

Кейс – решение проблем ИТ-компании проектными и не проектными способами.

1. Анализ положения компании

Из имеющейся информации можно вывести главную проблему – компания изначально не решила, чем она будет заниматься: учитывая, что она только начала свою деятельность (в масштабах рынка), то пока не достигнуто стабильное положение, она должна заниматься либо только т.н. «коробочными» продуктами, либо только разрабатывать что-то для сторонних заказчиков.

Учитывая, что на рынке уже есть большое количество «старожилов», то разработка коробочных версий – довольно рискованное мероприятие, в силу отсутствия опыта и наличия зарекомендовавших себя конкурентов. Лучшим решением было начать именно с разработки «на сторону», которых не устроили «коробочные» продукты по каким бы то ни было причинам. Однако, это решение не было принято, в результате чего, молодая компания «распылила» свои силы.

Вторая ключевая проблема – слишком большой штат, для начинающей компании возрастом в три года. Из имеющейся информации не ясно, чем руководствовались начальники отделов и руководство в целом.

Есть одна замечательная фраза: «Что один разработчик сделает за год, то два разработчика сделают за два года». Эту же фразу можно применить и к департаменту управления: «О чём два сотрудника управления будут договариваться две недели, о том четыре сотрудника управления будут договариваться два месяца».

Смысл предыдущего лирического отступления был в том, что из-за слишком большого штата, компания сама себе создала проблемы управления, которые превратились в потраченное впустую время.

Последняя ключевая проблема – сложности во взаимодействии между департаментами. В задании не написано, как оно происходит по факту, но есть предположение, что в общении между ними участвуют больше чем по одному представителю с каждой стороны, что тоже не может не влиять на работу компании в целом.

2. Разбор проблем «от руководства»

2.1. «Неэффективная разработка»

Для всех пунктов данной проблемы, причиной является вторая ключевая проблема – непомерно большой штат, которым трудно управлять. И, как уже было сказано, увеличение количества сотрудников может увеличить скорость разработки лишь до определённой поры. Дальнейший рост компании целесообразен только в случае чётко поставленного процесса управления.

2.2. Проблемы с коллективом

2.2.1. «Текучка» и плохая атмосфера

Это тоже частично связано с количеством сотрудников. Согласно имеющейся информации, отдел разработки никак не поделён на группы, что приводит к тому, что отдельно взятый человек «теряет» сам себя в таком большом коллективе, а также даёт возможность найти подходящего человека, на которого может свалить вину.

2.2.2. Проблемы с коммуникацией

Эти проблемы обусловлены тем, что взаимодействуют слишком большие отделы – это значит, что темы обсуждений чётко не установлены, нет никаких рамок, а это усложняет само обсуждение. Т.е. получается, что это следствие плохой структуры и, как следствие

организованности. Кроме того, большое количество совещаний, встреч и т.п. также негативно сказывается на эффективности и психологическом состоянии сотрудников.

2.3. Тяжёлая финансовая ситуация

Это только лишь следствие ключевых и побочных проблем.

3. Какие проблемы могут быть решены «постановкой правильного проектного управления» и почему?

Правильное проектное управление может решить только локальные проблемы – проблемы одного проекта. Объяснение этому – в самом термине «проектное управление».

4. Какие шаги вы предложите в части постановки «правильного проектного управления»?

Первый и самый основной шаг – это разделение департаментов по проектам: с равным количеством опытных разработчиков, тестировщиков и по одному руководителю проекта.

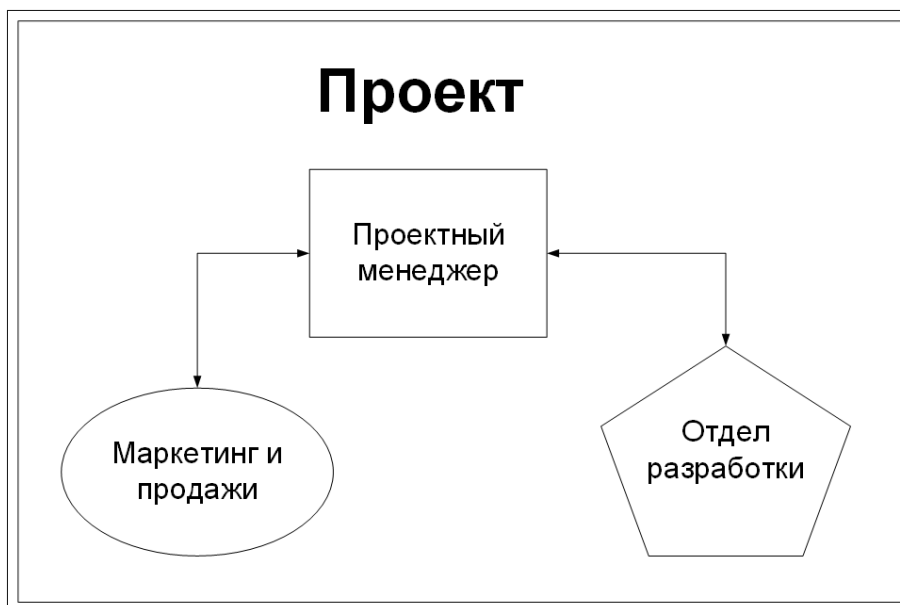
Это ограничит зоны ответственности и уменьшит количество споров и обсуждений между «управленцами», а технические специалисты снова смогут «найти» себя в коллективе и будут комфортнее себя чувствовать. Как уже было сказано ранее, в большом коллективе всегда найдётся на кого свалить вину, чего нельзя будет сделать в случае маленьких команд.

Второй шаг – это упрощение процесса управления разработкой. Сейчас на рынке представлено большое количество подходящих систем, которые избавляют от бумажной отчетности и имеют большое количество инструментов: графики, планировщики и т.п.

Третий шаг – прекратить взаимодействие департамента разработки и департамента маркетинга и продаж. Этим должен заниматься только департамент управления, который видит картину в

целом и может более грамотно поставить задачи маркетологам и отделу продаж.

В результате должны получиться независимые проекты только с необходимыми связями:



5. Какие внепроектные шаги нужно обязательно совершить компании, чтобы в ней заработало предполагаемое вами «правильное проектное управление».

Модель «погони» является нецелесообразной – стоит вспомнить апорию «Ахиллес и черепаха». Попытки разработать весь функционал, имеющийся у конкурентов, за более короткий срок не то что бы невозможно, но очень близко к этому.

Стоит проанализировать проблемные места в продуктах конкурентов, которые относятся к основному функционалу, и сделать эти места намного лучше, что позволит выигрышно смотреться на их фоне.

6. Прочие проблемы

Согласно заданию, штат компании < 120 человек. 119 человек вполне вписывается в это условие. Из имеющихся цифрах о размерах департаментов маркетинга, управления и разработки можно сделать

вывод, что другими активностями занимаются > 30 человек. Не до конца ясно, откуда взялось столько работы, но предположительно, количество этих сотрудников можно сократить вдвое, что уменьшит общие траты компании.