

Управление проектами

Теории, технологии, инструменты



Версия 2

Контекст

- Управление проектами

Что-то ещё?

- Управление процессами
- Управление портфелем проектов
- Управление активами
- Управление качеством
- Управление стратегией

... далее:

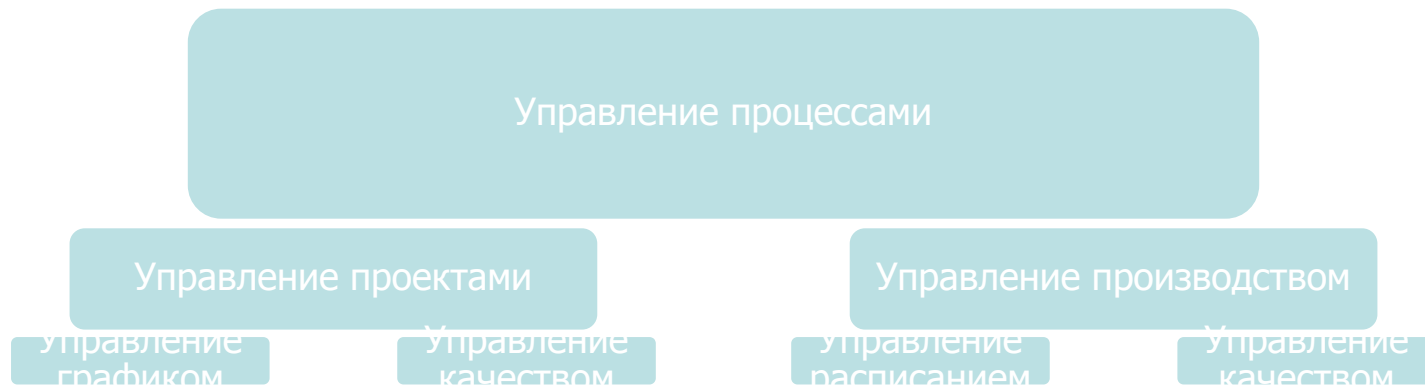
http://praxos.ru/index.php/Свалка_организационных_мод_и_поветрий

Управление

производством и проектами

- Project management – не отличается от «просто» management?
- Внедрить управление проектами – это внедрить управление, не меньше
- Разбираться нужно не только с теориями проектного управления, но и теориями менеджмента, а также теориями производства (operation management) – одновременно, в одной онтологии

Возможный вариант



О чем говорят

- Управление проектами в системной инженерии в версии ISO 15288
- Управление проектами в версии PMBoK
- Управление проектами в версии Prince2
- Управление проектами в версии ТОС
- ...

