

Создание ценностей
через «микс» проектного и продуктового управления:
как эффективно встроить УП в реальную организационную среду

Алексей Чумаков, CPD/IPMA-A
alex@chumakov.ru
+7.903.200.11.80

группа **толк** › human interaction design



III конференция
Молодежь и управление
проектами в России
30 мая 2013 › Москва



Управление проектами — ключ к успеху... ?

У вас так?

- управляемое создание уникальных результатов
- предсказуемые сроки и бюджет
- поток создания ценности
- (gradual benefit delivery)

Или так?

- полный бюджет проекта вызывает недоумение («эти сотрудники у нас и так работают!»)
- проектная терминология плохо приживается
- неверие в выгоды проектов («чем докажете?»)
- власть руководителя проекта не выдерживает конкуренции с топ-менеджерами (PM=«клерк-администратор»)
- обязательства не подкреплены ресурсами («участники вырываются от основных служебных обязанностей»)
- есть параллельные планы и прямое вмешательство руководителей



Как эффективно развернуть управление проектами

в **реальной** неprojektной организации,

с **минимальными** ресурсами

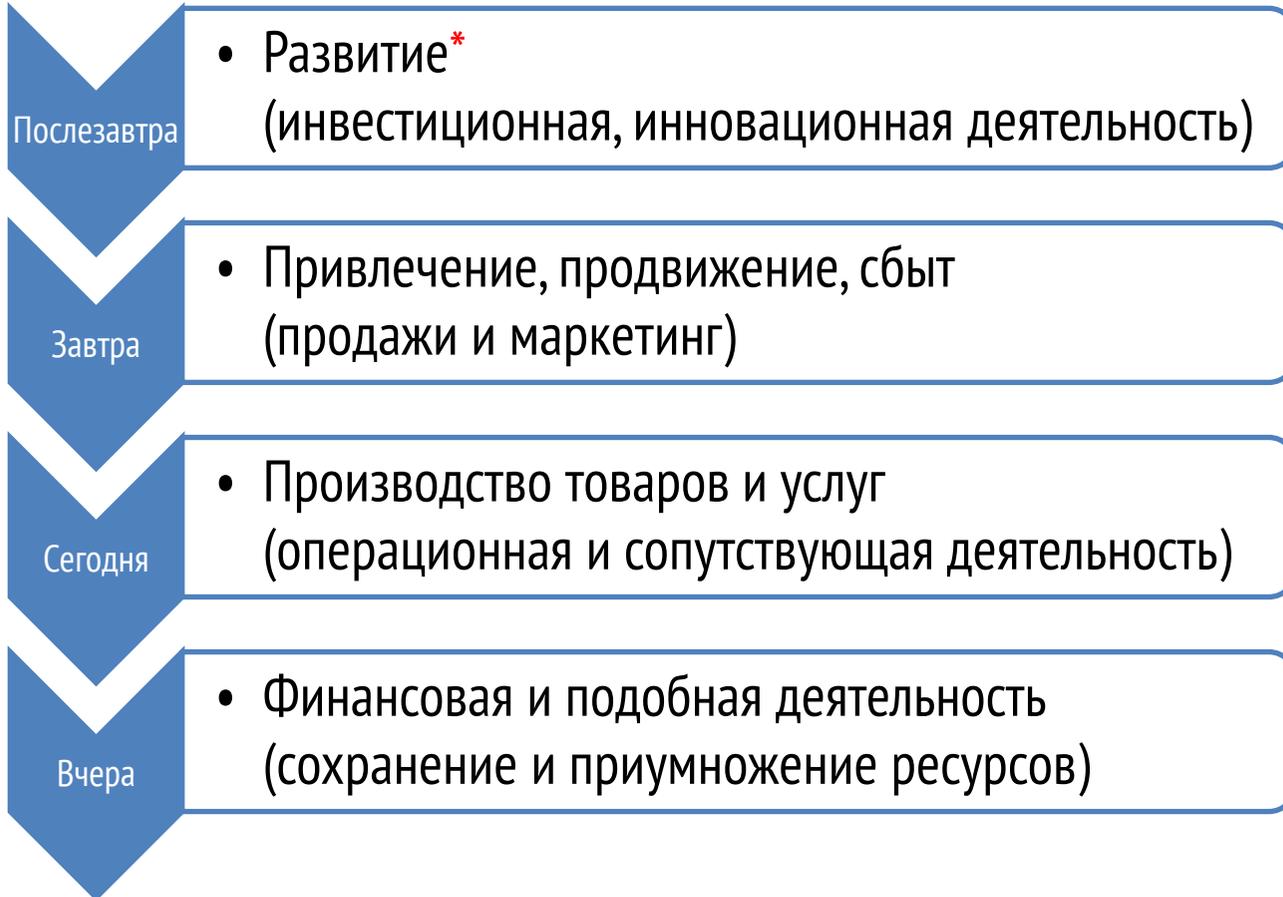
и **приемлемой** кривой обучения руководства?

