

ПОЧЕМУ «ПРОВАЛИВАЮТСЯ» ПРОЕКТЫ?

Красковский Алексей Александрович

студент магистратуры по направлению «Информационный менеджмент», Университет ИТМО;
менеджер по внедрению программного обеспечения, МИС «Ариадна», РФ, г. Санкт-Петербург

Успешные проекты — сколько их?

Множество исследований показывают, что значительная часть проектов превышают свои исходные сроки реализации или даже никогда не завершаются. В исследовании PricewaterhouseCoopers [5], в котором изучено 10640 проектов (200 компаний различных отраслей из 30 стран), было обнаружено, что только 2,5% компаний успешно (укладываясь в запланированные сроки, бюджет и качество) завершают 100% своих проектов. Исследование, опубликованное в Harvard Business Review [2], в котором проанализирован 1471 IT-проект, обнаружило, что среднее превышение запланированной стоимости проекта составило 27%, а каждый шестой проект имеет превышение стоимости в среднем в 200% (т. н. «черный лебедь») и удлинение графика работ почти на 70%. Также широко известны крупные строительные проекты – Евротоннель (Channel Tunnel), Диснейлэнд (Euro Disney) и Большой Бостонский тоннель (“Big Dig”), – затраты на которые почти в два раза превзошли запланированные.

Плохое управление проектами приводит к большим затратам, но они далеко не всегда относятся к финансовым. Семь смертей при катастрофе шаттла “Columbia” были отнесены на счет организационных проблем, включая недостаточно развитую культуру безопасности в NASA.

Причины провала проектов

Типичный подход к управлению проектами фокусируется на процессах, политиках и процедурах. Каждая задача и каждый шаг детально описаны в каком-либо наборе правил. Множество компаний внедряют жесткие процессы, которые задают поведение, и используют статистические методы контроля качества (такие, как комплексное управление качеством, методология кайдзен, бережливый менеджмент и метод «6 сигма»). Достаточно открыть «Руководство к Своду знаний по управлению проектами» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK) и ознакомиться с подробным комплексом методов управления качеством, рисками, бюджетом, расписанием и содержанием.

Эти руководства по управлению проектами важны и незаменимы. Однако в основном они сфокусированы на рациональных факторах, таких как планирование и управление. Они предлагают методологии и процессы, а также множество диаграмм и графиков, которые с трудом можно назвать эмоционально захватывающими вещами для членов проектной команды и руководителей проектов.

Проблема однобокой фокусировки на процессах и методологиях заключается в том, что как только людям предлагаются процедуры, которым необходимо следовать, соответствие им заменяет достижение результатов. Все озабочены тем, КАК выполнить работу, а не тем, какой будет результат, если даже работа будет выполнена отлично.

Компании, применяющие такой подход, имеют для этого веские основания: они не могут управлять тем, что они не могут измерить. Что еще более важно, они не могут позволить развиваться проектам без всякого направления в надежде на лучшее. Однако полагаясь

только на управление этими рациональными факторами, организации не используют всю мощь человеческой природы, которую можно задействовать путем эмоционального вовлечения сотрудников.

Необходимо обновить методики управления проектами не только новыми методологиями, но и эмоциональным наполнением. Отсутствие вовлеченности сотрудников и заинтересованных сторон проекта может привести и часто приводит к срыву проектов. Управление на основе поведения [4] является эффективной альтернативой традиционной методике управления проектами. Руководителям проектов стоит учитывать эмоциональные потребности членов команды и заинтересованных сторон, а не полагаться только на рациональные процессы.

Вторым крайне важным фактором является недостаточное разделение сфер ответственности между членами команды. Сотрудники часто не знают, кто и за что отвечает в команде. В итоге работы не выполняются, поскольку каждый из сотрудников думает, что эту работу делает кто-то другой. Одной из причин этого является проблема в коммуникациях, о чем я писал в статье «Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения» [5].

Задача руководителя проекта – отслеживать, что работа назначена не только в программе управления проектами, но и в реальности. Важно развивать умение четко ставить задачи подчиненным. В качестве ориентира можно использовать систему SMART (Конкретность (specific); Измеримость (measurable); Достижимость (attainable); Значимость (relevant); соотносимость с конкретным Сроком (time-bounded)).