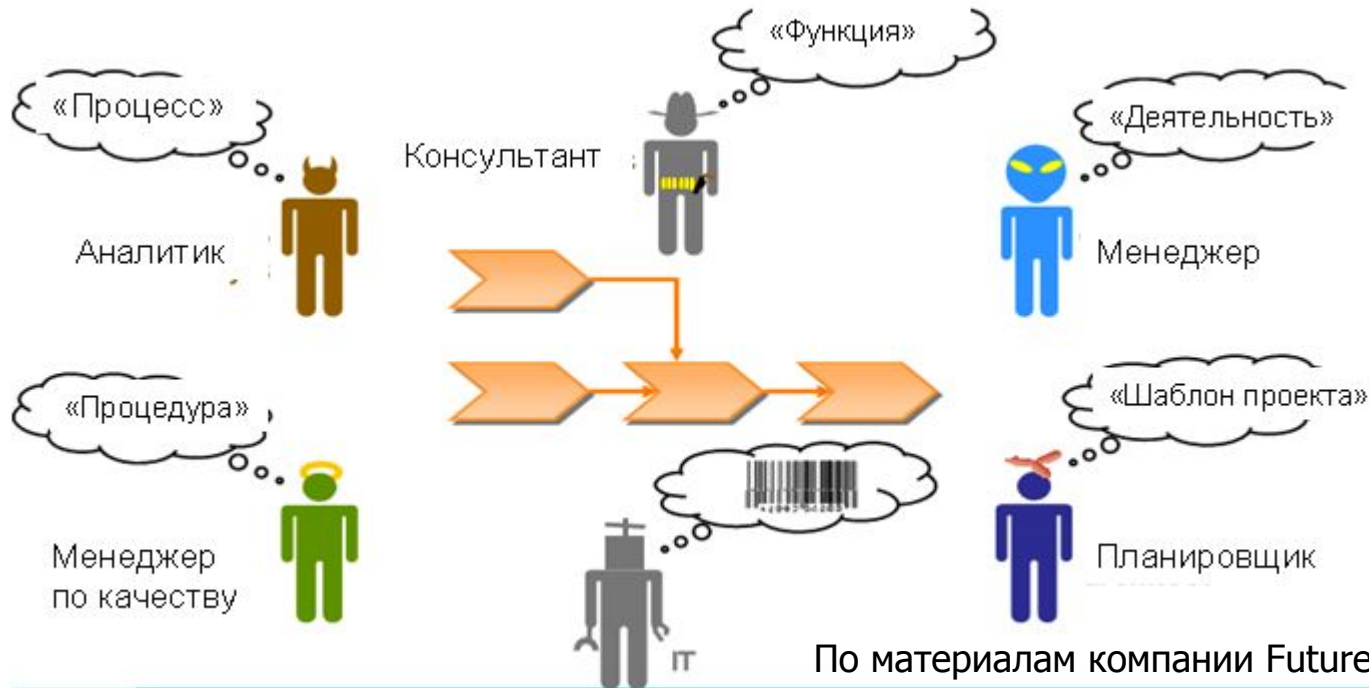
Различные

- Теории (онтологии),
- Технологии (методы),
- Инструменты (софт) управления проектами.

Технологии и инструменты проектного управления

- Нет общепринятой одной «технологии», их много разных (десятки), разной степени детальности, опирающихся на разные теории менеджмента в целом и управления проектами в частности.
- Технологии соответствуют разным международным стандартам (и сертифицируют их применение разные частные и государственные организации).
- Эти технологии существенно различаются онтологически (что такое «проект», что такое «проектные процессы», из чего состоит «проект», чем в «проектах» управляют, алгоритмы и частота планирования и т.д.).
- Инструменты проектного управления (софт) и наполнение используемых (информационных) моделей определяются технологиями (методами), а не наоборот.

Явно обсудить онтологию (проектного?) управления



- Слово «проект» и слово «управление» все понимают по-разному. Нужно договориться.

Проект онтологии PraxOS (частичной)

- Деятельность
- Разделение труда
- Кооперация
- Организация vs. Сообщество
- План
- Структура (разбиение) работ
- Связи и взаимозависимости
- Ресурсы
- График

Управление проектами в ISO 15288

- В подгруппе «Управление проектами» две практики:
 - Планирование проекта
 - Оценка и контроль проекта
- Специально оговаривается: список проектных практик неполный, должен быть увеличен по потребности.
- Практика «Управление портфелем проектов» – в другой группе (организационного обеспечения проектов).

Практика «планирование проекта» (ISO 15288)

Результаты :

- a) Планы проекта доступны.
- b) Определены роли, ответственность, подотчетность и полномочия.
- c) Официально запрошены и выделены необходимые для решения проектных задач ресурсы и услуги,
- d) Персонал проекта ориентирован в соответствии с планами проекта.
- e) Планы исполнения проекта приведены в действие.

Мероприятия:

- Определение (полагание) проекта
 - Задачи и ограничения
 - Охват
 - Модель жизненного цикла
 - Разбиение работ на основании архитектуры системы
- Планирование ресурсов
- Создание системы технического управления и управления качеством
- Запуск проекта

Практика «Оценка и контроль проекта» (ISO 15288)

Результаты:

- a) Доступны показатели или оценки исполнения проекта.
- b) Оценена адекватность ролей, ответственности, полномочий, а также ресурсов и услуг, необходимых для исполнения проекта.
- c) Проанализированы отклонения показателей успешности проекта.
- d) Уведомлены стороны, затрагиваемые состоянием проекта.
- e) При отклонении достижений проекта от запланированных целей определены и направлены корректировочные действия.
- f) При изменении задач или ограничений проекта или при выявлении ошибочности допущений при планировании инициировано перепланирование проекта.
- g) Утверждено решение о продвижении (или неподвижении) проекта от одной контрольной точки или события в графике к следующему.
- h) Задачи проекта решены.

