Реферат

По дисциплине: "УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ"

На тему:

"ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА УЧАСТИЯ В АВТОГОНКАХ В УПРАВЛЕНИИ ВРЕМЕНЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА"

г. Москва - 2009 г.

## Введение

Сходство между управлением успешным проектом (включая соблюдение запланированных сроков) и управлением успешной гоночной командой просто поразительно. В данной статье мы изучим это сходство, и даже те, кто никогда не пробовал жить "на скорости", смогут сделать для себя полезные выводы.

Немного предыстории: в течение шести лет, с 1975 г. по 1981 г., автор данной статьи участвовал в кольцевых автогонках Западного побережья, проводившихся Американским клубом спортивных автомобилей.

Несмотря на то что это были любительские гонки, мы соревновались с профессиональными командами, спонсируемыми производителями. Все просто: добейся превосходства на трассе в выходные - и на следующей неделе покупатели будут толпиться в салоне, чтобы купить автомобиль. И это работало!

На соревнованиях с профессиональными командами нам иногда везло, однако самого большого успеха мы добились на многоуровневом "игровом поле" - в демонстрационном зале, где *Great Racing Rabbit* ставил рекорды на каждом круге трассы и оставался непобедимым в течение трех лет жесткой конкуренции на западе Миссисипи. Именно благодаря этому опыту мы смогли понять саму суть управления временем реализации проекта.

## 1. Раздвигая пределы

Жизнь "на пределе" на профессиональной кроссовой трассе (со множеством поворотов влево и вправо и вертикальных кривых) - это абсолютный максимум в процессе самореализации для некоторых людей. При этом, чем больше вы тренируетесь и чем лучше вы знаете свои возможности и возможности своего автомобиля, тем быстрее вы едете. То, что было пределом ваших возможностей на прошлой неделе, станет для вас отправной точкой для совершенствования в эти выходные.

Подготовка в течение недели, несомненно, полезна. Внесение небольших корректировок или приобретение новых шин может серьезно улучшить результат.

При подготовке мы ориентировались на крупные соревнования: регулярные победы на отдельных мероприятиях должны были приводить к участию в чемпионате сезона. Основные показатели нашего успеха и используемые стратегии были ясны всем. Риски (угрозы и возможности) были одинаковы для нас и наших конкурентов.

Благодаря этому мы продолжали раздвигать границы собственных возможностей. Это продолжалось до тех пор, пока мы не столкнулись с ситуацией, когда каждое следующее усовершенствование стало оказывать лишь незначительное влияние на наш успех, - мы "уперлись в стену". После этого мы попробовали применить принципиально новые подходы, чтобы добиться более быстрой езды. Некоторые из них вообще не сработали, другие не дали значительных результатов сразу, но открыли новые возможности в бесконечной погоне за скоростью.

Некоторые гонщики не знают своего предела. Они никогда не терпели поражения и не представляют, каково это. Что еще хуже, у них никогда не было возможности научиться восстанавливаться после проигрышей. Секрет, который мы открыли: терпеть поражение в малом, не рискуя своей жизнью.

Иначе можно проиграть по-крупному: мертвые гонщики *ничему* не учатся. Итак, наш первый урок для управления временем реализации проекта, который мы извлекли, участвуя в гонках: *научиться терпеть небольшие поражения, чтобы узнать предел своих возможностей.*

## 2. Искусство быстрого вождения

Гонки - это искусство. Как объясняют короли автогонок Пьеро Таруффи [1] и Алан Джонсон [2], участвовать в гонках не значит просто наматывать круги по трассе, все время находясь на грани потери управления. Гонки можно сравнить с балетом: им свойственно выверенное сочетание постоянного выбора позиции и полного осознания происходящего.

Разницу между неэффективным и эффективным поведением "на скорости" можно объяснить на примере двух сценариев. Представьте себя пассажиром в каждом из них.

Сценарий А: ваш автомобиль с визгом несется по прямому участку на пределе возможностей и с максимальной скоростью. Приближается первый крутой поворот направо, резкое торможение бросает вас сначала вперед, затем влево. Сила инерции и перегрузка, действующие на ваш шлем, практически не позволяют смотреть вперед: ваша голова болтается где-то слева, ниже приборного щитка. Вы видите, как водитель судорожно крутит руль, жмет на тормоза, включает сцепление и переключает скорость, затем все это повторяется. Вас отбрасывает вправо, вы ударяетесь о боковое окно, когда проходите первый поворот (крутой S-образный изгиб дороги). Чувствуя себя "китайским болванчиком", вы втягиваете голову в плечи на следующей серии поворотов и пытаетесь лучше контролировать свое тело. Когда заезд закончен, вы выбираетесь из машины на ватных ногах с чувством большого уважения к водителю.



