



ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ
СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ

АЛЕКСЕЙ ВАСИЛЬЕВ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ БИЗНЕСОМ

Как выполнять
все проекты
компании вовремя
и в полном
объёме

Бери
и делай!

Алексей Васильев

Управление проектным бизнесом

«Издательские решения»

Васильев А.

Управление проектным бизнесом / А. Васильев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-553024-0

Методическое руководство по организации работы компаний, базирующихся на человеческом капитале. Актуально для компаний в сфере информационных технологий, производства сложных изделий на заказ и компаний, выполняющих опытно-конструкторские работы. Описанная в книге методика обеспечивает выполнение всех проектов компании вовремя и в полном объеме и уже доказала свою эффективность в реальных внедрениях.

ISBN 978-5-00-553024-0

© Васильев А.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие от автора	6
Предисловие автора к первому изданию	7
Метод Пульса	8
Границы применения	9
Концепция Метода	10
Организация в трёх измерениях	10
Потоки	12
Поток реализации	13
Поток управления	14
Поток улучшений	15
Применение	16
Инструменты Метода	17
Принципы, ценности и цели	17
Правила организации и предпосылки Метода	17
Цели организации	17
Правила	18
Договаривайтесь о правилах	18
Правила программируют организацию	18
Конфликт – возможность роста	18
Качество	19
Качество работы	19
Качество квалификации сотрудников	19
Качество принимаемых решений	19
Ритм	20
Ритм синхронизации	22
Ритм операционного планирования	22
Ритм стратегического и тактического планирования	22
Ритм внедрения улучшений	22
Правила	23
Управление целями	23
Принципы существования целей	23
Правила управления целями	23
Проект	25
Правила ведения проекта	25
Планирование	26
Принципы планирования	26
Два уровня планирования	26
Планирование это процесс	28
Планирование проектов	29
Стратегия планирования проектов	29
Стратегия фокуса на одном проекте	29
Стратегия выравнивания по ресурсу-ограничению	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Управление проектным бизнесом

Алексей Васильев

© Алексей Васильев, 2021

ISBN 978-5-0055-3024-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие от автора

Вы держите в руках методическое пособие по организации работы компаний, базирующихся на человеческом капитале. Это компании в сфере информационных технологий, разрабатывающие программное обеспечение, или те, что выполняют большое число проектов на основе научных исследований и разработок (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, НИОКР).

Описанная методика появилась как результат анализа моих многочисленных попыток улучшений компаний в роли инженера, менеджера и консультанта и непрерывных поисков способа эффективной организации бизнес-процессов.

Методическое пособие построено в формате «бери и делай», но следует учитывать, что специфика вашего предприятия может отличаться, а значит, в этом случае методику необходимо адаптировать. Опыт применения и обратную связь присылайте на адрес avasilyev@pulsemanagement.org.

С уважением, Алексей Васильев

Предисловие автора к первому изданию

Если вы читаете эту книгу в печатном виде, значит, мне удалось её закончить и издать. Было бы неправильно говорить, что это «первое издание», так как когда версия 1.1 появилась в публичном доступе в начале 2019 года, мои друзья и партнёры сразу начали её применять без моего прямого участия как автора Метода. В процессе обсуждения ситуаций, возникших при его внедрении, мы нашли несколько неясностей в формулировках, которые были устранены в этой версии книги.

В процессе автономных внедрений методика в чистом виде показала очень хорошие результаты для управления отделом ИТ-компании, выполняющим параллельно несколько проектов. Большая их часть завершилась точно вовремя или же удалось договориться об изменении срока поставки на ранней фазе проекта. А для продуктовой ИТ-компании описанная в книге модель Организации совершенно неожиданно ответила на вопрос: «*Почему собственнику всегда так плохо?*» При адаптации Метода к маркетинговым активностям их удалось поставить на системные рельсы и сделать более управляемыми.

Истории первопроходцев мы публикуем на сайте Метода <https://pulsemanagement.org/>, поскольку мы постоянно открываем для себя лучшие способы управления проектным бизнесом и достижения целей, анализируя накопленный опыт и практику применения Метода.

