

ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА В МОЛОДЫХ КОМПАНИЯХ ИТ-СФЕРЫ

Русаков Алексей Владимирович, магистрант УрГЭУ

(РФ, г. Екатеринбург)

E-mail: valloby@mail.ru

Научный руководитель: Шемятихина Лариса Юрьевна, к.п.н., доцент

МОЛОДО-ЗЕЛЕНО

Под молодыми растущими компаниям будем понимать коммерческие организации, находящиеся на стадии интенсивного роста, когда основным приоритетом развития является рост продаж. В соответствии с наиболее известной и популярной в России теорией жизненного цикла организации Ицхака Адизеса, описанной им в книге «Управление жизненным циклом корпорации» [1], эта стадия носит характерное и говорящее само за себя название «Давай-давай!» (или по-английски «Go-Go!»).

Эта стадия жизненного цикла организации (далее ЖЦО) обычно характеризуется тем, что компания уже имеет на рынке успешный продукт или услугу, занимает свою стабильную рыночную нишу и пользуется лояльностью заказчиков. Продажи увеличиваются, компания уже не борется за выживание, а начинает процветать. Но успех порождает излишнюю самоуверенность руководства и веру в свою непогрешимость. Бизнес на волне успеха приобретает необузданный аппетит к росту и начинает увлекаться диверсификацией, хватаясь за все подвораживающиеся возможности и не отдавая себе отчёта о реальной способности все их реализовать. При этом решения подчас принимаются поспешно, без всестороннего анализа и точных расчетов, а компания берет на себя обязательства, которые с учётом количества и загруженности имеющихся ресурсов просто не в состоянии выполнить.

Не правда ли, есть что-то знакомое в описании? Ах, узнали свою компанию? Ну что ж, это неудивительно. Многие бизнес-консультанты сходятся во мнении, что большинство российских компаний находятся именно на этой стадии ЖЦО, так как старт своего развития получили после реорганизации или основания во времена кризисов, периодически потрясающих нашу страну, начиная с «лихих 90-ых».

Вот и компания, в которой мне довелось поработать более 7-и лет полностью соответствует описанию и однозначно находится на этой стадии

ЖЦО, что с вероятностью 90% также подтверждается результатами соответствующего онлайн-теста на русскоязычном сайте Института Адизеса [5], (кстати, пройденного не только мною, но и несколькими моими коллегами по работе, чьи результаты совпали с моими). Кстати, для подтверждения своей догадки рекомендую протестировать свою организацию и вам.

Компания эта занимается системной интеграцией в сфере ИТ. Её название оставим «за кадром», ибо оно не важно для целей данной статьи, а описываемые ниже проблемы управления проектной командой, уверен, являются типовыми для большинства находящихся на этой стадии ЖЦО компаний малого, а, пожалуй, и среднего бизнеса. За более чем 20 лет работы в сфере ИТ и 15 лет проектной деятельности я неоднократно встречал эти проблемы и в других компаниях, причём не обязательно из сферы ИТ. Поэтому *nomina sunt odiosa*¹.

ХОТЕЛИ КАК ЛУЧШЕ, А ПОЛУЧИЛОСЬ КАК ВСЕГДА²

В качестве «подопытного» возьмём проект внедрения одного программно-аппаратного комплекса на базе достаточно нового (3 года назад) программного обеспечения (далее ПО) одного всемирно известного производителя.

Один региональный банк среднего уровня (далее просто банк или заказчик) обозначил потребность во внедрении некоей внутренней корпоративной системы (далее просто системы), призванной повысить вовлечённость персонала в трудовой процесс и, как результат, производительность и результативность труда.

После анализа подходящего для этой задачи ПО банк остановил свой выбор на продукции одного всемирно известного ИТ-гиганта (далее просто вендор), порекомендовавшего банку в качестве исполнителя выше обозначенную компанию-интегратора (далее просто интегратор), имеющую у вендора достаточно высокий партнёрский статус и местные предпочтения.

