

Як керувати проєктами

Пол Дж. Філдінг

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — Олена Якименко

© Видавничий дім «Фабула». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

Розділ 1. УСПІХ ПРОЄКТУ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД БАГАТЬОХ РЕЧЕЙ

«Якби ми зробили щось одне (або кілька речей) із того плану, котрий ви нам показали, то що саме принесло б нам успіх?» Можна не сумніватися, що майже після кожної презентації, котра дає уявлення, як успішно розв'язати складну проблему, хтось неодмінно намагатиметься видатися розумним, спритним чи кмітливим, поставивши це запитання. Схоже, людям властиво шукати якусь одну річ або хоча б кілька речей, що варто зробити, дотриматися певного рецепту — і успіх у кишені!

Почувши це запитання, я знімаю свій наручний годинник чи виймаю кишеньковий і пересуваю його по столу. Я колекціоную старомодні механічні годинники-скелетони з відкритим циферблатом. Дивлячись на такий годинник, ви бачите зубчасті коліщатка, коливання балансового колеса, спусковий механізм, головну пружину та інші деталі, і все це працює разом, щоб відлічувати хвилини нашого життя. На мій погляд, ці пристрої — функціональні витвори мистецтва в дії.

Посунувши годинник у бік тієї допитливої особи, я питаю її: «Котра з цих деталей, якщо ви матимете лише їх, вимірювала б для вас час?» Звичайно, це запитання абсурдне. Підрахунок часу — за межами самостійних можливостей будь-якого окремого компонента будь-якого годинника. Усі деталі мають працювати разом, виконувати конкретні функції та допомагати одна одній, щоб досягнути загальної мети — повідомити нам час.

Те саме з успішними проєктами. Вони лежать за межами самостійних можливостей будь-якої окремої особи. Багато складників мають працювати разом, виконувати свої функції, щоб досягнути мети проєкту. Здійснити успішний проєкт — це як створити годинник на замовлення: проєктний менеджер

(годинникар) має застосувати певні методи, навички, досвід, знання й інструменти та багато іншого. Та оскільки це особливий годинник на замовлення, для його виготовлення немає «рецепту». Проєктний менеджер (годинникар) має виробити власне рішення у відповідь на виклики, що перед ним постають. Ця книжка допоможе вам сформуванню для себе знання, концепції, методи й зробити власні відкриття щодо того, як розв'язати складну проблему створення успішного проєкту.

Як використовувати цю книжку

Ми почнемо з практичного розгляду деяких основ проєктного менеджменту і дослідимо наслідки, що з них випливають. Ми з'ясуємо, завдяки чому певний захід підноситься до такого рівня, що стає проєктом. Коли ми починаємо вважати щось проєктом, то які наслідки це за собою тягне? Ми розглянемо різні типи моделей проєкту, проблеми, що стосуються планування якості, добору кадрів, управління коштами і графіком проєкту (тайм-менеджмент проєкту) та багато іншого. Цей текст не створено на заміну спеціальній підготовці чи методології проєктного менеджменту; це практичний посібник, що допоможе вам керувати проєктами, які постають перед вами.

Якщо ви нічого і ніколи не тямите в проєктах і взяли цю книжку суто з цікавості, аби дізнатися, чи проєктний менеджмент часом не для вас,— ласкаво просимо! Рекомендую вам послідовно читати всі розділи від самого початку. Закладіть для себе основи світогляду й філософії керування проєктами. Потім перечитайте книжку і здобудьте досвід, застосовуючи отримані знання спершу на невеликих проєктах і приділяючи особливу увагу останньому розділу. Розвивайте цей досвід, щоб робити кожний новий проєкт кращим за попередній!

Якщо на вас раптом поклали відповідальність за проєкти, а ви відчуваєте, що не в змозі з ними впоратися,— ласкаво просимо! Ви не самотні. Цю книжку створено для практичного застосування, у ній є корисні поради. Можливо, ви захочете перегорнути сторінки до розділу, присвяченого найактуальнішій саме для вас темі, аби швиденько загасити пожежу. Та в керуванні проєктами проблема рідко буває в чомусь одному. На ситуацію може впливати багато речей. Тож я все-таки раджу погортати всю книжку, щоб поглибити та збагатити ваші загальні уявлення і методи роботи.

