

**Як керувати проєктами.
Основні навички проєктного
менеджменту: вчасні
результати в межах бюджету**

Аби здійснити успішний проєкт, треба поєднати і врахувати безліч різноманітних факторів. Перед вами книжка, яка допоможе це зробити. Автор розкриває засадничі принципи роботи проєктного менеджера, докладно описує особливості різних етапів проєкту, дає поради щодо його планування, ведення документації, взаємодії з працівниками, керівництвом організації та сторонніми постачальниками. Простий і цікавий виклад теоретичних понять, зрозумілі схеми, короткі й інформативні підсумки, дотепні життєві приклади... Ці та інші якості роблять цю книжку чудовим путівником, що допоможе вам попри всі перешкоди привести проєкт до успіху. Книжка Пола Дж. Філдінга, знаного в усьому світі бізнес-консультанта, буде корисною як досвідченим проєктним менеджерам, які хочуть розширити арсенал своїх навичок, так і початківцям.

★
БЕСТСЕЛЕР
ПРОДАНО ПОНАД 1 МЛН ПРИМІРНИКІВ

ЯК КЕРУВАТИ ПРОЄКТАМИ

ОСНОВНІ НАВИЧКИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:
ВЧАСНІ РЕЗУЛЬТАТИ В МЕЖАХ БЮДЖЕТУ

ПОЛ ДЖ.
ФІЛДІНГ

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

PAUL J
FIELDING

Пол Дж. Філдінг

ЯК КЕРУВАТИ ПРОЄКТАМИ



Видавництво «Фабула»
2021

Оригінальна назва твору: How to Manage Projects

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page

© Paul J Fielding, 2019

© О. Якименко, пер. з англ., 2021

© Видавництво «Фабула», 2021

© Видавництво «Ранок», 2021

ISBN 978-617-09-6497-7 (epub)

Усі права збережено. Жодна частина даної книжки не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

Електронна версія створена за виданням:

Філдінг Пол Дж.

Ф51 Як керувати проектами / пер. з англ. О. Якименко. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 240 с.

ISBN 978-617-09-6502-8

Аби здійснити успішний проект, треба поєднати і врахувати безліч різноманітних факторів. Перед вами книжка, яка допоможе це зробити. Автор розкриває засадничі принципи роботи проектного менеджера, докладно описує особливості різних етапів проекту, дає поради щодо його планування, ведення документації, взаємодії з працівниками, керівництвом організації та сторонніми постачальниками. Простий і цікавий виклад теоретичних понять, зрозумілі схеми, короткі й інформативні підсумки, дотепні життєві приклади... Ці та інші якості роблять цю книжку чудовим путівником, що допоможе вам попри всі перешкоди привести проект до успіху.

Книжка Пола Дж. Філдінга, знаного в усьому світі бізнес-консультанта, буде корисною як досвідченим проектним менеджерам, які хочуть розширити арсенал своїх навичок, так і початківцям.

УДК 658:338.28

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та

знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Про автора

Доктор філософії Пол Дж. Філдінг — бізнес-консультант, який спеціалізується на побудові систем керування проектами, бізнес-операцій і систем якості для своїх клієнтів. Він здобув міжнародне визнання та винагороди (зокрема Премію Демінга). Працював у багатьох галузях, технологічних напрямках і середовищах, від великих установ до стартапів і неприбуткових організацій, і відомий у всьому світі своєю діяльністю з побудови систем якості в керуванні проектами, здійснення міжнародних бізнес-операцій, запровадження революційних інновацій і процесів підвищення якості. Зараз він працює в Портленді (штат Мен), Далласі та Нью-Йорку.

Подяки

Поява цієї роботи була б неможливою без підтримки та розуміння чудових людей із видавництва *Kogan Page*.

Ребекка Буш виявилася найкращим у світі редактором. Я люблю різні оповідки, анекдоти, аналогії, мені до вподоби розгортати дискусії, заглиблюватись у теорію чи історію та присмачувати все це добрим жартом. Це може стати для когось корисним і цікавим або добре спрацювати на презентації (коли необхідно підлаштувати виклад матеріалу під потреби аудиторії). Такі речі не завжди добре спрацьовують на папері. До того ж ця книжка має допомогти всім читачам закласти основу, на якій вони побудують власні історії, досвід та успіхи. Бракує слів (і вона б їх, напевно, викреслила), щоб висловити мою вдячність за терпіння Ребекки, її проникливість, гострий як ніж розум і редакторські навички (хоч які вони часом дошкульні). Вона зробила цей продукт набагато кращим для вас. Та якщо ви хочете почути історію до кінця...

Мартін Вондерхайден сам є чудовим проєктним менеджером, ученим і тренером. Завдяки його підтримці справа зрушила з місця.

Джон Мерфі своєю дружбою поєднав ключові елементи, що дозволили цьому статися.

Нарешті, і найважливіше, дарована Богом моя кохана дружина Чаєн (Тузі-Тузі), без чієї підтримки, розуміння, терпіння, заохочення, поблажливості... зрештою, словам, що описують її важливість для появи цієї роботи, не буде кінця, тож я просто зупинюся на цьому.