Проект комплексный и предусматривал поставку аппаратной платформы с интеграцией в местную инфраструктуру заказчика, внедрение нескольких (почти 2 десятка) самостоятельных программных продуктов (подсистем) с интеграцией их между собой и со смежными системами заказчика, а также адаптацию функционала и графических интерфейсов под нужды и предпочтения заказчика.

¹ Не будем называть имён (в переводе с латыни)

² © Виктор Черномырдин

Примечание: Сразу заметим, что на базе данного «софта» и в таком объёме это был первый такой проект в России вообще. И если некоторые программные продукты из этого списка по отдельности и небольшими связками ещё внедрялись, то такого количества в комплексе на просторах бывшего СССР прежде никто не внедрял – ни другие интеграторы, ни сам вендор. Иными словами, на входе был «сырой» (и весьма, как впоследствии оказалось) программный продукт без добротной локализованной документации (а по некоторым подсистемам и оригинальная документация оказалась неактуальной) с преимущественно англоязычной техподдержкой (в исполнении программистов-индусов).

Вопросом пресейла и сайзинга занимались специалисты вендора (ибо уж кому, как не вендору, лучше других знать целевую архитектуру предлагаемого решения, а также системные и лицензионные требования «сосватанного» заказчику софта). А поскольку вендор солидный да и банк серьёзный (входит в 30 крупнейших банков РФ), ему было предложено классическое «энтерпрайзное» решение (масштабируемое и отказоустойчивое с кластеризацией и виртуализацией) на серверном «железе» класса Mid-Range от того же вендора (с благословения которого интегратор всё это и предлагал).

Соответствующих масштабам и сложности проекта компетенций ни в проектной офисе интегратора, ни у программистов отдела внедрения, ни у доступных фрилансеров не нашлось. Вендор, хоть и обещал всяческое содействие, но даже в своей московской команде имел только нескольких узких специалистов по отдельным продуктам.

Поэтому наиболее эффективной стратегией в сложившихся условиях представлялось поэтапное внедрение с постепенным наращиванием компетенций в процессе развития проекта по схеме «Тест => Пилот => Продуктив»:

- 1) Сначала развернуть на собственной площадке полнофункциональный демо-стенд на тестовом «железе», и, пока технари будут собирать, настраивать и отлаживать его на системном и технологическом уровне, послать программистов на курсы обучения по отдельным наиболее крупным подсистемам прикладного уровня, по возвращении откуда они будут закреплять полученные знания на практике. В результате должна получиться тестовая зона, на которой можно будет провести функциональное и нагрузочное тестирование (разумеется, синтетическое) и констатировать наличие компетенций, достаточных для внедрения проекта на площадке заказчика.

- 2) Далее этот демо-стенд едет на площадку заказчика и в рамках пилотного проекта интегрируется в сетевую и серверную инфраструктуры

заказчика, а также стыкуется со смежными сервисами/системами и клиентскими АРМами. В результате должна получиться пилотная зона, на которой можно будет показать заказчику весь необходимый ему штатный функционал стандартного дизайна уже на базе реальных данных из его продуктивных систем (взятых из более-менее свежих резервных копий), после чего можно будет предоставить заказчику систему для тестов.

3) Затем на площадку заказчика (разумеется, к тому времени уже довольного результатами тестирования) устанавливается (в дополнение к тестовому) приобретённое специально для этого проекта продуктивное оборудование, которое по аналогии с пилотной зоной интегрируется в местную сетевую/серверную инфраструктуру, конфигурируется и стыкуется со смежными сервисами/системами и клиентскими АРМами, образуя продуктивную зону. Далее в продуктивную зону из пилотной мигрируют все необходимые для дальнейшей работы данные и настройки, производятся доработки графических интерфейсов, дописываются недостающие надстройки и модули. Всё это тестируется, отлаживается и после успешных приёмосдаточных испытаний сдаётся в опытно-промышленную эксплуатацию (а пилотная зона выводится из эксплуатации и «возвращается на родину»), после чего можно будет «допиливать» продуктивную систему и «наводить лоск» уже в рамках её обкатки на реальных данных. Ну и по устранению всех недостатков и реализации всех «хотелок» заказчика система уже переводится на промышленную эксплуатацию с последующим сопровождением.