Мероприятия:

- Оценка
- Воздействие
- Закрытие

ISO 15288 – «Процессный стандарт»

- Определены «практики»:
 - Цели (зачем делать)
 - Результаты (чего добиваться)
 - Действия (что делать)
- Не определены и **нужно выбрать**:
 - технологии и инструменты (как нужно делать)
 - организация работ (кто делает, и как они координируются между собой)
 - графики работы (когда делать)

Практика «Управление моделью жизненного цикла» (ISO 15288)

- выдает политики и процедуры работы в виде, готовом для использования в конкретных проектах
- Обеспечивает существование необходимых моделей
- Обеспечивает выбор необходимых технологий

Практики «Управления проектами» и их технологии определяются и **закрепляются в распорядительной документации**

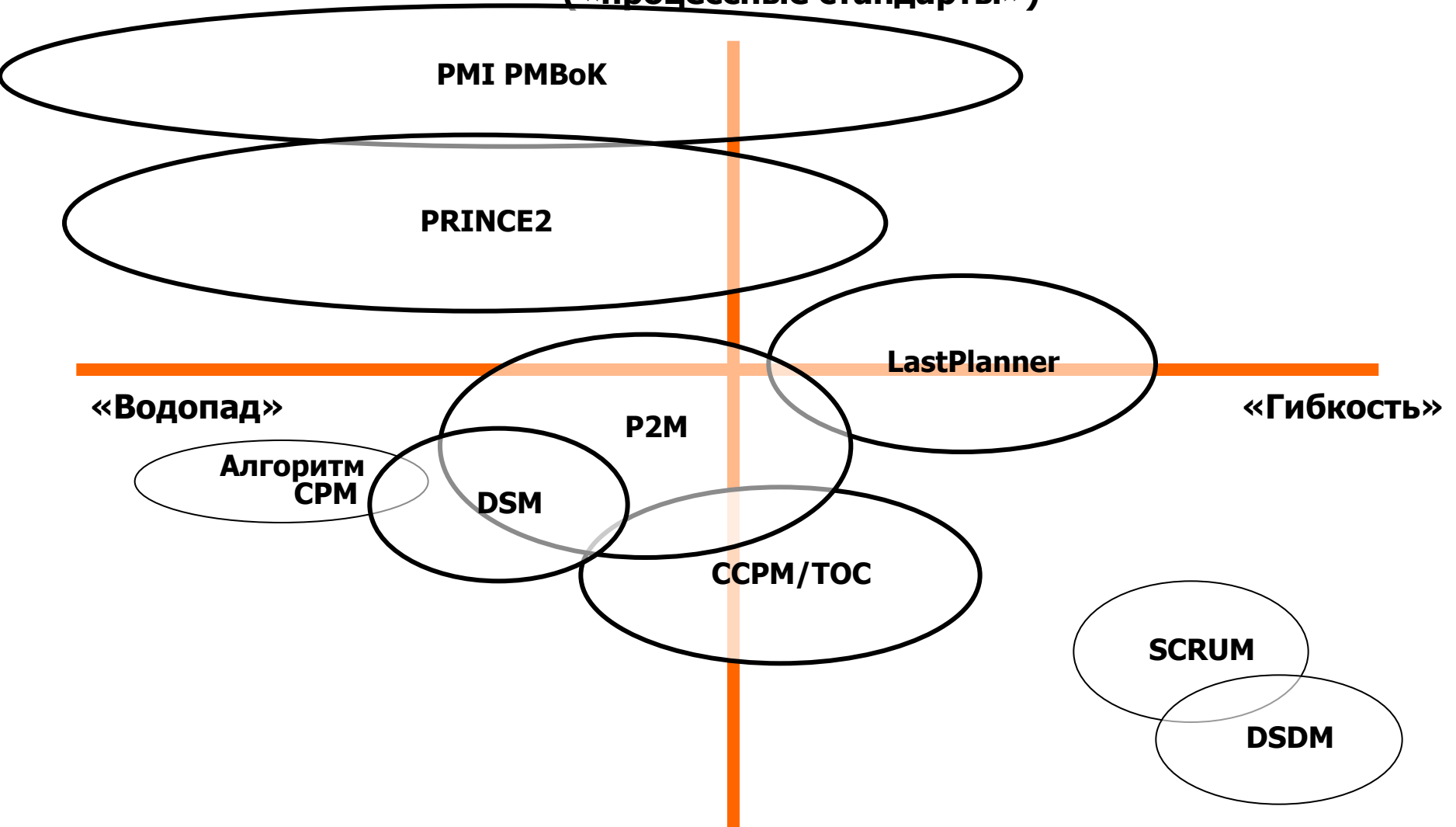
Модель жизненного цикла электростанции – это модель «расширенной организации» (организации-на-контрактах)



- Для разных систем и разных этапов их жизненного цикла могут быть использованы разные технологии и инструменты проектного управления.
- **Разным организациям нужно договориться о стыковке их проектов.**