Присоединяйтесь!

*С уважением, Алексей Васильев
декабрь 2020*

Метод Пульса

Я назвал приведённый в этой книге метод управления проектной Организацией «Метод Пульса» или «Pulse Management» – «Управление Методом Пульса» (далее просто «Метод») – потому, что в Организации нарушение ритма принятия решений приводит к стагнации и снижению выручки подобно тому, как у человека нарушение его ритма (аритмия) приводит к различного рода проблемам.

Описанная в книге методика является совокупностью рекомендаций и правил, направленных на соблюдение всех обязательств организацией вовремя и в полном объёме. Метод базируется на Agile-подходах, Теории Ограничений Элияху Голдратта (ТОС), Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) и проектном управлении.

Границы применения

Метод Пульса предназначен для организаций, базирующихся на человеческом капитале и находящихся в экстремальных условиях, когда необходимо отвечать по всем обязательствам компании вовремя и в полном объёме, когда нет возможности «залить деньгами» и нанять больше ресурсов для выполнения всех обязательств.

Как проверить, что вы находитесь в такой ситуации:

1. Генеральный директор регулярно общается с Клиентами, извиняясь за непопадания в ожидания («держит оборону»).
2. В компании «рваный» ритм поставки, Клиенты не получают обещанное и неизвестно когда получают.
3. Руководители проектов находятся в постоянном стрессе.
4. Необходимо ручное управление задачами руководителем.
5. У инженеров постоянно не хватает времени на выполнение задач.

Концепция Метода

Организация в трёх измерениях

Метод построен на трёхмерной модели организации. Организация должна расти в трёх направлениях одновременно. Если будет перекося в какую-либо сторону, то появляются её дисфункции.

Метод Пульса охватывает все 3 вершины треугольника:

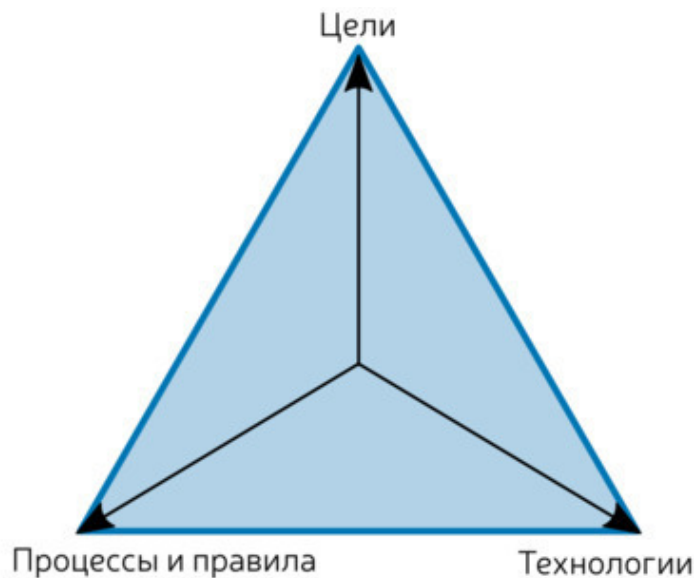


Рисунок 1: Три измерения организации

1. Цели – В организации должны непрерывно ставиться цели для того, чтобы выполнять обещания и искать новые возможности для роста на рынке. Это – направление коммерческого роста, иными словами, «про деньги и развитие».

2. Процессы и Правила – Необходимо непрерывно совершенствовать бизнес-процессы и договариваться о правилах.

3. Технологии и профессионализм – необходимо непрерывно повышать квалификацию специалистов и улучшать технологии проектирования и производства.

Каждая вершина треугольника модели Организации имеет Поток принятия решений и нуждается в непрерывном улучшении. Если какая-то вершина начинает доминировать, то появляется разрыв между другими частями, и из-за этого в Организации появляются конфликты. Например:

- Когда составляющая Целей «уходит в отрыв» от Технологий и Процессов, то у рядовых специалистов возникает нервная обстановка из-за постоянного неупевания за целями.