«Смысл любой деятельности обычно находится за ее пределами» ...

смысл проектов – в их продуктах!



Организационный контекст



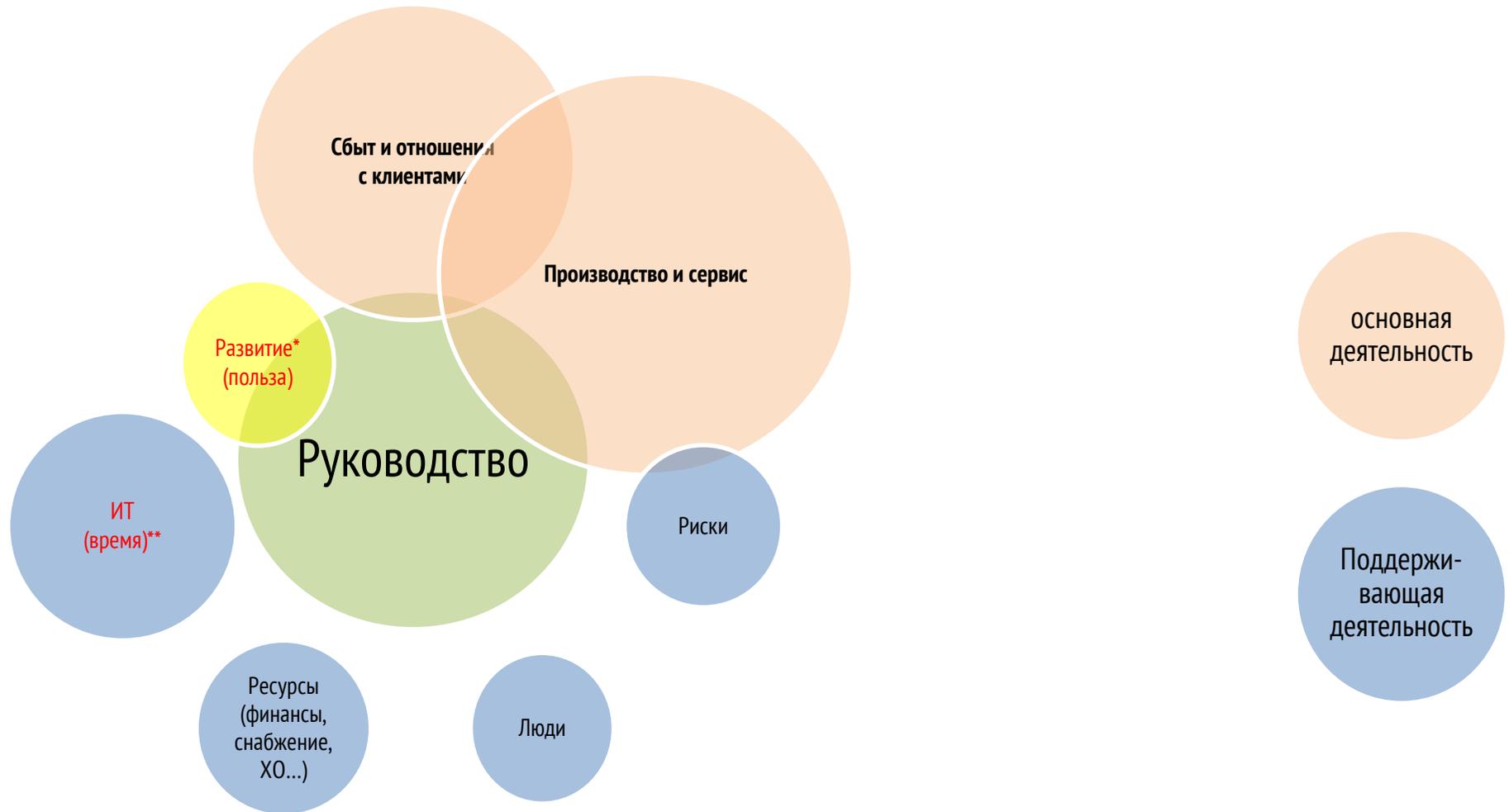
* дальше всего от «близких выгод»

Проекты?