Так выглядит классическая стратегия внедрения в благоприятных условиях, согласно которой изначально и планировался проект.

А между тем реалии оказались весьма далекими от идеала...

1. Оборудование или «собачка могла подрасти»

Естественно, нужного оборудования в необходимой конфигурации и количестве под рукой не оказалось, поэтому запросили демо-оборудование у партнёров. Пока оно пришло, пока развернули на нём задуманную конфигурацию, оказалось, что вышли новые версии некоторых входящих в состав комплекса программных продуктов, что потянуло за собой существенные изменения в конфигурации стенда (вплоть до смены типа операционных систем). Поэтому пришлось всё переустанавливать и конфигурировать заново. Но в довершение всего заказчик (в целях экономии бюджета) решил отказаться от отказоустойчивости, из-за чего пришлось заново и на это раз кардинально менять архитектуру и программно-аппаратный ландшафт решения (со сменой и аппаратной платформы, и операционных систем, и версий технологического и прикладного ПО). В общем, снова всё практически с нуля.

2. Обучение или самообучение?

Выяснилось, что курсы обучения далеко не по всем нужным продуктам доступны вообще (особенно по свежим версиям), а из доступных в Екатеринбурге проводятся только два-три (остальные в Москве или ещё дальше – в Европе и Штатах). Кроме того, курсов обучения по нужным версиям просто не существует, а по предыдущим версиям они доступны далеко не все. И в довершение топ-менеджмент, увидев стоимость обучения, «предложил» осваивать ПО самостоятельно, по доступной документации производителя (что, как известно, и медленнее, и менее эффективно). Таким образом, под давлением руководства компании и проекта исполнители были вынуждены ввязаться в проект без необходимых и достаточных компетенций (оставалось только уповать на техподдержку вендора).

3. Техподдержка вендора или «кошка бросила котят».

И здесь всё тоже оказалось не так радужно. Как уже было отмечено ранее, некоторые программные продукты из состава комплекса в силу «свежеиспечённости» были «сыроваты», а нормальной документации на них не было. Возникавшие ошибки ПО, направляемые в службу техподдержки, подчас эскалировались в американский офис (где отвечали преимущественно индусы), отчего их исправление могло длиться неделями (один только межконтинентальный временной лаг составлял полсутки, что существенно снижало время реакции, не говоря уже о сложностях коммуникации).

Таких ошибок было немало на фазе развёртывания программных модулей, а на фазе интеграции между собой и со смежными системами заказчика ещё больше. И если по ошибкам развёртывания у техподдержки в базе знаний по большей части были типовые решения, то с некоторыми ошибками интеграции специалисты вендора сами сталкивались впервые.

4. Проектный менеджмент или «рыба гниёт с головы».

Ну и в довершение ко всему (а по большому счёту с этого все проблемы и начинались) самое управление данным проектом, мягко говоря, оставляло желать лучшего. Создаётся впечатление, что случилось всё, что могло случиться плохого:

- Несколько раз менялись кураторы и менеджеры проекта с обеих сторон – у исполнителя и у заказчика. Разумеется, что все неудачи в работе очередного менеджера списывались на запущенность дел предыдущим, а действующий менеджер приобретал своеобразный иммунитет от преследования за неудачи (пока его не сменял следующий).

- Полгода команда исполнителей работала над проектом, не имея подписанного заказчиком ТЗ и договора, что неизбежно и закономерно приводило к постоянным изменениям и переделкам.

– По этой причине ТЗ менялось в общей сложности более десятка раз, причём на разных стадиях – от проработки до реализации. Соответственно менялись и регулярно перекраивались планы работ и сроки.