Якщо ви вже досвідчений проєктний менеджер — ласкаво просимо! Напевно, ви та людина, що вже розвиває свої навички і вдосконалює майстерність. Можливо, ви шукаєте інформацію, яка б охоплювала щось більше, ніж адміністративні інструменти або останні новинки. У цій книжці взято за основу практичні принципи, які можна вважати позачасовими. Сподіваюся, вони сприятимуть вашій ефективності незалежно від того, які саме інструменти ви застосовуєте. Багато що ви вже пізнали самі, але тут зможете знайти щось таке, чого раніше не брали до уваги, або, можливо, запропонована тут схема дасть вам основу, на якій ви зможете будувати, шліфувати і вдосконалювати свої ідеї та майбутні проєкти.

Хай там яким був ваш початковий рівень, подальші розділи написано для того, щоб допомогти вам розвинути краще, практичне розуміння цієї галузі. Не існує чогось одного чи навіть кількох речей, які зроблять успішним складний проєкт. Тут розкрито деякі теми та викладено основні принципи, і ви як успішний проєктний менеджер візьмете їх до уваги, обміркуєте й виробите на їх основі ефективні рішення, що зроблять ваші проєкти успішними.

Розділ 2. ВИПАДКОВИЙ ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖЕР. ЩО з цього вийде?

Ситуація: У кімнаті для нарад сидять ваші колеги, які відіграють важливу роль у вашій кар'єрі. Ви висловили кілька непоганих ідей. Їм сподобалися ваші думки. Усі узгоджують загальний план дій. Кожен собі гадає, що мета, до якої ви прагнете, вимальовується досить чітко. А от як до неї дістатися — уже не настільки зрозуміло.

Керівник дивиться вам просто в очі та промовляє: «Це важливий проєкт. Гадаю, ви вловлюєте головні ідеї. Я хочу, щоб ви привели цей проєкт до успіху». Тоді він переводить погляд на ваших колег: «Ви всі згодні?» Западає тиша. «Чудово! — каже він чи вона, дивлячись просто на вас.— Маємо менеджера проєкту! Нам треба ще щось з'ясувати? (Виникає коротка пауза.) Добре, ми завершили». Швидко збираючи речі, керівник говорить: «Мені треба встигнути на літак. Побачимося за два тижні.— Потім він обертається до вас із широкою усмішкою: — Це неабияка можливість. Попрацюєте добре — усі ми виграємо. А наробите дурниць... ну, зараз нам не треба про це говорити». У вашій голові забагато думок, аби хоч щось сказати. Люди, на яких ви хотіли справити враження, виходять із кімнати. Коли керівник іде за іншими до дверей, то кидає вам через плече: «Коли я повернуся, то хочу побачити ваш план: що потрібно, аби все вийшло, скільки треба часу і яким має бути бюджет! До зустрічі. Розважайтесь!» Із цими словами керівник зникає.

Чи знайома вам така ситуація? Перед багатьма людьми, які не планують бути проєктними менеджерами, часом зненацька постає необхідність керувати проєктом. Вони, якщо хочете, «випадково» опиняються в ролі проєктного менеджера. Їхня участь у проєкті може загрожувати катастрофою. Як уникнути такої ганьби? Як зробити проєкт успішним?

У наступних розділах ви знайдете деякі інструменти, що допоможуть вам розв'язати ці питання. Наскрізна думка цього тексту така: ми можемо лише дати вам основні принципи, поняття, ідеї та методи, які, можливо, стануть вам у пригоді; не існує

рецепту, що гарантував би успіх. Вам потрібно буде самотужки розібратися, як виконати унікальне замовлення — застосувати цей матеріал у вашій ситуації. Керування проєктами — це робота, у якій треба використати навички, інструменти, інформацію, знання, досвід і, не побоюся цього слова, мудрість, аби перетворити перешкоди та проблеми на порядок і рішення.

Почнімо із наведених нижче запитань.

1. Що таке проєкт?
2. Хто такий проєктний менеджер?

Що таке проєкт?

Що ми маємо на увазі, коли говоримо про поняття «проєкт» із практичного погляду? Словникові визначення — саме те, що потрібно людям, які вивчають мову. Наукові якнайкраще підходять тим, хто бажає проаналізувати нюанси чи провести дослідження. А нам потрібно зрозуміти повсякденний, розмовний, бізнесовий контекст, у якому ви можете побачити цей термін.