- ✓ изменения процессов, продуктов и компании
- ✓ (сбытовые, эвент-проекты)
- ✓ (бывает проектное производство)
- ✓ (бывают финансовые проекты)



Типичная структура организации



* дальше всего от «близких выгод» ** не-ИТ организация немного в них понимает

Согласно модели D3, © А. Чумаков



Какие проекты (почти) не рассматриваем?

Вид	Причина
Производственные в интересах клиента (проектное производство, например, заказная разработка ИТ, строительство, эвент-агентства)	если компания напрямую зарабатывает на этом, <ul style="list-style-type: none">• есть прямая мотивация руководства• это основная деятельность• есть «уникальная» упрощенная методология• организация уже проектно-ориентирована
Сбытовые (маркетинговые программы, стимуляция спроса, PR-программы)	<ul style="list-style-type: none">• близкая мотивация выгодами• проекты обычно не кросс-функциональные• часто - простая специальная методология («проект=список задач»)
Сопутствующие и финансовые	<ul style="list-style-type: none">• как правило, не кросс-функциональны• достаточно уровня «функциональный руководитель или специалист = исполнитель <i>и</i> руководитель проекта»• проект = список задач



Проекты развития — проблемы руководства

И те, и другие:

- серьезные результаты слишком далеко от «сегодняшнего дня»
- долгосрочные инвестиции снижают операционную прибыль (и часто премии руководства)
- иллюзия, что «и так все хорошо» (игнорирование изменения рынка; «стратегия страуса»)
- подчинение текущим операционным целям

проблема выбора «хорошо сейчас?» или «хорошо потом?» (В. Тарасов)

(ответ в экономике без долгосрочного планирования очевиден ;(



Уровень исполнителя

Источники задач:

- указания руководителя
- обращения внешних/внутренних клиентов
- планы подразделения
- планы проектов
- планы проектов
- ...



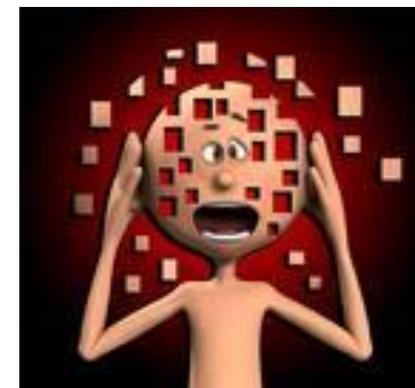
«разрыв мозга» и потери на переключение внимания,

или

игнорирование всех сигналов, кроме самых назойливых (начальник? клиенты? крикливый смежник?),

или

выбор заданий по своему разумению



Отчеты и результаты

- результаты публикуются руководителю / даются клиенту / по e-mail / в общую папку
- хорошо, если сдаются до конца
- отчеты – отдельно от результатов (когда отчеты есть)



видение общего результата команды отсутствует

потеря смысла деятельности, демотивация



в лучшем случае – стремится «сузить внимание до одного плана или проекта и одной команды»