Третьим существенным фактором является умение назначить правильных людей на правильные места. Для этого руководителю проекта важно развивать умение оценивать способности сотрудников, их интересы, мотивацию, сильные и слабые стороны.

Четвертой важной причиной провала проектов является их навязывание сверху, что приводит к недостаточной заинтересованности конечных пользователей (как рядовых сотрудников, так и их руководителей). Для решения этой проблемы необходимо доводить информацию о целях проекта до всех заинтересованных сторон, объяснять, как реализация проекта скажется не только на глобальных целях организации, но и на каждом конкретном сотруднике. И делать это важно с учетом мотивации и целей каждой отдельной группы сотрудников. Необходимо уметь найти в проекте положительные и важные стороны для каждой заинтересованной стороны.

Скрытые сигналы проблем проекта

Matthew McWha предложил [3] несколько рекомендаций по выявлению скрытых проблем проекта на основе исследования, которое он проводил для CEB PMO Leadership Council, проанализировав более 100 крупных организаций с годовым доходом более \$1 млрд:

1. Регулярно проверять и уточнять проект.

Поскольку рынки и конкурентная среда постоянно меняются, необходимо регулярно пересматривать, что именно делается в проекте, и что еще более важно – зачем и почему это делается. Это критично не только для выявления скрытых проблем, но и может помочь направить проект на достижение его бизнес-результатов, которые в ходе проекта могут меняться.

2. Уделять внимание тому, что на самом деле происходит на совещаниях.

Сбор большого количества данных не является единственной составной частью управления проектами и тем более не является его конечной целью. Как люди себя ведут – также важно, если не сказать больше. Если в ходе совещания по проекту не появилось никаких задач и не возникло никаких спорных и неоднозначных моментов, то это индикатор потенциального риска. То же самое верно, если люди остаются после совещания с различными взглядами на происходящее.

3. Распространять знание о проекте повсеместно.

В обсуждениях должен участвовать не только костяк команды проекта. Желательно по возможности объяснить спонсорам проекта, как быстро замечать признаки проблем. А также помогать людям, не вовлеченным в ежедневную работу по проекту, понимать его цели и потенциальные опасные места. Поскольку руководитель проекта находится в центре работ, зачастую необходим кто-то со взглядом со стороны, чтобы заметить проблему, которую не замечают все остальные.

4. Отслеживать не потраченные средства.

Если деньги, которые были запланированы на расходы, не тратятся, это означает, что или не были выявлены правильные цели, на которые их стоит тратить, или сотрудники медлят с принятием решений, потому что цели проекта не вполне им ясны.

5. Нанять руководителя проектов с характером предпринимателя.

Самым главным двигателем успешных проектов является сильный менеджер. Нанимаемый человек должен быть «предпринимателем» – тем, кто сможет управлять заинтересованными сторонами и принимать риски, а также комфортно себя ощущать в процессе адаптации к новому или при изменении направления проекта. «Ничего не остается постоянным, – говорит Matthew McWha. – Необходимо находить и развивать руководителей проектов, которые могут рассуждать, а не только слепо следовать процессу».

Список литературы:

1. Красковский А.А. Коммуникации в организации. Причины проблем и способы их предупреждения // Студенческий форум: научн. журн. 2017. № 1(1). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/1/18406>.
2. Flyvbjerg B., A. Budzier. Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think // Harvard Business Review. - September 2011. URL: <https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think>.
3. Gavett G. The Hidden Indicators of a Failing Project // Harvard Business Review. - 23.10.2013. URL: https://hbr.org/2013/10/the-hidden-indicators-of-a-failing-project&ab=Article-Links-End_of_Page_Recirculation.
4. Hardy-Vallee B. The Cost of Bad Project Management // Business Journal. - 07.02.2012. - URL: <http://www.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx>.
5. PricewaterhouseCoopers. Boosting Business Performance through Programme and Project Management. - June 2004. URL: <https://www.pwc.com/us/en/operations-management/assets/pwc-global-project-management-survey-first-survey-2004.pdf>.