Щоб визначити, чи розвинувся певний захід до рівня проєкту і, відповідно, чи потребує він проєктного менеджера, я виділив сім ознак такого заходу. Гаразд, насправді їх вісім, але перша з них настільки базова, що я вважаю її за нульову: усі проєкти — це тимчасові заходи. Якщо захід тимчасовий, це саме собою не робить його проєктом, але якщо захід не тимчасовий (наприклад, якщо це поточне обслуговування, виробничі процеси тощо), то він потребує іншого типу контролю. З урахуванням цієї інформації таблицю 2.1 можна використати як таблицю рішень, аби протестувати ознаки заходу й визначити, є він проєктом або чимось іншим. Користуючись з нагоди, схарактеризую таблицю 2.1.

Таблиця 2.1. Характеристики, які роблять захід проєктом

Ідея цієї таблиці така: якщо врахувати кожну з умов певного заходу, то цей захід розвивається до рівня проєкту, коли

самостійних можливостей пересічної людини недостатньо, щоб виконати якусь із цих умов. Або їх недостатньо, коли взяти до уваги сукупність усіх умов. Ця особливість проєкту важлива: щоб керувати активністю, потрібно дещо більше, ніж самостійні можливості пересічної людини. Усвідомивши її, ми автоматично визнаємо кілька речей. По-перше, вам знадобляться інструменти, методи, напрацювання, допомога... вам знадобиться те, що доповнить ваші самостійні можливості, якщо ви хочете досягти успіху. У подальших розділах ми розробимо принципи, якими можна буде керуватись у процесі використання інструментів, методів та підходів, що допоможуть проєктним менеджерам вийти за межі їхніх самостійних можливостей.

Наше визначення проєкту також передбачає: коли ви маєте захід, який сягає рівня проєкту, то для цього заходу потрібен проєктний менеджер. Поширена помилка, якої припускаються організації,— це дозволити активності розвинути у проєкт, але не визнавати її проєктом і не наділити певну особу формальними повноваженнями з керівництва цим заходом. Я певен, що ви без особливих зусиль можете уявити, як це відбувається. Усе починається з малого. Хтось думає, що людина, яка керує активністю, «повинна» бути здатною керувати цим усім. Коли справа розростається, ми заглиблюємося в активність і з'ясовуємо, що це проєкт і для керування ним потрібно більше, ніж очікували ті, хто за нього відповідає. Цей захід є чимось таким, що вимагає допомоги інструментів, ресурсів, спеціальних методів, команди тощо. Людина, яка керує заходом, розуміє, що для його успіху знадобиться дещо більше, ніж її самостійні можливості. Ця людина випадково керує проєктом. Якщо захід триває й ніхто не визнає, що ця людина є проєктним менеджером і ситуація вимагає належного керівництва, а не просто «зробити це на льоту», то неминучими результатами стануть безлад, проблеми і колотнеча.

Хто такий проєктний менеджер? Коротко і влучно: супергерой!

Успішний проєктний менеджер часто виявляється справжнісіньким супергероем (принаймні в моїй книжці!). Проєктні менеджери можуть ховатися за маскою тихої й непримітної людини — як Кларк Кент із «Супермена». У цій своїй ролі вони просто збирають інформацію, розробляють плани і контролюють процеси, вивчають впливи запитів на зміни тощо. Як і Кларк Кент, вони можуть здаватися такими собі скромними репортерами щоденних проєктних новин.

Потім щось трапляється, і лихо спіткає місто Метрополіс, тобто ваш проєкт; тоді, наче Супермен, проєктний менеджер поспішає на порятунок. Зі своєї перспективи він бачить інноваційні зв'язки між різними процесами — і не встигнете ви й оком змигнути, як менеджер уже планує дії з урахуванням проблеми (в ідеалі — одним стрибком). Проводячи аналіз потреб, помічає неоднозначність у визначенні обсягу робіт, допрацьовує слабкі критерії прийняття і виявляє проблеми, які команда має залагодити (ніби дивиться на вимоги до проєкту за допомогою рентгенівських променів). Коли менеджер складе графік усіх процесів та взаємодій і мобілізує зусилля організації, команда починає злагоджено працювати з надзвичайною силою (майже як у локомотива, що мчить із шаленою швидкістю). До речі: якщо це не очевидно, проєктний менеджер — це людина, що відповідає за організацію й управління всіма переліченими вище складниками й веде захід до успішного результату. Справді, якщо зважити на все це (і багато інших речей, про які ми розкажемо докладніше далі в цій книжці), успішний проєктний менеджер для організації видається не менш важливим, ніж супергерой.