«Болото» стандартов управления проектами

Минимальная технологичность
(«процессные стандарты»)



Project Management Body of Knowledge (PMI PMBoK®)

- Самый распространенный в России стандарт, вплоть до незнания о существовании других («ксерокс фирмы кэнон»).
- Про управление 1 проектом (а не программой – множество проектов одной организации).
- **Не технология** проектного управления, **ещё один процессный стандарт!**
 - Необходимо определить жизненный цикл (**какой?**)
 - Необходимо определить заинтересованные стороны (**какие?**)
 - Необходимо иметь 5 групп процессов (инициализации, планирования, исполнения, управления, закрытия проектов) (**какие в них технологии?**)
 - Необходимо определить состав документации (**а что в документах?**)
 -
- Допускает самые разные технологии (например, ССРМ с 2004г.), но все равно «тяготеет» к «водопадности», традиционной теории коммуникации, «термостатной модели» контроля.
- Нужно выбрать технологии логистики, организации взаимодействия людей и т.д. – PMBoK указывает именно на то, что их нужно выбрать, рекомендации по выбору минимальны (хотя используемый язык рекомендаций более совместим с одними технологиями, и менее совместим с другими).

Projects IN Controlled Environments (PRINCE2[®])

- Стандарт, предложенный правительством UK.
- Конкретизация положений PMBoK[®]
 - Обязательный состав ролей
 - Обязательно продуктивное построение разбиения работ – PBS как основа WBS
- Больше похож на *технологию*
- Про управление 1 проектом (а не программой – множество проектов одной организации).
- В основе работы с графиком – метод критического пути.
- Для «руководителей» -- подразумевает централизованное выполнение планов и модель термостата для их контроля.

Исполнение

Классическая теория коммуникации

- Производство – это выполнение планов.
- Лучшая коммуникация – это когда все молча выполняют спущенные им планы.
- Коммуникация рассматривается вне производственного процесса. Технологические схемы ее не учитывают.
- Учет ведется только производственных фактов – координация неформальна (подразумеваема).

Теория коммуникативных актов

- Акты делятся на производственные и координационные. Координационные акты – запрос работы, обещание сделать, декларирование результата, акцепт, разнообразные отказы.
- Коммуникация необходима для координации, она встраивается в производственный процесс, поддерживается организационно и программно.
- Учет ведется как производственных, так и координационных фактов.

LastPlanner™

- Применение к управлению проектами концепций бережливого производства (*lean manufacturing*), развитие идей Toyota. Множество академических работ.
- Широкое использование в строительстве, международное признание.
- Успешность сравнима с использованием ТОС/ССРМ.
- Акцент на коммуникации участников проекта – цикл «запрос-обещание-отчёт-подтверждение» (см. DEMO), коллаборативное планирование людьми, ведущими работы – «последними планировщиками»
- Конкретные методики планирования
 - Предписанные уровни разбиения работ (проект, фаза, операция, процесс, шаг)
 - Поздний старт работ – *pull*
 - Скользящее окно планирования, составление графиков по фазам проекта

Теория ограничений/критическая цепь (ТОС/ССРМ)

- Технология проектного управления на основе системной логистики.
- Лежит в основе P2M –широко используемого в Японии стандарта проектного управления.
- Оригинальные методики:
 - Построение разбиения работ при планировании не глубже уровня работы одного ресурса (план, а не *to do list*)
 - Составление взвешенных по ресурсам графиков (запрет мультитаскинга, поздний старт, критическая **цепь**)
 - Сокращения оценок продолжительности работ (исключения индивидуальных резервов времени) и определения буферов времени на критической цепи
 - Установления ответственности исполнителей за общий результат
 - Ежедневной коммуникации, отчётности и мониторинга исполнения (*сколько осталось, а не сколько сделано*)

Успешность ТОС

- Академические исследования успешности (статистика).
- Результат одного из исследований (более 100 случаев использования теории ограничений):
 - Среднее уменьшение времени производства: 66%
 - Среднее улучшение точности соблюдения сроков поставки: 60%
 - Среднее уменьшение уровня запасов: 50%
 - Корреляция времени в производстве и уровня запасов: 0.77% (соответствие предсказанию теории ограничений о связи этих двух параметров)
 - Среднее увеличение прибыльности: 68%

Проект или программа?