в худшем – пользуется ситуацией



Подход

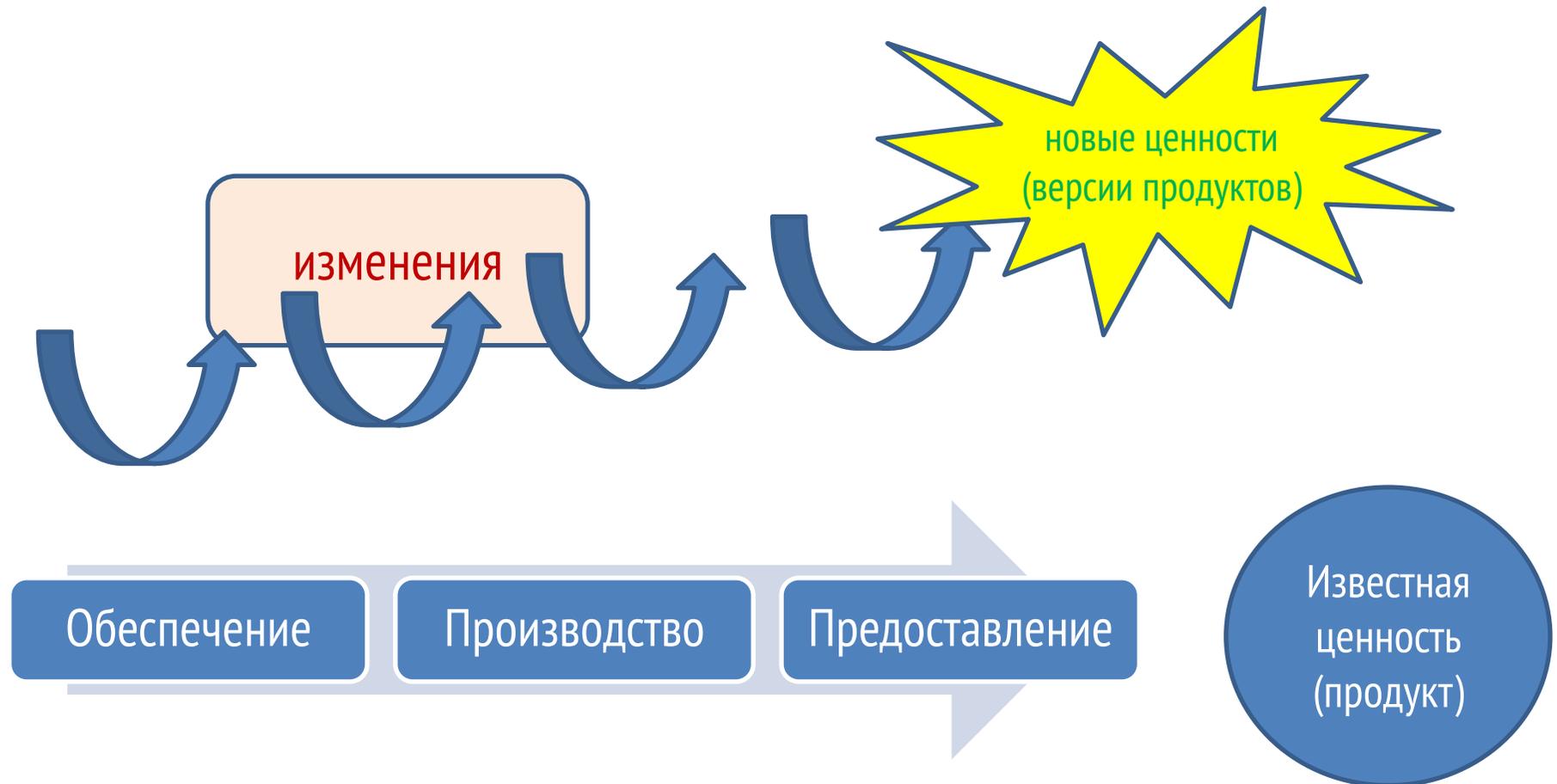


Основа

R2M – фазы управления проектами



Адаптируем и дополняем – модель организации



(стратегическое управления и финансовая деятельность – не показаны)

Расширенная (артефактная) модель



Принцип – «начинаем с конца!» (от как будто реализованного образа)

- В конце и в начале цепочки – всегда чья-то **потребность**
- Для воплощения потребности – мы поставляем **ценности** (выгоды, бенефиты)
- Для создания ценностей мы выполняем **задачи**

- **Продукт** – это объединение группы ценностей
- **Проект** (тема, программа, затея, дело...) – это объединение группы задач
- **Польза** – это группа удовлетворяемых продуктом потребностей

Мы управляем:

- **воплощением** образа ценности (от замысла к продукту и новому замыслу) – от желаемого образа как «прототипа»
- **структурой задач, ценностей и потребностей** (проектами, продуктами и пользой)



8 первых шагов

...самый долгий путь начинается с первого шага!



1. 5 портфелей продуктов
2. Управление потоком задач
3. Визуализация продуктов
4. Управление потоком потребностей
5. И, наконец, проекты!
6. Цели, метрики, мотивация
7. Программы
8. Сценарии и потребности

... приемы подходят для
любого размера – начиная от
1 человека!