Сценарий Б: двигаясь на огромной скорости, слыша рев мотора и ощущая силу гравитации, действующую на ваше тело, вы наблюдаете почти сверхъестественное спокойствие водителя, по мере того как он точными выверенными движениями "выжимает максимум" на ровных участках трассы, проходит S-образные повороты и устремляется к финишной прямой. Вы отдаете ему должное за то, что, как вам кажется, он использовал 9/10 скорости, чтобы не перепугать своего пассажира. Переключение скоростей, управление рулем, ускорение, включение и выключение сцепления - все действия целенаправленны и эффективны, и их точное комбинирование вызывает восхищение. Вы решаетесь попросить, чтобы в следующий заезд водитель дал вам почувствовать, каково это - ехать на максимально возможной скорости.

*Разница между сценариями:* в сценарии Б вы проезжали каждый круг на две секунды быстрее, чем в сценарии А, хотя ехали в том же автомобиле.

Урок для управления временем реализации проекта: *спокойствие и точность позволяют достичь большей скорости, чем судорожные метания и страх.* Самые компетентные менеджеры проектов чаще всего действуют не хаотично, а быстро, точно и без рывков, как водитель из сценария Б.

## 2.1 Прохождение крайней точки поворота и максимальная скорость

Отчасти разница между ощущением быстрой езды и действительно быстрой ездой заключается в увеличении радиуса траектории на повороте. Прохождение крутых поворотов приводит к снижению скорости, и ваш мотор с усилием снова набирает обороты. Профессиональные автогонщики двигаются от края внешней стороны трассы к внутренней, затем, миновав поворот, снова к внешней стороне, значительно увеличивая радиус поворота и сохраняя максимальную скорость (см. рисунок) [3].

Просто, не правда ли? То же самое относится и к реализации проектов: в процессе выполнения работ сохраняйте максимальную скорость, делая менее крутые повороты. Под поворотом в данном случае мы имеем в виду появление нового члена команды, инициирование процесса распределения обязанностей и передачу управления различными видами деятельности. Высокопрофессиональные менеджеры проектов смягчают прохождение этих "поворотов" посредством эффективных коммуникаций и продуктивной командной деятельности при разработке структуры, оценке проекта, делегировании полномочий, составлении графика работ и их исполнении. Те руководители, которые этого не делают, таковыми не являются.

Итак, урок для управления временем реализации проекта: *плавные, менее крутые повороты помогут вам не потерять набранный темп*.

## 2.2 Сведение к минимуму торможений и ускорений

Если вы хотите двигаться быстро, избегайте резких и частых торможений и разгонов. Приведу пример из собственного опыта. Когда я начал участвовать в гонках, то очень быстро изнашивал тормозные диски и ротор, и они часто перегревались. Мой друг и профессиональный гонщик Дейв Эдгар сообщил мне, что, как только я начну водить быстро, тормоза будут служить долго. Мне потребовался целый сезон, чтобы научиться этому. Конечно, я знал, что он был прав, но знать и делать - разные вещи.

Примером свед*е*ния к минимуму торможений и ускорений в проектах является практика пошаговой оценки результатов вместо итоговой оценки, сравнимой с "большим взрывом". Те, кто ждет окончания этапа, чтобы проанализировать сделанное, думают, что экономят время. На самом деле они не только совершают лишние торможения, но и увеличивают затраты на выявление и исправление ошибок (к тому же, делая это позже, они обнаруживают их меньше). Алан Джонсон говорил, что последний поворот перед длинной прямой является самым важным на трассе. Вам нужно завершить этап, сохранив достаточный темп для высокоскоростного прохождения длинной прямой - непосредственно следующей за этим фазы. Некоторые команды тратят так много времени на итоговую оценку, что это больше похоже на пит-стоп, а все остальные проносятся мимо. Так гонку не выиграть!

## 3. Важность подготовки

Успех в гонках спортивных автомобилей на 90% зависит от подготовки и на 10% от исполнения. Другими словами, неважно, насколько вы хороши на трассе, без подготовки вы потерпите поражение. То же самое касается и проектов: многое из того, что идет не так, как надо, является результатом плохого планирования, и если вы хотите повысить успешность проекта по всем важным показателям, а не только по показателю времени, планируйте лучше.

Во время подготовки к гонке вы убеждаетесь в том, что у вас правильно подобраны члены команды, исправны все запчасти, присутствует все необходимое оборудование и техническая поддержка. Вы оцениваете риски: не пора ли разбирать мотор, или он продержится еще одну гонку? Вы рассматриваете альтернативы: следует ли изменить передаточное отношение для следующей невероятно сложной извилистой трассы, или лучше потратить это время на настройку подвески? Вы оцениваете финансирование, думая, как "растянуть" ограниченные средства до конца сезона.

