



Управление проектами

Предприятие в процессе преобразований: реструктуризация, освоение новых рынков, внедрение системы управления качеством... Бесконечное множество сложных проблем стоит перед предприятиями в условиях рыночного хозяйства. При этом понятие "Управление проектами" представляется сегодня неким волшебным словом, от которого ожидается решение многих проблем. Посредством проектов все чаще осуществляются сложные задачи. Необходимые для этого методы и инструменты постоянно разрабатываются и совершенствуются. В Германии неуклонно растет число предложений по семинарам в области методического обеспечения управления проектами. Почему же так часто бывает, что проекты, несмотря на наличие заинтересованных, квалифицированных сотрудников и разработанных методик, заканчиваются неудачами? Давайте посмотрим на классические, с моей точки зрения, камни преткновения.

Первым таким камнем является сама цель проекта. На практике весьма редко встречаются руководители проектов, которые могут точно описать цель своего проекта. Существуют различные тому причины: с одной стороны, иногда сам заказчик проекта в условиях цейтнота не до конца продумал свой замысел и не даёт себе труда на размышление и проработку, необходимые для точного формулирования цели. С другой стороны, многие руководители проектов довольствуются определением сроков исполнения и бюджетных параметров, тогда как о содержательной и качественной стороне ожидаемых от исполнителя услуг говорится недостаточно или вообще ничего не говорится, поскольку эти критерии не так легко определить. Вместе с тем, цели проекта формулируются недостаточно отчетливо и в тех случаях, когда заказчик намеревается получить от исполнителя услуги, выходящие за рамки договорных обязательств. Поскольку у руководителя проекта отсутствуют точные критерии достижения цели, то он, как правило, будет стремиться к возможно лучшему решению стоящей проблемы, а это часто превышает согласованные договорные обязательства.

Другим камнем преткновения является бюджет проекта. Неясно или неточно сформулированные цели осложняют калькуляцию проектных затрат. Для принципиально новых задач исполнителю часто недостает опыта, чтобы достаточным образом оценить затраты на проект. Не в последнюю очередь слишком мало времени иногда уделяется оценке всех затратных факторов, чтобы таким образом прийти к точной оценке стоимости проекта. Дополнительная нагрузка на бюджет проекта возникает из-за появления непредусмотренных проблем как в рамках, так и за рамками этого проекта. При заблаговременном внимательном рассмотрении критических для проекта факторов часть этих проблем можно было бы предвидеть и скалькулировать соответствующие затраты. Отсутствие такого анализа рисков часто становится главным риском для проектного бюджета.

Третьим камнем преткновения являются сроки исполнения. Хотя в начале работы кажется, будто все время мира в вашем распоряжении и что некоторые задержки легко наверстываются. Это однако часто удается лишь к концу проекта, с существенно большими затратами, или проект на какое-то время вообще полностью выходит за свои временные рамки.



Это объясняется различными причинами: во-первых, не достаточно ясно сформулированные цели являются плохой основой для оценки трудовых и временных затрат. Отрицательно сказывается также и отсутствие анализа рисков. Во-вторых, большая часть сотрудников исходит из того, что для исполнения проекта предусмотрены достаточные временные ресурсы, "поскольку нельзя же самому себе без особой нужды осложнять жизнь". Поэтому цели проекта по началу воспринимаются многими скорее как игровой азарт, а не серьезная рабочая задача. Эта вера в достаточный запас времени в сочетании с убежденностью в собственной способности "как-то удержать ситуацию под контролем" часто приводят к значительным просчётам и роковым последствиям для сроков исполнения проекта. В-третьих, руководители проектов часто неосознанно способствуют этому фактору, измеряя возможности сотрудников мерой собственной производительности. Поскольку же они часто за меньшее время в состоянии сделать больше, чем сотрудники, это приводит к просчетам в планировании затрат времени и укрепляет сотрудников в их переоценке собственных возможностей.

Четвертым камнем преткновения являются человеческие ресурсы. Каждый, кто какое-то время занимался управлением проектами, безусловно, знает, что сотрудники - это главный ресурс в проектной работе. С другой стороны, понятие "ресурс" побуждает нас действовать таким образом, будто эти сотрудники всегда, по первому зову готовы приступить к делу с требуемой квалификацией и в нужное время. Вместе с тем иногда для того или иного проекта необходима дополнительная компетенция, а семинары по этой тематике не всегда доступны. Случается, что семинар проводится как раз тогда, когда сотрудник не может оторваться от работы над проектом. Сотрудники с особо популярными квалификациями часто бывают задействованы в ряде проектов и поэтому нуждаются в особой координации своей работы. Нередко такой сотрудник срочно требуется в двух проектах одновременно. Так узкие места с персоналом могут возникать постоянно, прежде всего, в крупных проектных группах, где эти проблемы быстро разрастаются по закону больших чисел, хотя в принципе в распоряжении имеется достаточно квалифицированных сотрудников.

Пятым камнем преткновения является характер руководства проектом. Для выполнения договорных условий от руководителя проекта требуются компетенция в области стратегического менеджмента, дипломатическая ловкость и точность, а в процессе руководства проектной командой - навыки руководящего работника и социальная компетенция. Часто на предприятиях к управлению проектами подключаются лучшие специалисты, но не лучшие руководители. Потому что сотрудники, обладающие управленческим потенциалом и готовые принимать на себя ответственность за людей, стремятся в скорее занять руководящие позиции в линейной организации с соответствующими перспективами по карьере, чем ограниченное по времени руководство проектным коллективом. Назначаемые подобным образом руководители проектов, большей частью молодые специалисты, как правило, имеют высокую профессиональную подготовку, однако они слабы как руководители и лишь за редкими исключениями имеют необходимый опыт профессиональной деятельности. Повышение квалификации в области проект-менеджмента хотя и обогащает сотрудников методами и компьютеризированными инструментами управления проектами, однако лишь в редких случаях помогает им приобрести необходимые навыки руководства.



Будь то неопытность или переоценка собственных возможностей - встречающиеся ошибки всегда одного плана: руководитель проекта считает, что он все знает и умеет лучше сотрудников и поэтому редко делегирует ответственность членам команды.

Мотивация последних, конечно, падает, а руководитель просто не справляется со временем. В дополнение чрезмерное чувство ответственности или неуверенность неопытного руководителя нередко приводят к тому, что информированность используется как средство власти. Существенную информацию о проекте и состоянии его исполнения сотрудники получают часто лишь отрывочно, несвоевременно и только в результате массированных расспросов руководителя. Конечно, от такого обращения с информацией страдают дух команды, внутреннее согласие в коллективе, эффективность и сотрудничество. Из-за отсутствия собственного управленческого опыта, а также из страха перед возможными неудачами и связанными с ними неприятными последствиями руководители проектов колеблются между авторитарными наставлениями и постоянным вмешательством, с одной стороны, и беззаботным попустительством, с другой стороны. Поскольку же проектная команда в таких случаях не знает, чего можно ожидать от руководства, она утрачивает уверенность в себе. А неуверенные в себе команды теряют работоспособность и готовность к сотрудничеству, не говоря уж о мотивации на высокую результативность работы.

Для успешного осуществления проекта имеются два существенных фактора. Первый из них - это скорее техническая сторона проект-менеджмента. С ним связаны главным образом планирование и оценка затрат, управление и контроль за исполнением проекта, управление рисками, управление качеством, проектная документация и оценка результатов. Вторым фактором является управленческая компетенция руководителя проекта. Если вам удастся это учесть и проконтролировать все названные камни преткновения, то успешному завершению ваших собственных проектов уже ничто не сможет помешать.