

ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ЗАБЛУЖДЕНИЯ, РИСКИ, ИЛЛЮЗИИ

Уважаемые читатели! В своих заметках Г.Л. Ципес поднимает вопросы, с которыми в той или иной форме сталкивалась, наверное, любая компания, внедрявшая методы и инструменты управления проектами. Мы хотели бы услышать ваше мнение по этим вопросам, познакомить читателей с личным опытом консультантов и заказчиков систем управления проектами. Надеемся, если дискуссия состоится, ее результаты будут интересны и полезны всем членам нашего профессионального сообщества.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конфликты, мотивация, изменения, управленческая культура



Ципес Григорий Львович — к. э. н., главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент СОВНЕТ, сертифицированный специалист по управлению проектами (г. Москва)

Растущая популярность и даже мода на использование терминов «проекты», «проектный подход», «управление проектами» часто приводят к ложному ощущению: вот он, рецепт успеха на все случаи жизни — недорогое, проверенное «лекарство» без каких-либо серьезных противопоказаний. Негативные последствия подобных заблуждений проявляются довольно быстро и иногда весьма ощутимы.

Автор уже обращался к этой теме в статье «Типовые решения в управлении проектами: принципы использования и проблемы внедрения»¹, в которой рассматривались возможные недоразумения и проблемы, возникающие во взаимоотношениях двух ключевых сторон, заинтересованных во внедрении систем управления проектами, — заказчика и консультанта.

В этой заметке мы остановимся на еще одном аспекте данной темы. Начав внедрение системы управления проектами в компании, руководство может, к своему удивлению, столкнуться

¹ Ципес Г.Л. Типовые решения в управлении проектами: принципы использования и проблемы внедрения // Управление проектами и программами. — 2009. — №4(20).

с сопротивлением собственных сотрудников. Этот фактор, на первый взгляд не самый важный, является серьезной причиной проволочек и затягивания сроков проекта внедрения новой системы, а в худшем случае может привести и к отмене решения о внедрении.

Возражения сотрудников, как правило, сводятся к нескольким основным высказываниям.

«У нас это уже и так есть!» Это возражение связано с тем, что многие элементы методологии управления проектами проникают в практику компании стихийно, как проявление обычного здравого смысла, поэтому зачатки проектного управления (например, построение сетевых графиков) можно найти практически везде. А зачем нужно что-то еще?

Но настоящего эффекта можно ожидать только тогда, когда УП внедряется как полноценный управленческий контур, затрагивающий и вопросы стратегического управления, и организационную, и финансовую структуру, и системы бюджетирования, управления персоналом и менеджмента качества, и многое другое, включая информационные технологии.

«Нам это не подойдет!» Этот лозунг возникает как реакция на опасения сотрудников (прежде всего менеджеров среднего звена) потерять собственную значимость в результате внедрения системы управления проектами. Действительно, внедрение проектного управления неизбежно ломает многие устоявшиеся стереотипы управленческой культуры организации, перераспределяет сферы ответственности, меняет политический ландшафт. Например, в организациях, построенных по функциональному принципу, руководитель подразделения часто вынужден нести ответственность за конечный результат, имея ограниченное число рычагов воздействия лишь на отдельных этапах процесса получения этого результата. Для преодоления этого противоречия руководитель подразделения стремится захватить как можно больше смежных областей.

При этом ему приходится решать непрофильные задачи, что усложняет управление и оттягивает ресурсы подразделения. На этой же почве возникают «пограничные» конфликты, ухудшающие климат в коллективе и порождающие конкуренцию подразделений. Но и отказываться от полномочий руководителю не хочется.

Внедрение проектного управления позволяет решить многие подобные проблемы, но с традиционными управленческими схемами придется расстаться.

«У нас это невозможно реализовать!» Обычно за этим тезисом стоит пассивное сопротивление переменам. Полномочия декларируются, но не делегируются, процедуры разрабатываются, но не используются, стимулы придумываются, но не применяются.

Учитывая это, необходимо добиться того, чтобы все стороны, вовлеченные в процесс преобразований, понимали, в чем состоит мотивация к этим изменениям — и общая для компании, и их личная. Мотивация эта достаточно высока, особенно для той большой группы сотрудников компании, которые рассматриваются как потенциальные руководители проектов. Именно для них появляются возможности стремительного карьерного роста и повышения статуса внутри компании. В значительной степени успех внедрения системы управления проектами зависит от правильного выбора этих людей.

«Мы сделали это!» Это одна из самых распространенных иллюзий, связанных с внедрением системы управления проектами. Даже если система спроектирована и сдана в эксплуатацию, будьте готовы к тому, что первый же проект, реализованный в ее рамках, выявит множество недостатков, недоработок, неудобств, и это будет продолжаться бесконечно. Но по-другому и быть не может, поскольку совершенствование этого инструмента необходимо для развития и бизнеса компании, и технологий проектного управления.