

Коммерческие вести, №24 (594), 18 июня 2003. СОБОЛЕВСКАЯ Юлия

В Омске прошел очередной заслуживающий внимания семинар для управленцев. Ведущий семинара Владимир ПЕРВУШИН делился со слушателями своим опытом в сфере управления проектами. И, поверьте, ему было чем поделиться.

Профессиональное управление проектами - область деятельности, которая все больше востребована в любой сфере деловой активности. Методы обычного функционального менеджмента оказываются далеко не всегда эффективны.

Рассказать все о технологии управления проектами невозможно, да и не зачем. Кое-какие книги на эту тему все же встречаются. Любопытно разве что напомнить, каким образом распределяются усилия в рамках проекта почти любого свойства. Всем проектам свойственна фаза инициации, планирования, исполнения, анализа и завершения. Если не всем понятно, что такое инициация то, в общем, это уточнение входных параметров.

Кто не рискует, тот....

Что мы, например, знаем об управлении рисками? Правильно определить их, оценить вероятность каждого, исходя из этого принять решение. Весной иногда на голову проходим падают сосульки. Иногда даже с летальным исходом. В этом году в Москве произошло около 60 зарегистрированных случаев "нападения" сосулек на людей. Это при миллионах пятнадцати населения вместе с приезжими. Какова вероятность? Мизер! Фактически нулевая. Ну, так что, вперед, смело ходим по сосулькам?

Вроде так, но если в рамках города это не самая большая опасность, то для каждой конкретной из шестидесяти пострадавших голов, наверное, хватило. Их обладатели теперь обходят места свисания с крыш этих ледяных монстров, как и многие, кстати, на кого сосулька еще не падала. Это называется реагированием. Мы совершаем определенные действия, направленные на недопущение либо минимизацию последствий рискованного события. Соответственно, предусматривая это в сроках и бюджете проекта.

В качестве примера реализованного проекта Владимир ПЕРВУШИН рассказал о заказе от южно-корейской корпорации Samsung «Техноконсалту» разработки модели нового струйного принтера. Договор аренды производственных помещений на приличную сумму был заключен с одним оборонным предприятием, где имелись серьезные проблемы с финансами. Главный технолог данного предприятия являлся одним из ведущих консультантов по проекту. Руководитель проекта сразу предусмотрел опасность, что через пару месяцев работы руководство предприятия взвинтит цены на аренду, а его главный технолог затребует себе большую зарплату. Так и произошло. На требование технолога, мотивированное тем, что на Западе он бы получал за свою работу больше в разы, а раз заказчик - иностранная компания (о чем, кстати, сразу было сказано), то и аренда должна быть повышена, горе-переговорщику был вручен заранее подготовленный лист, в котором говорилось, что договор аренды расторгается, в услугах главного технолога проект более не нуждается. Здесь требовалось поставить лишь подпись директора предприятия. На словах было пояснено, что бюджет проекта не предусматривает увеличения расходов по данным на срок его выполнения, что и указано в договоре, и что уже с двумя предприятиями с аналогичными мощностями есть заключенные резервные договоры аренды, которые могут вступить в силу с сегодняшнего числа. Реакция – шок. После того как он прошел, руководителя проекта заверили, что договор продолжает действовать на оговоренных ранее условиях, а главный технолог погорячился и был не прав. Таким образом, реагирование на возможный риск ликвидировало его последствия.

Кадры решают....

В работе приходится сталкиваться с разными людьми. Несколько их типов, по мнению Владимира ПЕРВУШИНА, потенциально опасны для осуществления любого проекта. От них лучше избавляться сразу по мере обнаружения.

Первый из них – «энтузиаст». Он готов сделать все наилучшим образом, растрачивая на это лишнее время и деньги. Это тот случай, когда лучшее – враг хорошего.

Второй – «самоопределяющийся». Сам себе ставит цели, задачи, сроки, которые могут разойтись с разработанной канвой исполнения проектов. Результат - проект под угрозой срыва.

Но самым опасным типом, как считает Владимир ПЕРВУШИН, является «дезорганизатор». Он может претендовать на роль неформального лидера. Настаивает на своем мнении даже после окончательного принятия решения. Может внести раскол в команду проекта.

Так в роли дезорганизатора вступил уже знакомый нам консультант, он же главный технолог, в проекте по разработке струйного принтера для Samsung. Неоднократно при испытании опытного образца он предлагал не осторожничать, а погонять его на разных режимах с максимальной нагрузкой. Данное предложение было однозначно отклонено. Технолог продолжал настаивать, хоть и безрезультатно. В пятницу вечером успешно заканчиваются испытания, опытный образец закрывается в сейф. В понедельник рано утром к назначенному сроку прилетают представители южно-корейского концерна. Сразу просят показать им протестированный образец. Аппарат достается из сейфа, включается. Нет реакции. Проверяются контакты, напряжение в сети - все в порядке. Затем устройство вскрывается - внутри все выгорело. Охрана призналась, что заходил в субботу главный технолог. Что называется, «погонял на режимах». Проект удалось спасти чудом. Один из специалистов проекта не утилизировал, как планировалось, а сохранил забракованный образец аппарата. Он показывал не оптимальные, но удовлетворительные показатели. Нет нужды говорить, что с консультантом-технологом тут же расстались, но это чуть не стоило жизни проекту.

Единого рецепта успеха управления проектами нет. Но если вы все время держите руку на пульсе, то скорее всего, верно успеете со своей командой среагировать на любые изменения ситуации. И будете успешным Project Manager.