Научившись выполнять больший объем задач с меньшими усилиями, вы можете передать что-то на субподряд, чтобы получить более качественную работу, сделанную быстрее. А оставшееся время вы потратите на заботу о своем автомобиле, протирая, смазывая и начищая его, чтобы уверенно пройти все неприятные повороты в Лагуне Сека3 в следующие выходные.

## 4. Командная работа - ключ к успеху

Несомненно, важную роль в подготовке к гонкам играет команда. Несмотря на то что на месте водителя сидит только один человек, автомобилем *управляет целая команда*. Каждый ее член, будь то руководитель, командир экипажа, ответственный за запчасти, заправщик, механик аварийного ремонта, черлидер, хронометрист или логгер, играет свою роль в успешном заезде.

То же самое касается проектов. Приведем пример: одна из причин того, что мы вовлекаем всю команду в анализ последовательности действий, заключается в том, что это помогает каждому обрести чувство собственной необходимости, вместо которого менее компетентные менеджеры проектов пытаются внушить членам команды страх. При проведении данного анализа мы обращаем внимание не только на классическое соотношение "время - затраты", но и на влияние этого соотношения на риски, качество, предметную область и время, затрачиваемое на управление проектом (особый тип человеческих ресурсов).

Совместное планирование проекта с привлечением проектной команды в полном составе улучшает коммуникации, способствует принятию плана членами группы и повышает эффективность их управления собственной частью проекта. Совсем по-другому обстоят дела у тех менеджеров, которые не способны наладить командную работу и вместо этого практикуют неуместное делегирование полномочий, навязывают конечные сроки и бездействуют, несмотря на возникающие проблемы. Мы видели, какого успеха может добиться эффективно действующая команда как в автогонках, так и в реализации проектов, и другим образом этого достичь невозможно!

## 5. Продажа проекта заинтересованным лицам

Еще одной важной частью командной работы является продажа вашего проекта заинтересованным лицам. Наше участие в гонках началось со спонсорской поддержки добросердечных менеджеров из Орегона, которые разделяли с нами затраты на запчасти, бензин, шины и другие необходимые вещи. Однако наши отношения со спонсорами упрочились только после того, как мы действительно научились "продавать продавцам". Урок, который мы усвоили: *не фокусироваться на том, что нужно нам, а делать упор на то, что важно для них.*

После того как мы остановили свой выбор на VW Rabbit, нашим основным спонсором стал местный дилер Volkswagen. Нам также удалось привлечь к сотрудничеству ведущую региональную радиостанцию, и мы организовали совместные появления со спонсором, создавая таким образом необходимую "шумиху" для него, его клиентов и для самих себя. Мы превратили наш Great Racing Rabbit в биллборд на колесах, тем самым привлекая к себе внимание потенциальных спонсоров тысячу раз в день (лично и через СМИ) и производя на них приятное впечатление. Прессрелизы и телевизионные интервью всегда подчеркивали важную роль спонсоров в нашей многочисленной команде, обеспечившей успех Great Racing Rabbit.

Чтобы преимущества, получаемые нашими спонсорами, были для них очевидны, мы выявляли эти выгоды и информировали о них спонсоров и их клиентов. Было полезно, когда спонсоры проезжали почетный круг победителей перед десятками тысяч ликующих зрителей. Наши усилия по *продвижению спонсоров* были настолько успешны, что нам удалось убедить присоединиться к их числу компанию Nike Research. Благодаря ее помощи к нашей униформе, состоящей из майки и джинсов Great Racing, прибавились сделанные специально для нас кроссовки Nike. Мы выглядели более профессионально, чем настоящие профессиональные команды!

Таким образом, поддержка заинтересованных спонсоров и лиц, принимающих решения, жизненно важна для любой проектной команды, которая хочет укрепить свой успех.

## 6. Расстановка приоритетов для управления временем реализации проекта

Наибольшую угрозу для управления временем выполнения небольших проектов (например, подготовка к следующей гонке) представляет изменение приоритетов. В случае с крупными проектами мы настаиваем на полноценной вовлеченности членов команды и передаче их текущих обязанностей другим сотрудникам на время реализации проекта. Однако попытка совместить "настоящую работу" и участие в автогонках во многом напоминает задачу, стоящую перед теми, кто должен выполнять значимые для предприятия проекты без ущерба для других своих обязанностей. Каждый из нас сталкивался с дилеммой: проекты или основная деятельность, - и опытные менеджеры проектов умеют приводить в равновесие обе составляющие.

У нас все приоритеты были расставлены четко: "настоящая работа" обеспечивала финансирование для гонок, а они были нашей радостью в жизни. И чтобы "работали" оба эти приоритета, мы должны были делать выбор. Кроме того, на каждой неделе был запланирован не один, а множество проектов, имеющих конкретные сроки (дату проведения гонок не перенесут только потому, что вы не готовы). Благодаря этому мы научились четкой расстановке приоритетов: мы удалили из списка приоритетов все, что "было бы неплохо сделать", оставив только то, что "нужно сделать обязательно".