– В первый раз сталкивающиеся с незнакомым ПО программисты были не в состоянии адекватно оценить трудоёмкость и сроки внедрения, которые в реальности оказывались больше ожидаемых в разы, что усугублялось избытком ошибок ПО и вынужденными задержками с ответами техподдержки. При этом, если программисты имели хоть какое-то представление о внедряемом ими полу-неведомом ПО, то менеджеры проекта не имели вообще никакого. Поэтому, особо не вдаваясь в подробности, они постоянно требовали от первых сроки, сроки и ещё раз сроки.

– Естественно, планы и сроки «трещали по швам», но, не желавшие оставаться крайними, менеджеры обвиняли в срыве сроков и затягивании проекта исполнителей (инженеров, программистов и их «тимлидов», которые не могли адекватно оценить трудо- и времязатраты). Все эти разборки «по ходу пьесы» только усиливали общую нервозность и мешали делу.

– Ну и «подливало масла в огонь» поведение топ-менеджеров, продолжавших (с подачи менеджеров проекта) «виноватить» исполнителей и грозивших им (не очень стесняясь в выражениях) различными карами от лишения премий и урезания зарплат до увольнения, что действовало угнетающе, демотивирующе и ещё сильнее вредило проекту.

В результате, исполнители, не в силах оправдаться, под давлением менеджмента всех уровней и навязанного чувства вины были вынуждены работать вечерами, ночами и даже в выходные. Закономерным результатом длительного эмоционального и умственного напряжения стали нарушения сна и сбои иммунитета организма людей с их выходом из строя по болезни, что ещё больше усугубляло ситуацию (особенно в случае болезни незаменимых ключевых исполнителей).

В общем, ситуация всё больше походила на цепную реакцию или набирающую скорость снежную лавину. А тем временем приближался конец года, когда система должна быть сдана в опытно-промышленную эксплуатацию (далее – ОПЭ). Не правда ли, забавное сочетание букв в аббревиатуре, что-то смутно напоминающее...

Забегая вперёд скажу, что проект, прорабатываемый в течение полугода и рассчитанный на год внедрения, длился в результате целых 2 года. Заказчик после исправления всех его замечаний согласился, наконец, принять работы. Компания-интегратор, не дожидаясь подписанных актов приёмки и окончательного расчёта по проекту (спеша успеть до новогодних праздников) поставила эти средства на приход и даже заплатила с них налоги. А дальше ...

выяснилось, что согласный на словах заказчик на деле отказался подписывать акты, а на запрос претензий в письменном виде ничего не предоставил. Компания-интегратор в соответствии с договором выждала положенный для выставления претензии срок и ... пошла с заявлением в арбитраж, а это, как известно, дело не быстрое...

В ЧЁМ КОРЕНЬ ЗЛА

Из вышеописанного проблемного проекта получился хороший учебный кейс из разряда «как не надо вести проекты», наглядно демонстрирующий очевидные изъяны сложившейся в компании практики проектного управления, основанной на интуитивно-эмпирическом походе. Проанализируем уровень развития проектного управления в компании.

Ни международные, ни отечественные методологии и стандарты проектного управления менеджерами и руководителями проектов не используются. Собственных корпоративных стандартов, руководств или хотя бы инструкций с шаблонами готовых рабочих документов по проектному управлению нет. Управление проектами ведётся по наитию и «по понятиям» (кто что где слышал и насколько себе представляет).

Очевидно, что «сверху» необходимость придерживаться внешних стандартов или их разработки на местах не спускалась, заниматься ими инициативно некогда (надо заниматься продажами), а подавляющее большинство даже не осознаёт, что это может как-то помочь в работе.