- Когда большое внимание уделяется Процессам, то появляется бюрократия.

- Когда Технологии лидируют, а остальные отстают, то случается паралич «ненужности рынку» и невозможность поддержки постоянного темпа разработки новых Изделий.

Если мы говорим: «Организация должна расти в трёх направлениях», это значит, что кто-то должен уделять им внимание. Часто единственный, кто может так делать – это собственник или руководитель бизнеса. Если ему не удаётся уделить внимание каждому направлению развития, то будут провалы активностей и компанию будет лихорадить:

- Когда нет внимания постановке Целей в интересах развития бизнеса – проседают продажи и проявляется недостаток денег на развитие.

- Когда нет внимания улучшению Процессов – развивается хаос, который требует ещё больше внимания руководителя и он «закапывается» в операционную деятельность.

- Когда нет внимания Технологиям – компания начинает продавать «воздух», нарушает обязательства и теряет рынок.

Потоки

Все принимаемые решения в Организации можно разделить на Потоки принятия решений. Каждое решение, принятое на своём уровне, приводит к большим изменениям в Поток следующего уровня.

Поток реализации



Рисунок 2: Потоки принятия решений

Поток реализации – это поток работ, которые нужно выполнить для получения результатов. Именно они приносят доход и удовлетворённость Клиента.

Поток управления

Поток управления – поток управленческих решений, влияющих на качество Потока Реализации. Поток управления может как ускорить, так и замедлить Поток Реализации, а также ставит Цели в Поток Реализации и «программирует» его.

Поток улучшений

Поток Улучшений – это рефлексивный поток решений, влияющих на качество Потока Управления. Это управленческие решения, направленные на улучшения самого процесса принятия решений о целях в Потоке Реализации. Только находясь в Потоке Улучшений, мы анализируем произошедшие события и можем оценить качество принятых решений, провести работу над ошибками и сделать последующие решения более качественными и приносящими лучший результат.

Применение

Работа в каждом Поточе представляет собой отдельную Систему. Нельзя улучшать Систему, находясь внутри неё. Необходимо «подняться» в надсистему (систему верхнего уровня), чтобы принимать верные решения по отношению к Системе. Поточки – это возможность смены фокуса внимания и фокуса применения усилий для изменения ситуации.

Усилия, затрачиваемые на переход из одного Потока в другой, весьма велики по сравнению с переходом в такой же, но параллельный поток (например, переход к выполнению задачи из потока реализации другого проекта). Поэтому выделяйте время для работы в каждом Поточе. Меняйте своё состояние мышления при работе в другом Поточе. Осознавайте, в каком Поточе находитесь вы и в каком – ваши сотрудники. Это поможет повысить свою и их эффективность.

Инструменты Метода

Принципы, ценности и цели

Метод Пульса не даёт готовых принципов и ценностей организации процесса. Это могут быть только ваши Ценности и Принципы, в соответствии с которыми вы принимаете решения. Метод базируется на предпосылках, и если вы с ними согласны, то можете применять его инструменты в полном объёме или найти аналог в соответствии с вашей реальностью.

Правила организации и предпосылки Метода

Метод Пульса базируется на следующих предпосылках (правилах):

1. Компания существует для зарабатывания денег сегодня и в будущем.
2. Качественное выполнение обязательств перед Клиентом в сроки и в полном объёме является для организации наивысшим приоритетом и даёт ей коммерческое преимущество.
3. Предсказуемость выполнения обязательств организацией важна для каждого Клиента.

Цели организации

Исходя из этих предпосылок, Вы должны определить для своей Организации:

1. Миссию и Цели её существования.
2. Ценности – что важно, а что неважно для вашей Организации и что вы цените больше всего в поведении сотрудников.
3. Принципы работы – правила, с помощью которых вы будете искать и улучшать методы достижения Целей Организации.

Правила

Договаривайтесь о правилах

В организации должны быть правила. Если есть правила, то можно контролировать их исполнение. Правила задают ясность намерений и целей. Но следует учитывать, что люди не работают только по правилам. Чем более детальная будет инструкция, тем меньше шансов, что её будут исполнять, поэтому создавайте правила такими, чтобы их было возможно выполнять.