Каждый сезон с марта по октябрь мы работали с портфелем проектов, каждый из которых имел свое финансирование, временные рамки, ресурсы, риски, показатели успешности и выгоды. Управление портфелем проектов подразумевало стратегический выбор: как мы выступим на чемпионате в конце года, если пропустим калифорнийскую гонку в Риверсайде? Как соревнования за пределами Орегона помогут нашим спонсорам установить необходимые контакты с целевой аудиторией? Как вложение ресурсов на более ранних этапах поможет выиграть больше гонок и заработать больше очков, чтобы нам было легче соревноваться в конце сезона, когда силы у всех уже на исходе?

## 7. Мастерство исполнения - хорошо, а умение адаптироваться - лучше

Подготовка составляет 90% победы, но в спорте, где успех измеряется долями секунды, оставшиеся 10% могут уничтожить все. В гонках вы действуете со 100% -ным напряжением в течение часа или дольше. Иногда во второй половине соревнований те, кто не способен выдержать подобный уровень напряжения, могут потерять концентрацию и сделать какую-нибудь глупость, например съехать с трассы на прямом участке. Это является результатом полусекундной потери внимания. Помимо управления большинством проектов немногие виды деятельности настолько же зависят от умения концентрироваться.

Все осложняется тем, что, когда вы овладеете искусством вождения, прохождения крутых поворотов, торможения и управления скоростью, гонка становится *испытанием стратегии и силы воли*. На этом уровне состязаний "основы" отходят на второй план. Таким образом, достижение победы является интеллектуальным упражнением.

Представьте себе балет: отточенные движения на сцене перед внимательной аудиторией, таким же искусством являются автогонки. Разница заключается лишь в том, что постоянно меняющаяся стратегия и развитие сильных сторон каждого конкурента заставляют всех остальных заново обдумывать собственную стратегию и преимущества. Это может происходить десятки раз - при каждом отражении удара и нападении. Вам необходимо сместиться к внутренней стороне трассы после прохождения прямого участка, выбрать позицию, чтобы выйти вперед в конце серии поворотов, или позволить вашим главным конкурентам "загнать" друг друга к тому моменту, когда вы просто подъедете.

## 8. Управление ожиданиями и оценка успешности

Гонки и проекты имеют много общего - от временн*ы*х ограничений до важности управления ожиданиями. Показатели успеха на первый взгляд понятны. Целью является победа в гонках или хотя бы достойное место. Что касается проектов, здесь есть важные отличия, и они не всегда ясны. Как упоминалось в другой нашей статье [4], наиболее эффективные менеджеры проектов преуспевают, сначала определяя и согласовывая показатели успешности, а затем отслеживая их и управляя ими.

Когда стало очевидно, что профессиональные гоночные команды с бюджетом в $1 млн займут первое, второе и третье места в соревновании любителей, было очень важно объяснить спонсорам, что попасть в первую половину турнирной таблицы - это высшее достижение. Мы всегда предупреждали об этом до гонок, а не после них. В случае с проектами некоторые руководители и спонсоры ожидают от менеджеров проектов чуда, если не проинформировать их о реальном положении вещей заранее. Вы будете страдать от нехватки ресурсов, вам нужно будет уложиться в нереальные сроки, и все равно вы успешно завершите работу. Это ведь сработало в прошлый раз! Таким образом мы поощряем скорее героизм менеджеров проектов, чем их компетентность.

## Заключение

Мы научились многому, участвуя в автогонках, и используем эти знания и сейчас при реализации проектов. Действительно, любая напряженная деятельность, требующая полной отдачи (неважно, о чем идет речь - об интеллектуальных или физических усилиях, о спорте или отдыхе), может научить вас эффективнее использовать время, отведенное на выполнение работы (и улучшить все остальные показатели успешности). Главное - применять полученные знания и продолжать совершенствовать их. Большинство людей не могут работать более интенсивно, чтобы оптимизировать управление временем реализации проекта или другие важные показатели. Однако, находя более эффективные методы, мы расширяем наши возможности, чтобы добиваться в два, в четыре, в восемь раз лучших результатов с меньшими усилиями.

## Источники

1. Taruffi P. (1971). *The Technique of Motor Racing*, Robert Bentley Inc.

2. Johnson A. (1976). *Driving in Competition (The Need for Speed*), CBS Publications, 3rd ed.

3. Kart City. - www.kartcity.net.

4. Project Levers and Gauges. - www.projectexperts.com/articles/ProjectLevers\_andGauges. pdf, http://www.asapm.org/asapmag/articles/ ProjectLevers\_andGauges. pdf.