В результате у менеджеров по продажам (которые обычно выступают в роли руководителей проектов по своим сделкам) крайне низкая проектная культура и проектные компетенции. И поэтому всё проектное управление сводится к тому, что менеджер помимо договорной работы и контроля бюджета проекта/сделки (которые он ведёт как продажник) выполняет чисто секретарские функции, протоколируя совещания, следя за соблюдением указанных в них договорённостей и сроков по задачам и докладывая руководству о ходе проекта. А разработкой и корректировкой планов, непосредственным взаимодействием с соответствующими специалистами заказчика и подрядчиков, подготовкой отчётов и презентаций для заказчика обычно занимаются исполнители, вернее тимлиды (и всё это в дополнение к своим основным исполнительским обязанностям по проекту). Происходит это отчасти потому, что зачастую менеджеры не в полной мере владеют предметной областью и пониманием сути проекта (не говоря уже о технических аспектах аппаратного и/или программного обеспечения), а также навыками и программными средствами по визуализации техпроцессов и созданию интеллект-карт и диаграмм Ганнта. А по большому счёту им этого и не надо,

раз есть на кого свалить эту работу и ограничиться протоколированием, перепиской и «переводом стрелок». Ведь основная их цель – максимум продаж при минимуме усилий и хлопот.

Как уже было отмечено ранее, руководство компаний на стадии «Давай-Давай!» одержимо ростом объёмов продаж и целесообразность любых действий и намерений оценивает именно через призму того, насколько это будет мешать или помогать росту продаж. А поскольку методология проектного управления как минимум усложняет продажникам жизнь и требует определённых затрат времени и сил на следование канонам стандартов и подготовку массы дополнительных документов, она воспринимается как помеха, отвлекающая их от своего основного дела.

В небольших компаниях менеджеры по продажам или продавцы являются, как правило, и руководителями проектов, реализуемых в рамках своих сделок. Редкий случай, когда руководителем на проект приглашается компетентный специалист со стороны (разве что проект крупный и знаковый). Обычно же проектами руководят менеджеры сделок и благодаря основному догмату руководства «неважно кто и как создаёт конечный продукт, важно кто его продаёт и приносит деньги» они находятся в компании на особом положении, пользуясь которым по возможности переключают на исполнителей всю проектную рутину, а заодно и ответственность.

Таким образом, на руководителе проекта остаётся только общий контроль сроков и бюджета, коммуникация по общим вопросам взаимодействия между командой проекта, руководством компании и заказчиком, а также протоколирование совещаний и контроль исполнения договорённостей. А вся остальная проектная рутина с планированием, организацией выполнения и текущим контролем ложится на тимлидов в дополнение к их основным обязанностям по планированию, управлению, контролю и учёту текущей деятельности подчинённых кадровых ресурсов проекта.

Планирование осуществляется без учёта рисков, но с закладыванием небольшого резерва (на всякий случай), чего в большинстве случаев хватает, но в ситуациях и проектах с большим уровнем неопределённости (как в выше описанном кейсе) реальные время- и трудозатраты могут превышать планируемые в разы. Это объясняется как низкой проектной культурой (управление рисками, можно сказать, просто отсутствует), так и нежеланием демонстрировать заказчику нехватку или вовсе отсутствие необходимых компетенций (как проектных у менеджеров, так и профессиональных у исполнителей в случае внедрения нового и неосвоенного продукта), а также показывать ему «на берегу» завышенные (с учётом заложенных рисков) объёмы работ и сроки, ибо это снижает привлекательность проекта (главное –

«ввязаться в драку», а дальше всё можно оправдать непредвиденными обстоятельствами). Хотя многие риски были очевидными что называется «на берегу» и из-за их игнорирования привели по ходу проекта и в его конце к каскадной реализации других рисков (например, очевидные в самом начале кадровые риски, обусловленные отсутствием необходимых компетенций у исполнителей, привели к реализации рисков неадекватной оценки объёмов работ в процессе выполнения проекта, а организационные риски, обусловленные управленческими ошибками и недооценкой обязательности заказчика, привели к реализации риска отказа заказчика от приёмки работ).

Иными словами, планирование осуществляется по наиболее оптимистическому сценарию, который закладывается в проект в качестве базового плана, а на деле практически всегда не соответствует действительности. Поэтому планы по ходу проектов многократно корректируются и вскоре перестают быть ориентирами, а проекты ведутся с вечно горящими сроками в обстановке постоянных понуканий, сверхусилий и нервозности.