Правила программируют организацию

Когда правила созданы и работают, появляется Культура организации «здесь так принято». Формируя и договариваясь о новых правилах, вы меняете поведение Организации. Принятые и исполняемые правила программируют Организацию.

Конфликт – возможность роста

Наличие конфликта не хорошо и не плохо. Конфликт – это точка роста Организации. При наличии конфликта не выбирайте компромисс и не затягивайте его разрешение. Затягивание разрешения конфликта приводит к разрушению Организации, а компромисс – к её стагнации. Часто причина конфликта кроется в несогласии с правилами или способом реализации задачи. Решайте ситуацию, а не человека. Ищите точку, где ваши цели и интересы сходятся.

Качество

Качество работы

Качество результата должно быть «превосходным» или «максимально превосходным». Низкое качество работы «сливает» усилия Организации. Как бы хорошо вы ни планировали, низкое качество убьёт ваши планы из-за переделок. Большое количество переделок нарушает ритм работы специалистов и снижает мотивацию.

Качество квалификации сотрудников

Качество сотрудников должно быть высоким, насколько это возможно. Какие бы вы ни ставили амбициозные цели и как бы ни стремились обеспечить высокое качество Продуктов, вы не сможете этого достичь, если у ваших специалистов не хватит квалификации. Уровень квалификации – это тоже показатель качества.

Качество принимаемых решений

Качество принимаемых управленческих решений приводит к успеху или провалу в зависимости от качества остальных составляющих. Только обеспечение качества на каждом уровне и избежание компромиссных решений может сделать организацию эффективной и про-рывной.

Ритм

Ритм синхронизирует всю организацию и все действия. Ритм обеспечивает гарантированное время прохождения решения от стратегического уровня управления до операционного. Все лучшие качественные решения могут быть похоронены, если компания рассинхронизирована и нет понимания, когда решение дойдёт до рядового исполнителя и его исполнение будет проконтролировано.

Ритм может быть:

- День
- Неделя (или две, три)
- Месяц
- Квартал
- Год

Ритм задаёт цикл обратной связи и скорость реакции на изменения условий и внешней среды. Конечно, если происходят катаклизмы или кто-то умирает, не нужно ждать следующего мероприятия ритма, чтобы сообщить об этом. Во всех остальных случаях необходимо придерживаться ритма.

Ритм живого организма – это Пульс. Если организация меняется улучшается – она живая. Пульс – это Ритм живой организации.