- Управления одним проектом не бывает: основные решения – это переброска ресурсов не внутри одного проекта, а между проектами портфеля/программы одной организации.
- Портфель/программа имеет принципиально другую природу:
 - Нет времени начала и окончания. Проекты приходят и уходят
 - ресурсы существуют до и после проекта, их планирование должно обеспечиваться и до и после
 - Много больше стейкхолдеров, нежели в одном проекте: порождается мультитаскинг
 - Логистика и закупки по факту выполняются в рамках программы, а не отдельных проектов
- Разные технологии проектного управления по разному учитывают существование программ.

Планирование проекта

Традиционное («водопад»)

Руководители («руками водители»):

- Делят людей на работников и руководителей.
- Руководители разрабатывают план, и «спускают» его выполнение для исполнения.
- Обещание работников выполнить «спущенные сверху» сроки подразумевается, вместо итераций – отчеты о выполнении планов.
- Пересмотр планов – необходимое зло.

«Гибкое» (agile)

Организаторы («организовать и уйти»):

- В управлении участвуют все.
- Обеспечивают сеть обязательств участников проекта в ходе итеративного коллективного планирования.
- На каждой итерации добиваются явного обещания выполнить работу.
- Пересмотр планов на каждой итерации подразумевается.

Конкретные методы тяготеют к разным полюсам.

Шкала неопределённости

Определённые задачи и методы их решения

- *“Стройка”*

Жесткое планирование

- *Водопадная модель*
- *ТОС/ССРМ*

Определённые задачи, неопределённые способы решения

- *“Проектирование”*
- *“НИОКР”*

Адаптивное планирование

- *ТОС/ССРМ*
- *Last Planner*
- *Agile*

Неопределённые задачи, неопределённые способы решения

- *НИР*
- *“Софт”*

Гибкое планирование

- *Agile*
- *DSDM, XP*

Планирование (как дизайн работ)

«Черный ящик»

- Что выполняется «внутри ящика» неважно, важен результат.
- Работы разбиваются «первыми планировщиками» (которым самим не нужно потом эти планы исполнять), основа разбиения – функциональная.
- Традиционная коммуникация: «я начальник – ты дурак»
- Удобно для начальников («пользователей»).
- Контроль сроков и бюджета каждой работы.

«Белый ящик»

- Что выполняется «внутри ящика» не менее важно, чем результат.
- Работы планируются с участием «последних планировщиков» (которые потом эти планы и исполняют), основа разбиения – конструктивная.
- Теория коммуникативных актов: коммуникация тоже планируется и обеспечивает координацию.
- Удобно для исполнителей работ.
- Контроль общего срока и бюджета выполнения всего проекта.

Контроль

Термостат

- Цель: нужно достичь плановых показателей.
- Отчетность: сколько уже сделано.
- Отслеживается и корректируется отклонение от плана.

Научный эксперимент

- Нужно добиться наилучших результатов.
- Отчетность: **оценка** сколько осталось сделать.
- Деминговский цикл «plan-do-check-act»:
 - Экспериментируй (plan-do), пока не получится (check), затем закрепи новую норму (act). И продолжай экспериментировать дальше.

Три типа консультантов

- Логистики: «Внедрение – это обеспечение надлежащего планирования и контроля исполнения планов».
- Организаторы: «Внедрение – это отношения людей. Нужно всех договорить, и само пойдет».
- Айтишники: «Внедрить софт, чтобы все им пользовались. В софте все предусмотрено».

Нужны все три, и чтобы договорились.

Теории управления (проектами/производством)

Предмет теории

- Проект/производство
- Управление
 - Планирование
 - Исполнение
 - Контроль

Варианты теорий предмета

Трансформация

Поток

Порождение полезности

Управление-как
планирование

Управление-как-организация

Классическая теория
коммуникации

Теория коммуникативного
действия

Три теории производства – три взгляда на проектное управление

Производство/проект – это:

1. Трансформация входов в выходы (Walras, конец 19 века).
Основа для «процессного подхода», планирование MRP/MRP-II/APS и CPM (push-методы).
2. Поток (Gilbreth, 1922) – логистика, Lean Manufacturing, теория ограничений, планирование LastPlanner, планирование CCPM, pull-методы.
3. Порождение ценности (Shewhart, 1933) – движение за качество, agile, планирование Issue Tracking.

Нужны все три взгляда (причем «трансформация» на базе процессной парадигмы, а не вещной – «работы»).

Разные взгляды – разные технологии, разные (информационные) модели, разные инструменты.

Три основных «проектных» точки зрения

Что видно
(диаграммы,
схемы,
матрицы и т.д.)

