По ссылке: <http://old.computerra.ru/offline/2003/491/26481/index.html>

**Проджект-менеджмент по-русски.**

**Эпическая драма в трех частях**

Предметом нашего внимания сегодня является управление проектами, оно же project management. А точнее — тернистый путь менеджера проекта на непаханом поле российского ИТ-бизнеса.

*Опубликовано в журнале*[*"Компьютерра" №16 от 05 июня 2003 года*](http://offline.computerra.ru/2003/491) *Автор:*[*Алексей Солинов*](http://www.computerra.ru/Authors/192691/)*| Раздел:*[*МЫСЛИ*](http://old.computerra.ru/offline/2003/491/)

*Предметом нашего внимания сегодня является управление проектами, оно же project management. А точнее — тернистый путь менеджера проекта на непаханом поле российского ИТ-бизнеса. Предлагаемый вашему вниманию материал основан на реальных фактах и событиях, произошедших с автором. Автор не претендует на полноту и объективность картины мира, он излагает свои мысли, не более.*

**Часть первая.  
Экскурс в историю и Текущее положение вещей. As is**

У тех, кто выжил в катаклизмах нашего рынка и смог достигнуть относительной финансовой стабильности, наконец-то забрезжили подозрения, что проектами таки надо управлять и что, может быть, этим должны заниматься специально обученные люди… Кто-то из руководителей компаний даже где-то слышал, что есть такие… м-м-м… то ли проджект-менеджеры, то ли проектные менеджеры, то ли… Короче, разберемся.  
Итак, как это было…

В течение довольно длительного времени наши российские фирмы и фирмочки были озабочены проблемами, имеющими весьма отдаленное отношение к УП, как-то: выживание на рынке в условиях кризиса, действующего налогового законодательства, низкой платежеспособности населения, рэкета и т. д. и т. п. Суровая борьба за выживание не оставляла времени на всякие буржуазные извращения типа менеджмента. Да и какой, черт возьми, может быть management, когда надо продавать, продавать больше, еще больше, еще…

Однако рано или поздно (в подавляющем большинстве случаев — поздно) приходит осознание того факта, что заказчик хочет не просто отдать нам свои деньги, он хочет — да что там хочет, требует! — получать в обмен на свои деньги продукт или услугу, причем в срок, причем (о Господи!) высокого качества!

Осознавать это фирме горько, больно, но… но сделать ничего нельзя, придется обещать сделать в срок и с высоким качеством, причем обещать письменно и скреплять написанное кро… нет, пока только подписью и печатью. Иначе заказчик уйдет к конкуренту…

Перечень несчастий исполнителя на этом не заканчивается. Хуже всего то, что если раньше можно было всучить лоховатому заказчику коробки с софтом и двадцать компьютеров, то сейчас ему подавай комплексные решения под ключ, с обучением и лечением. А это уже совсем другая история, ибо надо проводить исследования, разрабатывать концепцию и ТЗ, проектировать саму систему и т. д. и т. п.

Продажи становятся «длинными», средней продолжительностью около года, причем процесс требует участия различных подразделений фирмы, а в ряде случаев даже привлечения соисполнителей, субподрядчиков и прочих дармоедов. Этот процесс гордо называют проектом, и… и дальше встает вопрос, кто им будет заниматься? Вне зависимости от креативности мышления генерального, вопрос этот решается быстро и просто… кто продал — тот и будет… «А чё тут думать?! Петрович мужик толковый — справится!»

Через некоторое время (обычно к концу второго-третьего заваленного проекта) становится очевидным, что, несмотря на всю свою запредельную толковость, Петрович не справился. Деньги получены и проедены, год прошел, заказчик в бешенстве, а результата не то что бы нет совсем, но… как бы это сказать… непонятно, кто и что делал, что готово, что нет, чего хотел заказчик и т. д. ТЗ или не написано, или написано так, что лучше бы и не писалось вообще…  
Нет, все работали и даже что-то сделали, но кто конкретно и что именно… сказать трудно!

В итоге принимается неординарное управленческое решение: ставить что есть. Ну подумаешь, не работает, ну мало кто понимает, что делают те модули, которые работают… ну и черт с ним. «Ставьте что есть!»

Результаты плачевны, заказчик в нокдауне и, выбравшись из междометий и предлогов на четвертой минуте телефонного разговора, обещает впредь вас со своими глупостями не беспокоить…

Разбор полетов не приносит облегчения, ибо несчастный Петрович, собирающий в процессе обильный урожай шишек и ушатов помоев как от заказчика, так и от родной фирмы, в ответ на вопрос: что ж ты, нехороший человек, редиска, проект-то завалил? резонно отвечает, что у него и без этого проекта забот полон рот, что у него план продаж, который он выполнил на 120%, что деньги он зубами вырвал и в родную фирму принес, а виноваты… виноваты, конечно, производственники. Не смогли. Прощелкали. Не тянут.

Производственники мигом багровеют, выпучивают глаза и ссылаются на отсутствие ТЗ или на то, что им вообще никто ничего не говорил… что никаких указаний от своего начальства они не получали и смутно вспоминают, что год назад приходил Петрович и что-то такое говорил, но что именно… сейчас уже не вспомнить…

Первый, второй, третий заваленные проекты… Генеральный погружается в тяжкие раздумья на тему «Что делать?». Раздумья перетекают в совещания, в бесконечные разговоры о необходимости координации, улучшения взаимодействия подразделений, осознания ответственности, усиления контроля, бла-бла-бла… Заканчивается это обычно тем, что кто-то из присутствующих на очередном «совещании» смутно вспоминает, что есть, дескать, такие то ли проектные менеджеры, то ли менеджеры проектов… может быть, они помогут?