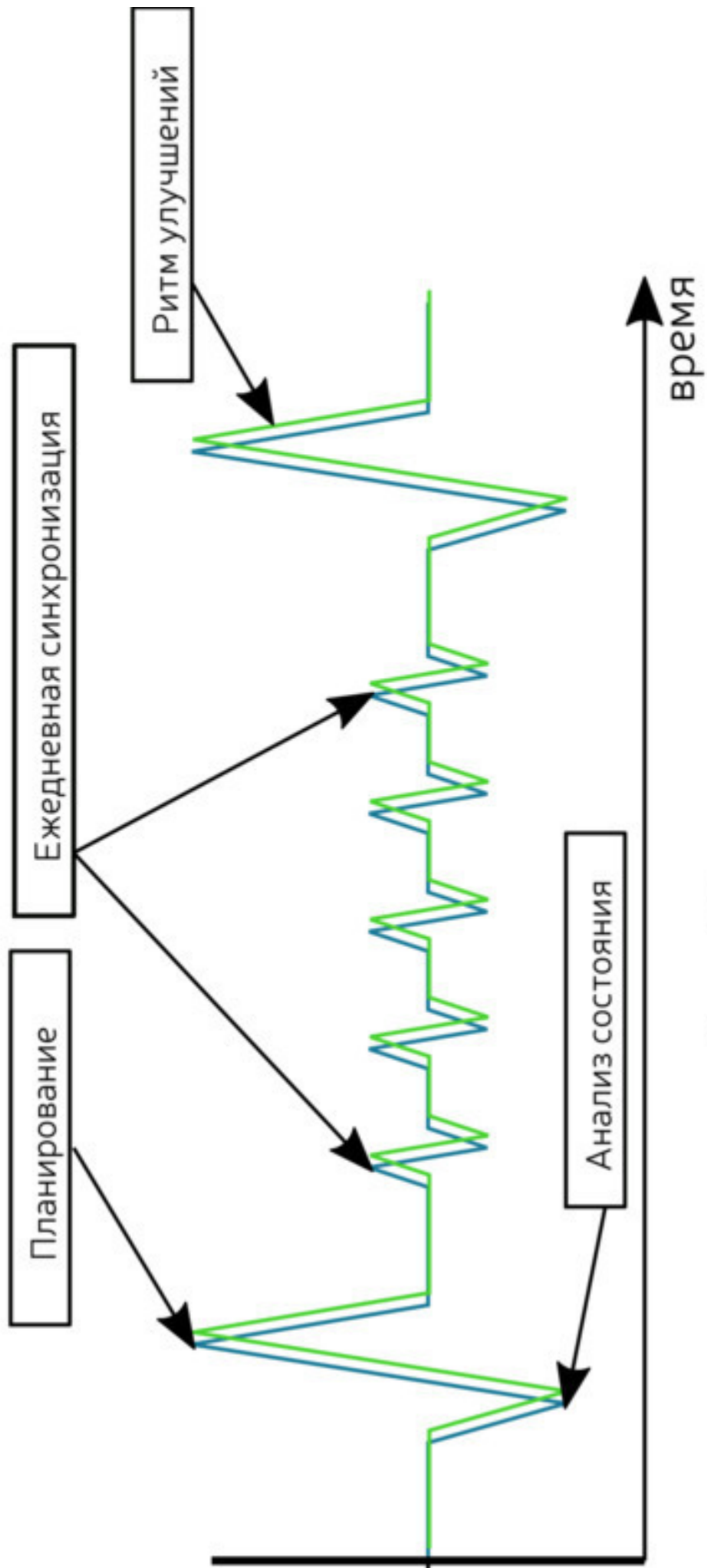


Рисунок 3: Пульс организации

Ритм синхронизации

Ритм синхронизации обеспечивает точки промежуточного контроля и фокусирует внимание на возникающих сложностях в процессе работы. Люди, как правило, не любят говорить, что у них есть проблема. Если спросить: «У тебя есть проблема с задачей?», мы получим ответ: «Нет, у меня нет проблем». А когда «нет проблем», то нечего улучшать.

Если ритм синхронизации не определён, то повышается возможность выдёргивания сотрудника из состояния «думанья о проблеме». Как следствие – ритм работы сотрудника становится рваным и непродуктивным. Как результат – создаётся ситуация, когда «невозможно работать в такой обстановке», и инженер просто перестаёт даже пытаться погрузиться в решаемую проблему и отвлекается на нерабочие вопросы.

Ритм операционного планирования

Ритм операционного планирования обеспечивает непрерывную сверку планов с результатами и корректировку планов. Невозможно планировать что-то новое, если вы не сверились с тем, что уже сделано по вашим предыдущим планам. Ритм операционного планирования может быть: неделя, две-три недели или месяц. Главное, чтобы он был постоянный. Отрезок времени между мероприятиями по планированию мы будем называть «Спринт».

Ритм планирования обеспечивает передачу решений верхнего уровня от руководства организации к нижнему уровню исполнения. Мероприятия по планированию фокусируются на ближайших целях, но не забывайте о передаче стратегических целей в уровень исполнения, которые объединяют все активности в Спринте.

Ритм стратегического и тактического планирования

Ритм стратегического и тактического планирования обеспечивает планирование работ на несколько месяцев вперёд. Чем дальше проработан план, тем выше уверенность в будущем у сотрудников и ниже уровень беспокойства и стресса. Однако помните, что важен не сам план как результат планирования, потому что любые планы постоянно меняются, а важны действия по его созданию.

