



В современном мире, бизнесе новое внедрение и открытие осуществляется с помощью пилотного проекта, целью которого является экспериментальная проверка правильности решений, принятых на предыдущих этапах, и подготовка к внедрению. Данное внедрение займет меньше времени и ресурсов, нежели преобразования в масштабах всей компании, а в случае неудачи потери будут не столь велики.

Однако при попытке масштабирования положительного пилотного опыта часто возникают дополнительные проблемы (отчасти родственные тем, что появляются при росте бизнеса). Это порой приводит к разочарованию в новинке, которую пытались внедрить.

Руководитель крупной региональной мебельной фирмы (Акела) Александр М. решил внедрить в компании проектный менеджмент. Предпосылки были самые что ни на есть классические: заказов становилось все больше, управлять ими в ручном режиме уже не получалось, да и понять, какой из реализуемых проектов выгоден компании, а какой лежит мертвым грузом, было непросто.

Пилотный проект прошел весьма удачно. Руководители высшего и частично среднего звеньев прослушали курс лекций по проектному менеджменту, и получили новые навыки и в дальнейшем опыт. Пилотный проект дает эффект и продвижение, но не полностью. Спустя некоторое время и проведя еще не один пилотный проект, понимаешь, что не все проблемы решаются. Пилотный проект так же должен подразумевать вознаграждение за определенную инициативу, желание и действия при хорошей мотивации руководителя и сотрудников.

Пилотный проект должен обладать следующими характеристиками: 1. Область применения Пилотный проект должен помочь определить основные области применения системы, дополнительные области использования системы, должен помочь в обучении будущих пользователей и выборе той поддержки, которая необходима для перехода от пилотного проекта к широкомасштабному использованию системы. 2. Масштабируемость Результаты, полученные в пилотном проекте, должны показать степень масштабируемости данной системы. 3. Представительность Пилотный проект не должен быть необычным или уникальным для организации. Система должна использоваться для решения задач, хорошо

понимаемых всей организацией. 4. Критичность Пилотный проект должен иметь существенную значимость, но не должен быть критичным для успешной деятельности организации в целом. Необходимо осознавать, что первоначальное внедрение новой технологии подразумевает определенный риск. При выборе пилотного проекта возникает следующая дилемма: успех незначительного проекта может остаться незамеченным, с другой стороны, провал значимого проекта может вызвать негативную реакцию, т.е. при выборе пилотного проекта нужно это учитывать. 5. Авторитетность Группа специалистов, участвующих в проекте, должна обладать достаточно высоким авторитетом чтобы результаты проекта были всерьез восприняты сотрудниками организации. 6. Характеристики проектной группы Проектная группа должна обладать технической зрелостью и приемлемым уровнем опыта и знаний в предметной области.

Проблема двойного подчинения, когда менеджер проекта требует одного, а функциональный руководитель другого. Неизвестно, на каких условиях сотрудник может привлекаться к работе в проекте: что в это время происходит с его функциональными обязанностями, зарплатой и т. д. Система мотивации, по словам менеджеров проектов, не разработана, поэтому непонятно, что обещать людям, зазывая их в проект, какие деньги за какую работу в какие сроки. Случалось, что обещанное выплачивалось с задержкой, а то и не выплачивалось вовсе. Кроме того, статус менеджера проекта в компании не был четко определен. Человеку сообщали, что ему теперь присвоена эта высокая должность (иногда задним числом), но что за ней стоит, каждый понимал по-своему.

Люди постарше, с изрядным опытом руководства строительством, исполняли свои обязанности в таких условиях неплохо. А вот работники помоложе, только начинающие свой путь управленца, попадали в ситуацию властного вакуума: нет ни процедурной власти (опирающейся на писанные документы с очерченными полномочиями и ответственностью), ни экспертной.

При более глубоком анализе ситуации (с участием приглашенных консультантов) выяснились еще некоторые обстоятельства, связанные скорее с традициями и культурой строительной отрасли в целом, а не «Акела» в частности.

Во-первых, сотрудники компании выросли в условиях традиционной функциональной организации. Именно поэтому за решением всех вопросов, по традиции, шли к первому лицу. А тот брался за решение этих вопросов вместо того чтобы отослать сотрудника к менеджеру проекта — срабатывало все то же традиционное мышление. Более того, лекции по проектному менеджменту

слушали далеко не все работники «Акела».

Во-вторых, контрагенты «Облстроая» — поставщики, подрядчики, партнеры — за много лет привыкли общаться только с первым лицом компании. Именно его подпись стоит под договором, значит, он принимает решения, с ним можно торговаться о цене и сроках, он, в конце концов, распоряжается деньгами.

В-третьих, оказалось, что процедура инициации проекта в компании не прописана. По классике проектного менеджмента, после появления идеи должен выпускаться бриф проекта — краткое описание его целей, допущений, ограничений и т. д. А потом специальная команда в отведенное время и за отдельные деньги обязана исследовать проект на реализуемость.

После нескольких совещаний, где руководитель фирмы и проектные менеджеры смогли, наконец, поговорить напрямую, были выделены два направления главного удара.

Первое направление, как ни странно, — PR. Внутренний и внешний. Внутренний — чтобы все работники компании знали, что в ней происходит, статус «проектный менеджмент» что и кто за это получает (в частности, речь шла о премиях за успешное завершение проекта), как теперь выглядят процедуры согласования, цепочки принятия решений и т. д.

Внешний PR — для выстраивания отношений с контрагентами, работа не одного дня. Более того, выступая своеобразным проводником, пропагандистом проектного менеджмента в регионе, «Акела» мог дополнительно подняться, приобретя имидж передовой, ориентированной на западные научные методики управления компании. А это должно было повлиять и на объемы заказов, и на объемы продаж.

Второе направление — управление портфелем проектов, то есть выстраивание механизмов и методов, позволяющих учитывать влияние разных проектов друг на друга (в том числе конкуренцию между ними за ресурсы, за финансирование), правил расстановки и изменения приоритетов проектов, пересмотра их целей, критериев успеха и т. д. Попутно решено было устранить те огрехи, которые за год выяснились в управлении отдельными проектами. В частности, более точно прописать документооборот в проектах, выстроить четкую систему мотивации, разработать правила, по которым проект будет открываться и закрываться. К слову, ту же мотивацию решено было совместить со внутренним ролям, где каждый должен исполнять свою роль, чтобы человек, успешно закончивший проект, получал вознаграждение публично.

Выводы

Пилотный проект — прекрасное средство опробовать новую технологию на относительно небольшом участке компании в условиях, максимально приближенных к боевым, но без риска поставить под удар все предприятие. Однако при распространении полученного опыта (если он, конечно, положительный) на всю компанию нужно быть готовым к возникновению дополнительных проблем. Часть из них связана с изменением масштаба (в процесс вовлекается большее количество людей, а значит, вероятность ошибки выше). Часть — с принципиальным усложнением задачи. Адаптация может потребовать дополнительных затрат времени и денег, а также освоения новых методов. Без воли первого лица к преобразованиям и без наличия «группы поддержки» — прослойки среднего менеджмента, поддерживающего реформы и желающего учиться, до конца этого непростого пути компания может не дойти.