Самооблік: чи є в мене риси, необхідні проєктному менеджеру?

Чи можете ви бути успішним проєктним менеджером, залежить іще й від ваших особистих якостей. Тобто ваш успіх у цій сфері значною мірою залежить від того, як ви сприймаєте проблеми, як підходите до вирішення проблемних питань і як взаємодієте з людьми. Ці гнучкі навички (навички «управління людськими ресурсами») відіграють величезну роль в успіху проєктного менеджера. «Науку» проєктного менеджменту зосереджено переважно на технічних аспектах

роботи: перевірка вимог, розробка графіка робіт, складання звітів про статус проєкту тощо. За всіма цими процесами, планами та звітами стоять люди. У будь-якому проєкті люди є найважливішою складовою для досягнення жаданої мети. Щоразу, як комусь для успіху потрібні люди, стають необхідними так звані гнучкі навички управління кадрами. Особистість проєктного менеджера, установки, які він приносить у взаємини, його підхід та управління на рівні людей є важливими, навіть необхідними для успіху проєкту.

Повернімося до ситуації, наведеної на початку розділу. Уявіть, що після тієї події ми з вами зустрілися для розмови, можливо, за кавою чи обідом — просто побалакати, як друзі. Ви ділитесь зі мною своєю радістю через отримані можливості. Водночас ви дещо спантеличені. Ця справа привертає багато уваги. Звертаючись до мене, ви вголос розмірковуєте, чи маєте необхідні якості для такої роботи. Щоб це зрозуміти, я пропоную трохи поміркувати, якими рисами має бути наділений успішний проєктний менеджер.

Так, вам добре вдається організаційна діяльність. Ви в змозі знайти важливі деталі на великому полотні й можете скласти велике полотно з деталей. Так, ви хороший комунікатор. Ви вмієте слухати інших, узагальнювати їхні думки в стислих фразах і часто

спроможні висловити їхні ідеї краще, ніж вони самі. Коли вам є що сказати, ви висловлюєте свої ідеї так, що люди їх розуміють! Ви креативно знаходите рішення там, де інші заходять у глухий кут. І, звичайно ж, ми з вами спілкуємося, бо ви людина з розвиненим емоційним та організаційним інтелектом. Ви знаєте, коли люди нервують і як із ними в цей час працювати. До того ж ви знаєте, яких людей треба об'єднати, щоб роботу було зроблено. Ви людина, як дехто сказав би, з високим самомоніторингом (ви розумієте, як окремі особи та групи сприймають ваші дії, і зрештою люди сприймають вас добре, вони вам довіряють). Коли між вашими друзями стається сварка, ви та людина, до якої вони обоє звертаються, шукаючи розуміння, і ви завжди начебто знову їх об'єднуєте. Ви не боїтеся конфліктів; для вас конфлікт — це ще одна річ, з якою треба розібратися. Коли стаються зміни, вони не збивають вас із ніг. Власне, ви розглядаєте зміни як безперервний процес. Часто буває, що саме ви запускаєте їх, бо для вас ці зміни — те, чого всі ми прагнемо. Щоб дістатися до мети, нам треба йти цією стежкою, і ви можете здолати її, щоб привести нас саме туди, куди потрібно.

Однак попри все це ви сумніваєтеся, чи наділені якостями, необхідними хорошому проєктному менеджеру? Ви озираєтеся на людей, які опанували отой новий метод фірми, що розробляє спеціалізоване програмне забезпечення. А як щодо тих, хто пройшов курс із методики, про яку всі говорили? Ви не професійний проєктний менеджер і знаєте про це. Ви питаєте себе, про що вам насамперед потрібно подумати, якщо ви хочете бути хорошим проєктним менеджером для цього проєкту.