Внешняя обстановка меняется постоянно, поэтому любой долгосрочный и среднесрочный план необходимо пересматривать. Периодичность пересмотра – квартал, год.

Ритм внедрения улучшений

Мероприятия ритма улучшений задают дисциплину непрерывных улучшений в организации. Мероприятия в этом ритме должны быть синхронизированы с ритмами стратегирования и планирования, так как охватывают разные периоды для анализа.

Мероприятие по анализу прошлого опыта и выработке плана улучшений называется «Ретроспектива».

Правила

Управление целями

Цель в организации – это такая сущность, которую кому-то **«надо достичь»**, и на её достижение тратятся время и ресурсы. Кроме целей существуют «Инициативы» или «Идеи», которые отличаются от «Целей» тем, что находятся в категории **«желательно достичь»**. Если в вашей организации есть Цели, но их **«никто не хочет достигать»**, это значит, что у вас нет Целей.

Принципы существования целей

1.#Мысль материальна. Чем более высокооплачиваемое лицо озвучивает мысль, тем выше вероятность, что она станет целью для сотрудников.

2.#Творческие люди склонны придумывать себе задачи интересней. Задача в общем виде решается проще, и для инженера самое интересное – это найти «общий вид».

3.#Та работа, которая была придумана самостоятельно, становится Целью и выполняется охотнее.

4.#Мы никогда не знаем, сколько Целей в организации.

5.#Не зафиксированная на бумаге (в документе) мысль тратит энергию на удержание её в голове.

6.#Множество Целей в организации приводят к многозадачности на уровне инженеров.

Правила управления целями

Исходя из принципов существования целей, необходимо применять следующие правила управления целями:

1.#Договоритесь о правилах запуска Инициативы в работу.

2.#Если Инициатива не утверждена как Цель к исполнению или в работе уже находятся другие Цели, то инженер обязан отказаться брать Инициативу в работу.

3.#Договоритесь о правилах работы с Инициативами. Делиться идеями руководству с инженерами можно, но должно быть чёткое понимание, зачем это делать и какой результат хочется получить в результате такого озвучивания.

4.#Есть идея – пиши в wiki. Идея, будучи записанной, немного потеряет свой блеск, но будет пригодна для обсуждения.

5.#Цель коммерческой организации – создавать ценность, для акционеров, клиентов, персонала компании и общества. Это значит, что любая Инициатива должна быть оценена с точки зрения её результата на увеличение ценности создаваемой организацией.

6.#При запуске Инициативы в работу при незавершённых других Целях стоит помнить, что на предыдущие цели уже потрачены ресурсы и нужно или признать их убытком, или довести дело до конца перед запуском новой Инициативы.

7.#Озвучив идею и определив цель, дайте возможность инженерам самим придумать маршрут движения к цели. Помогайте им придумывать, задавая вопросы: *А что будет, если...? А как бы нам учесть ещё и этот фактор... Что нужно сделать перед этим? Что нам мешает достигнуть цели?*

Проект

Если мы говорим об управлении проектной организацией, значит, необходимо определить термин «Проект». Здесь Метод не оригинален: «*Проект – временное предприятие по созданию уникального продукта или услуги*». Другими словами, Проект – это Цель, ограниченная во времени.

Уникальность Продукта как результата проекта является предпосылкой к множеству факторов неопределённости, влияющих на Проект снаружи и внутри. И если мы хотим держать эти факторы под контролем и стремиться снижать неопределённость, то необходимо придерживаться правил ведения проекта.

Правила ведения проекта

1.#Проект начинается только после его запуска и составления Устава (см. раздел «Запуск проекта»).

2.#Проект завершается после проведения его ретроспективы (см. раздел «Ретроспектива проекта»).

3.#После составления Устава проекта необходимо выполнить начальное планирование (см. раздел «Планирование проектов»).

4.#В проекте должен быть выбран размер спринта для оперативно-тактического контроля состояния и планирования деятельности по проекту в краткосрочной перспективе (см. раздел «Ритм»).

Примечания к Правилам:

1.#Если Проект будет начат без составления Устава, то повышаются угрозы отклонения от Цели проекта и увеличения содержания работ.