Шаг 1: представляем организацию как 5 портфелей продуктов

Портфель	Назначение
Продукты (услуги) организации	То, что организация производит для своих клиентов (товары, услуги)
Услуги подразделений	Функционал каждого подразделения – это набор услуг или товаров для внутренних или внешних потребителей
ИТ-системы	Программно-аппаратные комплексы – способ ускорения полезных операций сотрудников или клиентов
Продукты (потребности) клиентов	То, для чего потребители продуктов организации их используют (организации – для производства собственных продуктов; люди – для удовлетворения личных потребностей, либо как организации)
Продукты поставщиков	Товары и услуги, на которые опирается организация



Шаг 1: пример: юзабилити-компания

Портфель	Пример
Продукты (услуги) организации	Проектирование интерфейса, тестирование, анализ бизнеса и пользователей...
Услуги подразделений	<ul style="list-style-type: none">• коммерческий отдел - привлечение клиентов• РМО - организация выполнения проектов• продуктовый офис - разработка продуктов• производство (проектирование, анализ, тестирование)• ...
ИТ-системы	Средства прототипирования (Axure...) Лаборатории (Eye Tracker...)
Продукты (потребности) клиентов	Например, продажа товаров через интернет (web-сайт e-commerce)
Продукты поставщиков	Продукты студий веб-дизайна (код, визуализация, хостинг...)



Шаг 2: Визуализируем и отделяем задачи «развития» от «продвижения» и «текучки», разнося по продуктам

Определение:

- **«текущая деятельность»** – повторяющиеся задачи по созданию ценности (выгод) в рамках существующего порядка (услуг, процессов, производства, процедур)
- **«развитие»** – задачи по изменению существующего порядка с целью создания новых или улучшения ценностей, либо сокращения потерь (действий, не создающих ценность)
- **«продвижение»** – задачи по созданию спроса, осведомленности, обучению, стимулированию сбыта

Цели:

- выявить реальную структуру задач
- управлять ресурсами и их высвобождением
- создать наглядную мотивацию сотрудников на оптимизацию процессов

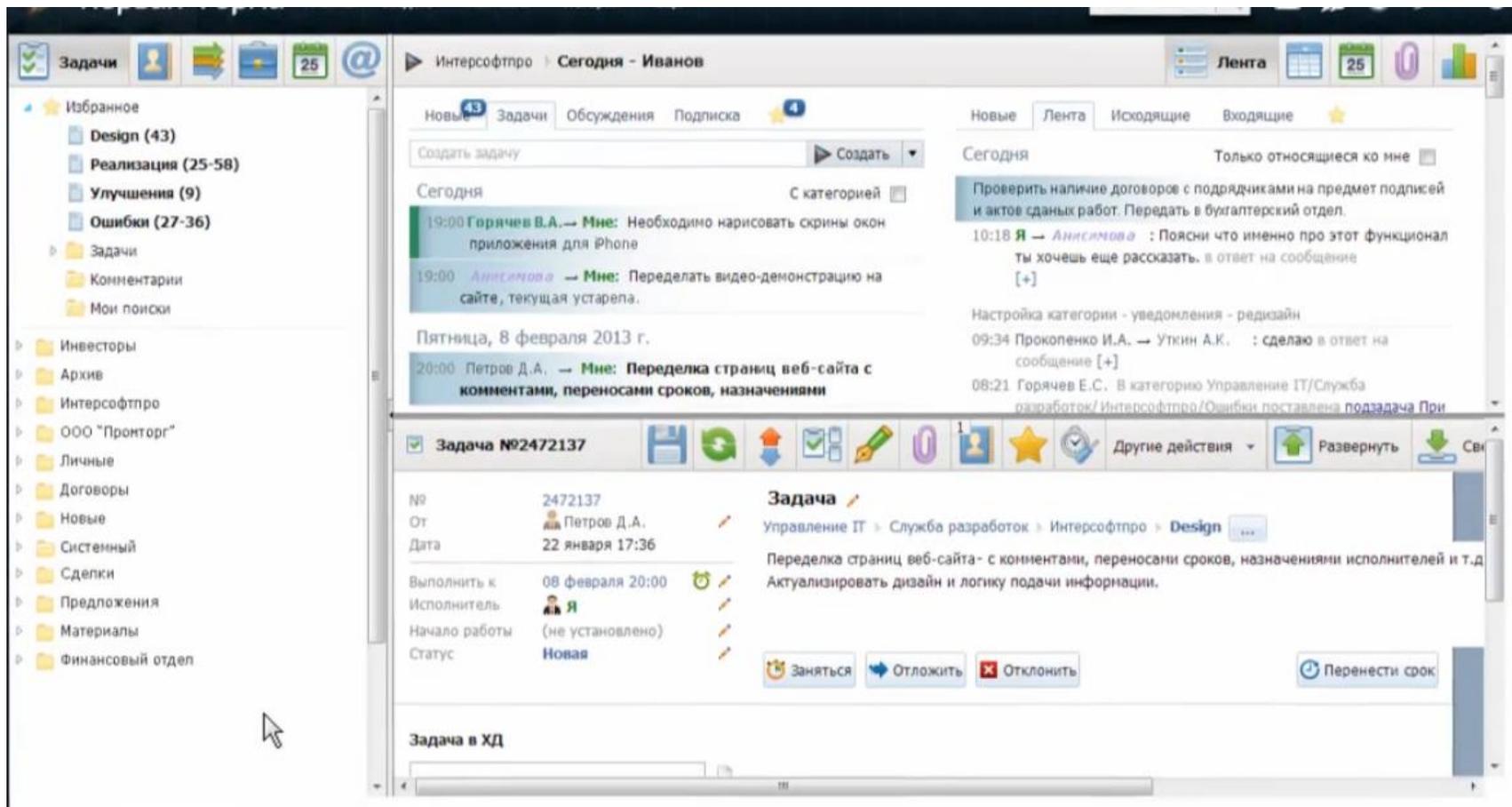
Шаги:

- внедрение системы управления задачами (трекера) под управлением РМО
- создание наглядной отчетности (dashboard)
- изменение аналитик бюджета (противопоставление «развитие-текучка» и продуктовые срезы)

... эстафетная передача задачи = канбан



Шаг 2: иллюстрация



(для примера – иллюстрация системы «1форма»; любой иерархический трекер применим, и у автора нет предпочтений)



Шаг 3: Создаем систему публикации результатов (визуализации продуктов)



Определение:

- результат = «артефакт», deliverable, выход выполнения задачи, который может использовать кто-либо кроме автора

Каждая задача должна быть сформулирована как создающая результат

- Продукт = общий результат проекта (состоящий из множества результатов отдельных задач)

Цели:

- реализовать принцип отчетности «не рассказывай, покажи»
- создать системы сдачи работ и освобождения «рабочего стола»
- создать «общий холст», на котором «рисуют» продукты сотрудники организации
- дать видение общей картины и осознание смысла

Шаги:

- внедрение портала, бюллетеней, «стенгазет»
- связывание с системой постановки задач
- для «физического» производства – система «отражения создания результатов» – например, фотографии со стройки



Шаг 4: Организуем сбор потребностей (требований)

Определение:

- задача – это **«что»**
- требование – это **«зачем»**

Форма представления требования – фраза или документ, например:

- опросник «что происходит – чем не устраивает – как нужно»
- целевой сценарий потребления или использования

Требование – всегда к конкретному продукту!

Цели:

- выявить и поддерживать структуру потребностей (требований, пожеланий, идей, инициатив...)
- создать связку «заказ-наряд»
- ориентировать сотрудников на потребности

Шаги:

- внедрение обратной связи внутренних и внешних потребителей, руководителей, аналитиков в трекер (пожелания, претензии, предложения)
- связь задач с реализацией требований

= «инициативы с мест – Кайдзен»



Шаг 5: И наконец, проекты!

(конечно, отдельные ключевые проекты можно и нужно вести с самого начала!)

Вольное определение:

- **проект** – это просто **связная группа задач**, приводящая к реализации **группы потребностей** определенной **группы лиц** – путем создания или изменения **уникального продукта** (в рамках заданных ограничений сроков, стоимости, методологии, контекста и др.)