Передусім хочу вам сказати: хай там якими хитромудрими методами, термінами й техніками розкидаються професійні проєктні менеджери і підручники, успіх чи невдача менеджера проєкту залежить переважно від його ефективності в роботі з

людьми. Загальний емоційний інтелект проєктного менеджера важливий для успіху. Дейл Карнегі у своєму культовому творі 1936 року «Як здобувати друзів і впливати на людей» (How To Win Friends and Influence People) указує, що «...близько 15 % фінансового успіху людини залежить від її технічних знань і 85 % — від навичок в управлінні людськими ресурсами, тобто від особистісних якостей і здатності вести за собою людей» (Carnegie, 1981). У подальші роки інші люди досліджували це припущення. Попри незначні відмінності в статистиці досліджень усі вони вказували на одну загальну ідею: емоційний інтелект — те, як ви працюєте з іншими,— важить для успіху більше, ніж технічні навички. Так, технічні навички важливі. Вони необхідні! Без них успіху не буде. Проте технічні навички в галузі певною мірою є чимось самоочевидним. Так, деякі люди мають кращі технічні навички, і це, безперечно, допомагає їм у роботі. Та коли адекватний рівень технічної компетентності вже задіяно в розв’язанні проблеми, гнучкі навички стають визначальним чинником.

Раніше в галузі проєктного менеджменту на перше місце виводили інструменти, техніки та системи. Останнім часом дослідження почали показувати, що «гнучкі навички» можуть суттєвіше впливати на успіх проєкту, ніж уважали раніше (Creasy and Anantatmula, 2013). Таблиця 2.2 — це перелік гнучких навичок, які я вважаю важливими для успішного проєктного менеджера.

Таблиця 2.2. Характеристики успішного проєктного менеджера

Чи повною й вичерпною є ця таблиця? Ні! Чи можете ви в ній щось змінювати? Чудова думка! У цьому й полягає проблема з написанням книжки: я щось записую, і воно стає статичним. Якби ми зустрілися особисто чи провели «мозковий штурм» із вашими колегами на цю тему, то склали б перелік навичок з управління персоналом, котрі ваша команда вважає важливими для успіху у

вашій організації. Багато з цих характеристик спільні для різних типів організацій, і добре мати точку відліку. Але те, що спрацьовує у вашій організації, може бути унікальним. У Розділі 3 ми розглянемо, як важливо враховувати організаційне середовище. Сприймайте цей список і перелічені в ньому характеристики як фундамент. І починайте на ній своє будівництво.

Головна думка тут така: якщо ви більшою чи меншою мірою наділені цими рисами, за умови наявності загальних навичок управління людськими ресурсами, то, найімовірніше, зможете розібратися з усім іншим. Людська природа й навички, потрібні для управління людьми, наскільки я можу судити, лишалися незмінними протягом тисячоліть. Отже, якщо хтось попросить мене провести співбесіду з кандидатами на посаду проєктного менеджера, насамперед я шукатиму ознаки того, що людина має ці гнучкі навички. Можливо, я використаю щось подібне до наведеного вище переліку. Якщо світогляд цієї особи і навички взаємодії з людьми відповідають посаді, організації та завданню, що стоїть перед нею, то, як підказує мій досвід, вона зможе розібратися в інших технологічних деталях і вже під час роботи здобути необхідні знання.

Підсумки

Використані джерела

Carnegie, D (1981) *How to Win Friends and Influence People*: Revised edition, Vermilion, London, xiv

Creasy, T and Anantatmula, V S (2013) From every direction: how personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success, *Project Management Journal*, 44 (6), 36–51

Розділ 3. МІСЦЕ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ. Офіс управління проєктом (ОУП) і його

роль

Один із критеріїв успішності проєктного менеджера — це те, як добре він працює в складі своєї організації. Успішно довести завдання до кінця недостатньо. Проєкт за визначенням вимагає більшого, ніж ваші самостійні можливості. Вам потрібно буде задіяти сили організації, у якій ви працюєте. Хороший спосіб з'ясувати місце вашої посади в організації — звернутися по допомогу до вашого місцевого проєктного офісу, або офісу управління проєктами (ОУП, англ. Project Management Office).

Що в імені?

...

Далі — у повній книжці «Як керувати проєктами».
nashaknyga.com.ua