На этом первая часть нашего повествования завершается. Это ключевая точка. Это, извините за выражение, milestone, веха. Далее события развиваются в зависимости от степени вменяемости руководства фирмы.

Тут сходство заканчивается и начинаются разительные отличия в части требований к этим самым загадочным существам с неясным названием… Причем, разница зависит от того, до какого размера фирма успела вырасти на наших скудных пастбищах.

**Часть вторая.  
Работодатели Маленькие фирмы. До 100 человек**

О, да! У них есть четкое понимание того, ЧТО и КАК должен делать менеджер проекта. Они проработали вопрос со всем старанием. Они выяснили, что он также называется «проджект-менеджер», «управляющий проектом» или, на худой конец, «руководитель проекта». Они абсолютно четко и правильно формулируют требования к проекту и вообще говорят правильные вещи, от которых сердце вышеупомянутого менеджера наполняется теплом, а разум — осознанием того, что все-таки есть люди, понимающие, что такое проджект-менеджмент.

К ним хочется уйти, бросив все, но… но у них нет денег. Точнее, деньги есть, они искренне предлагают вам 500–800 долларов в месяц и столь же искренне не понимают, почему это не вызывает у вас энтузиазма. Они честно говорят, что берут вас на один проект и что после, конечно, будут другие, но… у них катастрофически не хватает ресурсов… И очень много работы, ну просто ОЧЕНЬ…

Сидят они все в одной комнате на окраине города, в подвале, где зимой холодно, а летом на удивление жарко. Да, зарплату не всегда выплачивают вовремя и не всегда полностью, а точнее — почти всегда с большой задержкой и не всю…

Однако, как правило, в таких фирмах у менеджера проектов достаточно широкие полномочия и возможность «правильно» управлять проектами в свое удовольствие.

Резюме. Работы много — денег мало. Хороший трамплин для старта, если вы решили заниматься проджект-менеджментом. После вуза. Пару лет. Работать вы будете, как папа Карло, в режиме перманентного аврала, но зато приобретете бесценный опыт творческой работы «на земле» и использования специализированного ПО.

**Фирмы средние. Около 300 человек**

Они не прорабатывали этот вопрос углубленно. Зачем? Они сами все знают. В крайнем случае, посмотрели по диагонали пару сайтов или пролистали книжку «Краткое введение в основные начала менеджмента для дебилов». Собрались — перетерли — решили.  
В итоге на свет появляются весьма экзотические требования к проджекту. Как-то:  
- обязательное умение программировать на С++ (путают с программистом);  
- умение делать массовые рассылки по электронной почте (не поддается анализу);  
- опрятный внешний вид (что особенно трогательно!);  
- ведение пятидесяти проектов одновременно (хотелось бы посмотреть);  
- умение и желание продавать (путают с сэйлом).  
В ряде случаев положение спасают грамотные кадровики, элегантно корректирующие эти требования и набирающие людей, соответствующих классическим требованиям к менеджеру проектов. А в ряде случаев, увы, нет.  
Работать вы будете много, но не так чтобы уж очень… Ваше мнение может быть интересно начальству, не исключено, что вам даже удастся поработать в свое удовольствие. Нередко будете уходить домой в 18:00. Денег вам предложат уже побольше — от 800 до 1200 долларов США. Но…

Но платить будут в рублях. По курсу 1998 года.  
Все дело в том, что руководство фирмы еще помнит то время, когда и сама фирма, и фонд оплаты труда были ма-а-а-ленькими… умом они понимают, что чем больше сотрудников, тем больше им надо денег, но душой, сердцем и банковским счетом они помнят то время, когда ФОТ был маленький, оно зовет их и манит… Более того, в голове Главного никак не уложится мысль, что с какого-то момента рост прибыли начинает отставать от роста фирмы в силу объективного увеличения накладных расходов и т. д. Ему кажется, что если фирма увеличилась за год вдвое, то прибыль должна взлететь в четыре раза! Но этого не происходит, зависимость скорее обратная… Значит, надо уменьшать издержки!!! А как? Генеральный начинает шевелить извилинами…

В конце концов, его озаряет: «Что-то они у нас много получают!» И начинается кипение творческой мысли. Он почуял кровь… Что же делать? Взять и срезать всем зарплату? Мысль классная, но народ не поймет… Уйдет ведь народишко-то! Алчный он, текущего момента не понимает, стратегически не мыслит, денег хочет! Что же делать-то??? Делать-то что?!! Решение, как правило, не блещет оригинальностью: начинается реорганизация и «оптимизация» схемы оплаты труда. В основном в следующем направлении: «чтобы получать столько же, сколько вы получаете сейчас, вам надо будет работать гораздо больше!» Как правило, «гораздо больше» лежит за пределами человеческих возможностей, и, соответственно, человек начинает получать меньше, причем чувствуя свою вину за то, что он не смог выполнить норму, в связи с чем ему и урезали пайку… Это называется «смена модели бизнеса».

Меньшая часть народа, почуяв, откуда ветер дует, пакует чемоданы и отбывает в поисках лучшей доли, но часть остается… что и требовалось доказать. Убывших объявляют ренегатами, отщепенцами, оппортунистами и врагами народа, небанально сравнивают с крысами на корабле. Оставшиеся чувствуют свое единение с родной фирмой, фирма, в знак особой признательности к оставшимся, еще немного срезает им зарплату… Главный толкает речь про «три года упорного труда и десять тысяч лет счастья»….