2.#Если у вас в компании уже принята практика составления Устава проекта, но этот документ занимает более одной страницы или команда проекта его не читает на ежедневной основе, то составьте Устав заново в соответствии с Правилами запуска проекта (см. раздел «Запуск проекта»). Устав должен помогать отвечать на вопрос «*Мы это делаем или не делаем в рамках этого проекта?*» на ежедневной основе.

3.#Если не будет выполнено начальное планирование проекта, то он станет неуправляемым вследствие роста объёма работ.

Планирование

Планирование проектов в организации базируется на предпосылках – факторах, которые нужно учитывать при планировании. «Предпосылки» я назвал «принципами планирования» – вы можете следовать любым Правилам, если они удовлетворяют Принципам. Если вы согласны с указанными предпосылками, то Правила планирования и приведённые ниже алгоритмы будут работать в вашей компании. Если какая из предпосылок ложная, то вам необходимо адаптировать рекомендованные Методом Правила и алгоритмы.

Принципы планирования

1. **#Всякая работа займёт ровно столько времени, сколько на неё отведено, или больше.** (*Закон Паркинсона*).
2. **#Люди откладывают всякую работу на последний момент времени.** (*Синдром студента*).
3. **#Люди склонны давать оптимистичные прогнозы относительно трудоёмкости небольших работ.** Исключая случаи, когда их лишали премии за нарушение оценок. В этих случаях оценка пессимистичная и завышенная.
4. **#Люди дают пессимистичные прогнозы относительно трудоёмкости больших работ.** Потому, что хотят успеть «наверняка» и провести «победоносную войну».
5. **#Люди никогда не начинают работу именно в то время, когда работа запланирована, и никогда не заканчивают выполнение задачи вовремя.**
6. **#Все проекты связаны с неопределённостью.** (*Закон Мёрфи: если что-то может пойти не так, именно это и произойдёт. Мы никогда не знаем, когда закон Мёрфи себя проявит*).
7. **#Реальность никогда не будет соответствовать плану.** Как бы хорошо мы ни планировали, наш план не будет охватывать всё.
8. **#Объём работы по проекту не постоянен.** Суть Проекта – в создании чего-то уникального, и мы никогда не знаем, что именно нужно делать, пока не начнём это делать.
9. **#Люди никогда не делают ровно то, что написано в техническом задании.** Они делают больше или меньше или другим способом.
10. **#Люди могут эффективно выполнять только одну задачу в один момент времени.**

Два уровня планирования

Исходя из принципов планирования и внешних обязательств Организации, необходимо применять два уровня планирования:

1.#Первый уровень – стратегическое крупноблочное планирование проектов на основе Правил планирования проектов (см. раздел «Правила планирования проектов»).

2.#Второй уровень – тактическое планирование спринтов и определение коротких целей (см. раздел «Правила планирования спринта»).

Такая разбивка связана с принципом «необходимости и достаточности», неопределённостью содержания проекта и непредсказуемостью поведения людей.

Уровень планирования проектов обеспечивает планирование очередности выполнения работ Организацией, задаёт понятные фокусирующие цели и обеспечивает контроль исполнения обязательств. Уровень тактического планирования спринтов обеспечивает короткие и понятные цели для сотрудников, реализующих проект, и учитывает высокую неопределённость способа реализации.



Рисунок 4: Два уровня планирования

Планирование это процесс

Планирование как процесс не должно ограничиваться сессиями в формате «сделал и забыл». Это процесс, требующий столько же усилий, как и проектирование Продукта. Планирование и выбор приоритетов будущих работ должно происходить в то время, пока текущие работы ещё не завершены. Планированием можно заниматься, только выйдя из «создающего потока», Потока Реализации, в Поток Управления.

Правила:

1.#Планирование будущих проектов и развития Продуктов выполняется регулярно.

2.#Сессии планирования «вшиты» в рабочий процесс.

3.#В планировании может принять участие любой сотрудник, если видит в нем свою пользу.