Цели:

- получить выгоды, которые недостижимы отдельными задачами,
- укрупнить ответственность,
- выполнить большие объемы работ меньшими силами
- запустить инициативные проекты «сверху вниз»

Шаги:

- создание и поддержка «руководящего комитета» для принятия решений, и выделение заказчиков проектов (кураторов)
- создание «проектного офиса» (если еще нет)
- внедрение простых приемов:
целеполагания (scope management)
стоимостного анализа
календарного планирования
бюджетирования, отчетности и изменений



Рабочие документы проекта

- Паспорт
- Расписание
- Смета
- Отчет
- Презентация

(примеры см. доклад прошлого года)



Проект: **Построить дачу для тёщи**

Дата обновления: 28.01.2012

Состояние: выполняется

№	Аспект	Описание
1	Заказчик	Тёща <u>Созаказчик</u> – родня (приезжать отдохнуть; кушать разносолы)
2	Потребность	Поправлять здоровье (копаться в огороде и закатывать банки?)
3	Ответственный	Зять
4	Результат	Дача
5	Сроки	2 года
6	Цена	3-5 миллионов рублей, нервы и 5 месяцев личного времени
7	Качества	<ul style="list-style-type: none">• У леса• На хорошем участке• С быстрой доступностью врача• От электрички пешком полчаса• Деревянный дом 100-150 м для круглогодичного проживания• Лес с грибами и ягодами рядом
8	Критерий успеха	Тёща проводит полгода в год на даче, и хвастается подругам
9	Состав задач	<ul style="list-style-type: none">• Найти деньги• Выбрать, согласовать и купить участок• Подвести коммуникации• Выбрать и согласовать проект дома• Построить дом



		<ul style="list-style-type: none"> • Деревянный дом 100-150 м для круглогодичного проживания • Лес с грибами и ягодами рядом
8	Критерий успеха	Тёща проводит полгода в год на даче, и хвастается подругам
9	Состав задач	<ul style="list-style-type: none"> • Найти деньги • Выбрать, согласовать и купить участок • Подвести коммуникации • Выбрать и согласовать проект дома • Построить дом • Обставить дом • Завезти тещу • Разбить сад и огород (вместе с тещей) • Отпраздновать с родней
10	Участники и роли	<ul style="list-style-type: none"> • Тёща (согласование, критика, разбивка сада и огорода) • Жена (посильная помощь) • Продавец участка • Подрядчики (коммуникации, дом, сад, мебель) • Родня (советы и праздник)
11	Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • Машина (объездить места и организовывать стройку)
12	Способ	(нет существенных)
13	Место	До 120 км от МКАД
14	Риски	<ul style="list-style-type: none"> • Тёще не понравится место или дом • Не хватит денег
15	Контекст	(лучше сделать проект, пока строители «Рога и копыта строй» клиент зятя по работе)



Недельный план-отчет о ходе проекта

Проект: Построить дачу для тёщи
Дата: 02.02.2012
Заказчик: Тёща
Ответственный: Зять

A. Выполнено за истекшую неделю

- Найти место: выбрано Симферопольское шоссе, 118 км

B. Запланировано на эту неделю

- Найти место: выбрать поселок
- Найти деньги: выбрать банк для кредитного договора

C. Изменения в проекте

- Дополнительное требование тёщи – нужно, чтобы работал сотовый телефон и телевизор

D. Риски

- нет известных рисков

E. Прогноз по вехам

- Найти деньги – февраль 2012
- Выбрать, согласовать и купить участок – апрель 2012
- ...
- Отпраздновать с родней – июнь 2013

F. Плановая дата окончания

- Июнь 2013 (нет изменений)



Шаг 6 (иногда – 1): система метрик и мотивации

В условиях ограничений приоритет обычно определяется субъективным представлением ожиданиями оценки/поощрения.

Наша задача – изменить воспринимаемую систему приоритетов.

(за рамками проектов – для этого нужна явная или подразумеваемая стратегия предприятия и структура ответственности руководства)

Цели:

- объективизация принятия решений о приоритетах

Шаги:

- использование или изменение системы метрик эффективности предприятия в целом, например: ценность, время, доля рынка, доход, прибыль, пропорции бюджета, бенчмарки, опросы...
- создание системы обоснования проектов (на какие метрики как повлияет такой-то проект)
- сложное: выравнивание системы мотивации руководителей, и участников, для прямой зависимости именно от этих метрик
- иногда для этого требуется коррекция целей и стратегии



Перед седьмым шагом...

На этом этапе – еще не внедрены «сложные» приемы проектного управления... но!

- уже есть выравнивание ресурсов (бюджет, загрузка участников)
- уже есть система «вытягивания» ценности и управления изменениями
- уже есть систематическое вовлечение руководителей
- уже есть проекты!