Hard-компетенции проектного управления у менеджеров продаж – руководителей проектов, несмотря на «шапочное» знакомство некоторых из них с методологиями Scrum/Agile и ISO 9001 (видимо, в порядке расширения кругозора), выражены слабо. Кроме упоминания этих названий вслух использование их элементов в проектной деятельности замечено не было. А в связи с «делегированием» проектной рутины тимлидам вопросы управления изменениями, стейкхолдерами, содержанием, стоимостью, сроками и качеством, а также человеческими ресурсами проекта также ведётся лимлидами, а результаты этого управления доводятся руководителями проекта до заинтересованных сторон в рамках деловых коммуникаций. Коммуникации же технического и технологического характера также осуществляют тимлиды.

Управление рисками, как уже было сказано выше, руководителями проекта не ведётся, хотя тимлиды в процессе проработки технических решений, рабочих планов и план-графиков доводят до них сведения о выявляемых рисках, возможной вероятности и необходимости их учитывать. Но, даже будучи доведёнными до руководства компании и стейкхолдеров заказчика, по причине чисто финансового характера они обычно не учитываются в проекте, зато периодически «выстреливают», но это ничему не учит руководителей проекта и компании.

Единственное, что из Hard-компетенций выполняется руководителем проекта в полной мере, это управление закупками, что является его прерогативой и зоной исключительной ответственности как менеджера сделки.

Документационное обеспечение/сопровождение проектного управления,

как правило, по мере сил и времени ведётся тимлидами вместе с разработкой и архивирование проектной технической и рабочей документацией. В ведении руководителей проектов находятся в основном личные и телефонные коммуникации и переписка по E-mail, а обязательными для них являются только договорные документы, протоколы совещаний и «первичка» бухучёта. Иными словами, «рулит» принцип минимализма (только самое необходимое и достаточное для проведения торговых процедур, а также ведения и закрытия сделки).

Степень владения руководителями проектов программными средствами проектного управления ограничивается обычно типовым функционалом MS Office (Word, Excel, Powerpoint и Outlook). MS Visio и Project'ом, а также Mindjet Mindmanager'ом пользуются обычно тимлиды, поэтому для руководителя проекта и руководства компании разработанные в них схемы, диаграммы, интеллект-карты и проектную документацию они обычно выгружают в формате PDF.

Навыки общего менеджмента у руководителей проекта также оставляют желать лучшего. И если навыки личной эффективности менеджера по работе с информацией и управлению временем и пространством, а также организационное поведение, правовые аспекты и финансовая грамотность менеджеров по продажам определяются их опытом работы, то для эффективного операционного менеджмента и управления изменениями одного опыта без соответствующих знаний явно недостаточно.

Например, первым руководителем выше описанного проекта со стороны компании-интегратора был достаточно опытный менеджер по корпоративным продажам, чьи hard- и soft-компетенции в проектном управлении были на среднем уровне и позволяли в традиционном «продажническом» формате нормально взаимодействовать со всеми стейкхолдерами и разговаривать с тимлидами на одном языке. Но стоило ему уйти в отпуск, толком не передав дела, как в его отсутствие «выстрелило» несколько организационных рисков, разобраться с которыми без него не получилось. А после возвращения из отпуска он был со скандалом снят с проекта (чему впоследствии был только рад).

На его место была назначена относительно молодая в недалёком прошлом менеджер по розничным продажам, а на тот момент уже руководитель отдела розничных продаж. Но её hard-компетенции были практически нулевыми, а soft-компетенции и навыки общего менеджмента в силу малоопытности были на зачаточной стадии. Поэтому первые 2-3 месяца она не могла найти общего языка с тимлидами, не технического (здесь у неё тоже было всё по нулям), а именно в плане межличностного взаимодействия и

управления командой. Из-за чего дело дошло до конфликта и вынуждено было вмешаться руководство компании (традиционно стоящее на стороне продажников), чем ещё более усугубило ситуацию. В результате ситуация сама собой нормализовалась только через несколько месяцев, пока новый руководитель проекта (а по функциям секретарь и продажник) не нашла общий язык с тимлидами и командой проекта и не научилась их хотя бы слушать, слышать и немного понимать.