4.#Совещания по планированию собираются регулярно для синхронизации всех планов и видения решений.

Планирование проектов

Когда вы строите расписание проектов, то программируете принятие решений в Организации на длительный период. Имея календарное расписание проекта и очерёдность выполнения задач, не требуется тратить усилия на выбор самой важной и приоритетной задачи каждый раз, когда это необходимо. Это экономит усилия на принятие решений. Расписание проекта – это правило, определяющее приоритет задач, которого следует придерживаться. Если что-то изменилось во внешней или внутренней среде, то следует выполнять перепланирование для учёта всех заинтересованных сторон и обязательств Организации. Продолжение работы по старому плану опасно для Организации.

Стратегия планирования проектов

При планировании выполнения проектов следует учитывать несколько факторов:

1.#Длительность проекта.

2.#Прямая прибыль от реализованного проекта.

3.#Косвенная прибыль от реализованного проекта или сумма изменения дохода компании за 12 месяцев при внедрении продукта, созданного в рамках проекта. Экономия ресурсов на выполнении работы – тоже прибыль Организации.

4.#Прямая и косвенная стоимость задержки поставки результата в обещанный срок.

5.#Возможность получения прибыли от разрабатываемого Продукта до завершения всего проекта по его созданию.

Исходя из этих факторов, необходимо выбрать стратегию реализации всего портфеля проектов.

Варианты стратегий:

1.#Все ресурсы организации фокусируются на одном прибыльном проекте для сокращения времени его исполнения.

2.#Проекты каскадируются (выравниваются) по ресурсу-ограничению.

Стратегия фокуса на одном проекте

Фокус на одном проекте обеспечивает высокий уровень взаимодействия всех его участников и взаимопомощь. Даже когда сотрудник не занят никакой работой, он может помогать другим её выполнять. За счёт этого сокращается время выполнения проекта.

Минусы такого подхода в том, что создаётся иллюзия «простоя ресурсов», особенно когда некоторые ресурсы нужны только в начале проекта, а потом не требуются. Но это тоже иллюзия. Например:

1.#В ИТ-проекте есть фазы: анализ, разработка, тестирование. Анализ выполняют аналитики, разработку – разработчики, тестирование – тестировщики. Если вся работа по анализу выполнена в начале проекта, то есть иллюзия, что аналитики будет простаивать. Но на самом

деле они постоянно требуются для разьяснения требований к Изделию или их уточнения. Конечно, не в полном объёме, но требуются.

2.#В строительном проекте на фазе «реализация» есть «авторский надзор» от проектировщиков сооружения – то есть регулярная проверка соответствия результата техническому заданию и проектной документации.

Помните: отсутствие своевременной помощи от коллег снижает мотивацию исполнителя и соответственно скорость реализации Продукта.

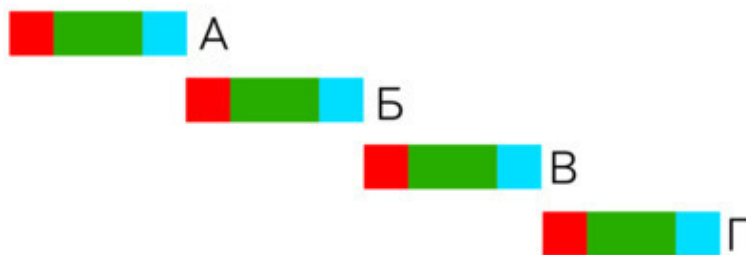


Рисунок 5: Последовательное выполнение проектов

На рисунке: проекты А, Б, В, Г выполняются последовательно. Зелёный ресурс-ограничение вынужден ждать, пока отработает красный и голубой ресурс.

Стратегия выравнивания по ресурсу-ограничению

Ресурс-ограничение – ресурс Организации, конкретный сотрудник или команда или материальный ресурс, ограничивающий способность Организации зарабатывать деньги.

Стратегия выравнивания по ресурсу-ограничению позволяет сократить время выполнения всех проектов. За счёт такого планирования самый дорогой ресурс Организации будет работать со 100% занятостью.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.