Содержательные
взаимозависим
ости работ

Компетенции
ресурсов

Заполнение
буферов

Вероятность
завершения
проекта в
срок

Доступность
ресурсов

Объем того, что
нужно сделать

Очередность
выдачи
результатов

Качество
выполнения
работ



Профессиональные *точки зрения*
(нотации, софт и т.д.):

(технологический)
«процесс»

«поток»
(логистика)

«ценность»
(для заказчика)



**Организация проекта (кто кому
что поручил/пообещал) не
видна!**

**Должна быть еще одна точка
зрения!**

Распределенная
информационная модель
(факты о проекте)
Интеграция: ISO 15926/Gellish

Информационные модели в управлении проектами

- Координационная (факты о том, кто что кому обещал сделать, и сделал ли – формальные и неформальные контракты)
- Поточковая/логистическая (критического ресурсного пути: оценки запаса времени и ресурсов)
- Технологических процессов (необходимые технологические операции и правила их выполнения) и целевой системы (например, АЭС).
- И другие модели, это не полный список.

Все эти модели (наборы фактов) должны быть интегрированы друг с другом (например, с использованием ISO 15926/Gellish).

Технологии проектного управления и поддерживающие их информационные модели обычно встроены в самый разный софт и явно не обсуждаются.

DSM (design structure matrix)

- Граф разбиения работ представляется в виде матрицы – и можно легко увидеть циклы (взаимозависимости разного рода) и с ними бороться.
- Возможны варианты использования: матрица может представить зависимости друг от друга не только работ, но и людей, а также дизайна отдельных подсистем.
- При необходимости матрицу работ можно увидеть в привычном виде диаграмм Гантта, экспортировав в софт проектного управления.
- Особо эффективно использование в работах по проектированию и конструированию (подразумевающих «циклы» и высокую связность отдельных работ).

Софт для проектного управления

Используемый софт накладывает ограничения на возможности использования отдельных методологий

- Есть ли средства управления портфелем проектов (программой) с общими ресурсами?
- Есть ли инструменты создания, хранения и повторного использования шаблонов проектов?
- Поддерживается ли софтом коммуникация и коллаборация? На каких стадиях работы по проекту?
- Какие типы взаимозависимостей работ поддерживаются?
- Какие алгоритмы составления графиков реализованы? Есть ли алгоритмы выравнивания по времени? По ресурсам?
- Есть ли инструменты работы с буферами и вычисления их исчерпания?
- Легко ли пополнять состав работ? На каких стадиях работы по проекту?
- Легко ли вводить отчётность? А ежедневную? Какие есть алгоритмы консолидации отчётности?
- Легко ли синхронизировать информацию у индивидуальных исполнителей (в том числе off-line)?
- Возможно ли представление циклов (как в DSM)? Какие средства работы с неизбежным повторением работ?

Пример классификации софта: по алгоритму логистики

- Критический путь -- MS Project, Primavera и бесчисленное число других т.д.. Буфера не рассчитываются, работа с «плановыми датами», а не ожиданиями.
- Критическая цепь (CCPM) – Concerto, ProChain, SpiderProject
- Учет циклов (Design Structure Matrix) – Acclaro, PlanWeaver, DeMAID/GA, Problematics
- Issue Trackers – JIRA, TrackStudio, Serena TeamTrack, IBM ClearQuest
- ERP-системы («проекты – это такое одноразовое производство»)

Софт проектного управления – не только Project Management Solutions

- Достаточно ли выбрать между MS Project, Primavera, SpiderProject?

НЕТ!

- Софтом проектного управления и информационных моделей проектных процессов являются:
 - Схемы документооборота Documentum
 - Workflows SP Foundation
 - Системы Issue Tracker

Основные рекомендации

- Признать неадекватность «чистой PMBoK» (внедрение PMBoK само по себе не гарантирует присутствие надлежащих методов управления проектами, но стимулирует использование устаревших и неэффективных методов).
- В проектировании использовать DSM и Agile-методы, специально предназначенные для проектирования.
- Для строительства использовать LastPlanner.
- Для обеспечения supply chain использовать ТОС/ССРМ.
- Использовать три группы консультантов: по людям, по логистике, по софту.
- Проверять софт на возможность поддержки выбранных методов проектного управления.

Спасибо за внимание

Анатолий Левенчук

<http://ailev.ru>

ailev@asmp.msk.su

Виктор Агроскин

vic5784@gmail.com

TechInvestLab.ru

+7 (495) 748-5388

Дополнительные материалы:

<http://www.praxos.ru>