Фактически – появилась связанная система проектного управления, которая позволяет:

- преодолеть сопротивление исполнителей («один список задач и визуализация результатов»)
- обеспечить ответственность
- управлять выгодами и приоритетами
- выполнять проекты силами руководителей, которые «почти ничего» не понимают в проектной деятельности (но понимают в управлении)
- если нужно – пустить приоритетно любую задачу, либо убрать «мельчение», включив ее в проект
- есть портфели проектов и даже программы (!)
 - проекты с одним куратором – это портфель
 - развитие одной группы продуктов = это сложный проект или программа



Шаг 7: усложнение структуры проектов и продуктов

- Программы с непродуктовыми целями
- Сложные проекты с широким использованием компетенций
- Итерационные проекты
- Специальные методологии

Цели: опираясь на базовые механизмы,

- получить выгоды, которые не достигаются отдельными простыми проектами (кросспродуктовые, требующие нескольких проектов и т.п.)
- укрупнить ответственность до стратегического уровня
- повысить производительность и сократить накладные расходы на управление

Шаги:

- Создание кросспродуктовых программ (например: высвобождение ресурсов; пересмотр продуктовой линейки; слияние и поглощение...)
- Создание итерационных проектов (например, цикл больших/малых релизов в ИТ) – под руководством Program Manager – Scrum сюда.



Шаг 8: от визуализации продукта к управлению потребностями

Вольное определение:

- **продукт** – это класс результатов деятельности, приводящий к реализации группы потребностей повторяющимся образом
- **экземпляр продукта** (контракт, продажа, услуга) – это отдельное тиражное изделие или отдельный факт оказания услуги

Цели:

- переход от реактивного к опережающему способу реализации потребностей нужной аудитории

Шаги:

- активное выявление потребностей
- управление **сценариями в качестве требований и документации**

меняем сценарий = «двигаем станки» – в производственной системе Тойота. Только на бумаге.



Сценарии – способ документирования как потребностей, так и процессов (процедур)

Сценарий	Описание	Документ (пример)
Потребления	Последовательность шагов потребителя по пути к его потребности	Театральная сценка (либретто), памятка...
Обслуживания / производства	Шаги по оказанию услуги / производству товара	Рабочая инструкция, регламент, описание бизнес-процесса
Управления	Шаги по организации работы	Инструкция
Использования ИТ-системы	Действия пользователя	Портрет пользователя + сквозной сценарий использования
... (обучения, контроля, заказа, продвижения...)		...

... каждый продукт – это совокупность реализованных или будущих сценариев, нефункциональных требований и визуализированных результатов выполнения этих сценариев



Особенности национальной реализации



Проблемы и решения

Проблема	Коррекция
Низкий уровень ответственности (избежание наказания, а не стремление к поощрению)	Публичность постановки и контроля выполнения задач («красные сигналы» должен видеть не только начальник, но и все коллеги)
Протестная культура (пренебрежение к правилам, двойные стандарты)	Вовлечение (пусть нарушители сами делают проекты – вплоть до уровня первых лиц)
Командно-административные привычки («вертикаль», «ручное управление»)	Визуализировать задачи, порученные не руководителем! «Приборная панель»
Небольшая зрелость руководителей	От простого к сложному... и – учить, учить и учить!
Игнорирование потребителя	«поиграем в нашего клиента» – геймификация, постановка на место потребителя в реальных ситуациях



Сходимость

- › По задачам
- › По ресурсам
- › По наращиванию пользы и снижению потерь



Требования к руководителю проекта (из доклада с прошлой конференции)

- › Удерживать образ результата и структуру задач в голове
- › Уметь выразить его команде и сличить с результатом
- › Уметь вдохновить команду и «выдавить» лишних
- › Анализ-синтез
- › Память и внимание

- › Умение с радостью принимать неопределенность и транслировать уверенность

«Самое трудное в этом теле — помнить и быть внимательным!»

Кто-то из мудрых



Литература

- › **P2M** (Project and Program Management), PMAJ
- › **The Product Manager's Handbook** (Linda Gorchels)
- › IPMA ICB
- › **Commitment Based Project Management.** Различные статьи
- › Тайити Оно. **Производственная система Тойота.**



Вопросы? Комментарии?



Алексей Чумаков, CPD / IPMA-A

+7.903.200.11.80

skype: a.chumakov

blog: alex.chumakov.ru

группа **ТОЛК** › human interaction design