Что же касается soft-компетенций руководителей проектов, то их личностные навыки и навыки эффективного взаимодействия в управлении проектами (также коррелирующие с опытом менеджерской работы), с учётом самоотстранённости продажников от реального управления проектом и слабого знания предметных областей и составляющих проект технических решений не позволяют им эффективно влиять на проект.

Одной из ключевых особенностей и черт стадии ЖЦО «Давай-давай!» является концентрация властных полномочий у руководителя компании, он же является и центром принятия решений по проектам (и здесь продажники уже сознательно избегают принятия решений и эскалируют их «наверх», дабы вместе с ними передать и ответственность). Поэтому приёмы ситуационного руководства в проектном управлении остаются в ведении руководства компании, курирующего проекты.

Оценка эффективности проектного управления в виду низкой проектной культуры у менеджеров и недостаточного понимания руководством необходимости и важности эффективного проектного управления в компании, можно сказать, отсутствует. У руководителя проекта – менеджера сделки основной мотивацией является маржа, а задачей свести к минимуму личные хлопоты, передав их вместе с ответственностью на тимлидов (а принятие решений и ответственность за них – на уровень руководства компании). Поэтому если потом возникают проблемы с несоблюдением сроков или бюджетов крайними остаются исполнители, вернее их тимлиды, занимающиеся по мере знаний, сил и свободного от основной работы рабочего времени ещё и проектным управлением. Разумеется, при «разборе полётов» руководитель проекта и он же менеджер сделки оказывается с руководством (курирующим проект) по одну сторону «баррикады», а исполнители во главе с тимлидами – по другую. Догадайтесь, кто всегда оказывается виноват...

ДОРОГУ ОСИЛИТ ИДУЩИЙ

Представленный выше критический анализ проекта через призму организационной зрелости компании в проектном управлении и компетентности руководителя проекта по управлению проектной командой

позволяет нам сформулировать главные проблемы компании, приведшие к вышеописанным негативным проявлениям и результатам в конкретном вышеописанном проекте, а также приводящие к снижению контролируемости и росту ресурсных издержек по всем остальным проектам:

- 1) Отсутствие у руководства компании понимания важности и необходимости рационального применения методологии проектного управления на крупных и средних проектах, а на малых проектах – применение хотя бы проектного подхода, а также отсутствие осознания значимости этих мер для успешности бизнеса и необходимости срочного их внедрения в проектную деятельность компании.
- 2) Крайне низкий уровень организационной зрелости компании в плане проектного управления
- 3) Низкий уровень компетенций по проектному управлению и управлению командой проекта, а также мотивации у менеджеров по продажам, назначенных руководителями проектов, в связи с чем они уклоняются от прямых функциональных обязанностей по руководству проектом и перекладывают большую часть своего функционала по управлению проектом и ответственности на тимлидов, а принятие решений и ответственность – на руководство компании.

Вывод напрашивается сам собой – необходимо отходить от ведения проектов по наитию и срочно внедрять проектное управление на основе современных методологий, но перед этим необходимо последовательно решить все выше обозначенные проблемы и особенно 1-ую, так как без административной воли руководства никакие перемены в компании невозможны. А они объективно назрели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И.К. Пер с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна / Управление жизненным циклом корпорации / [Текст] – СПб: Питер, 2011 г.
2. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Текст]: ГОСТ Р 54869-2011 – Введ. 2011-12-22 – М.: Стандартинформ, 2011
3. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту [Текст]: ГОСТ Р ИСО 21500-2014 – Введ. 2015-03-01 - М.: СтандартИнформ, 2015
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами [Текст]: Руководство PMBOK® - Издание 5 – США, Атланта: Project Management Institute – 2013

5. Сайт Института Адизеса. Онлайн-тест определения этапа ЖЦО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adizes.ru/professional-services/tests-and-research/test-life-cycle-stage/>, свободный.
6. Свободная Интернет-энциклопедия Wikipedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>, свободный.