Дякую вам усім — тим, кого згадано вище і кого не згадано, завдяки кому стало можливим усе це і набагато більше.

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 колекціую 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 проектами. Вони лежать за межами самостійних можливостей будь-якої окремої особи. Багато складників мають працювати разом, виконувати свої функції, щоб досягнути мети проекту. Здійснити успішний проект — 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 сформуванати 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 ніяк 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 проекти.

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 проект. 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

проектного 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

Вирішальна ознака	Логічний тест	
0. Це обмежений у часі чи короткостроковий захід?	НІ Цей захід не обмежений у часі і не короткостроковий. Він постійний, безстроковий чи довготривалий (як-от технічне обслуговування, виробничий процес тощо). У такому разі цей захід — не проєкт. Це щось інше	ТАК Цей захід обмежений у часі або короткостроковий. Захід може бути проєктом залежно від ознак 1–7. Продовжуйте
Чи може пересічна особа без допомоги виконати ці умови?		
1. Формулювання вимог, що визначають чи специфікують мету	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!
2. Розподіл етапів виконання відповідно до необхідного часу	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!
3. Координування ресурсів (люди, матеріали, технічні засоби, логістика)	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!

Вирішальна ознака	Логічний тест	
4. Забезпечення відповідності стандартам, нормативним вимогам, критеріям оцінки, узгодження з регуляторними структурами	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!
5. Забезпечення створення, виготовлення, доправлення та встановлення	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!
6. Міжорганізаційна або міжгрупова взаємодія	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!
7. Якщо відповідь на запитання 1–6 була ТАК, подумайте про комбінацію цих умов	ТАК У такому разі це не проєкт. Це може бути важливий захід, але ми не називатимемо цей захід проєктом.	НІ Цей захід — проєкт!

Якщо ви відповіли НІ на будь-яке із запитань 1–7 (і ТАК на запитання 0), то цей захід ми називатимемо 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 цієї 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 організована ця людина?¹

- Чи організований її підхід до справ?
- Чи поводитьсь вона організовано?
- Чи ефективна вона в організаційній діяльності (тобто її організаційні заходи сприяють просуванню справ, а не паралізують їх)?

Чи хороший вона комунікатор?

- Чи вміє вона слухати: чи може ефективно висловити сказане самому мовцеві чи іншим людям?
- Чи може вона ефективно інтерпретувати та обробляти інші форми комунікації, зокрема візуальну та письмову?
- Чи може вона виокремити важливі моменти з почутого або прочитаного?
- Чи може вона ефективно й переконливо донести інформацію до аудиторії?

Чи винахідлива вона?

- Чи виявляє ця особа здатність знаходити креативні рішення?
- Чи є в неї навички «розв'язування пазлів»?

Чи здатна вона до ефективного самомоніторингу?

- Чи розуміє вона, як окремі особи та групи сприймають її дії?
- Чи схильні люди довіряти цій особі?

Чи добра в неї вдача?

- Чи надійна ця людина?
- Чи здатна вона зберігати конфіденційність?²
- Чи часто вона негативно висловлюється про інших?³

Чи може вона розв'язувати конфлікти?

- Чи виявила вона здатність усувати та залагоджувати конфлікти?
- Чи спроможна вона розглядати ту саму проблему з різних?
- Чи схильна вона шукати компроміси або може створити синергію?⁴

Чи може вона впоратися зі змінами?

- Чи приймає вона нововведення?
- Чи спроможна вона спланувати роботу для розв'язання проблеми, з якою раніше не стикалась?⁵

Чи комунікабельна ця людина?

- Чи подобається їй працювати з людьми?
- Чи складається враження, що їй легко встановлювати зв'язки з іншими?
- Чи позитивна ця людина?
- Чи допомагає вона почуватися щасливими людям, що її оточують?

Чи здатна вона приймати правильні рішення?

- Чи намагається вона взяти до уваги всі факти, перш ніж прийняти рішення?
- Чи здатна вона прийняти рішення в обмежений часовий період (зокрема, якщо це означає, що рішення необхідно прийняти без усієї необхідної інформації)?

Чи має вона особистий баланс?

- Чи здатна вона демонструвати баланс між суперечливими потребами:
 - у бізнесі?
 - в особистому житті?
 - між робочими й особистими потребами?

Примітки

1. Дехто вважає, що організованість належить до технічних навичок. Я розумію цей погляд, але за моїми відчуттями організованість — це також спосіб мислення, що узгоджується з гнучкими навичками, тож відношу цю рису до них.
2. Проектні менеджери матимуть справу з дуже чутливою інформацією. Вони повинні вміти зберігати її в таємниці.
3. Я помітив, що з людей, які схильні погано говорити про інших, зазвичай виходять погані проектні менеджери, бо вони завжди знаходять, на кого перекласти провину. Успішні менеджери знаходять в інших сильні якості та з успіхом їх використовують.
4. Компроміс — це погано, бо в такому разі всі лишаються дещо незадоволеними. Створення синергії — це «третья» опція, яка дозволяє задовольнити всіх.
5. Здається, що, запропонувавши комусь нерозв'язну проблему й спостерігаючи, як людина братиметься до її розв'язання, можна отримати багато інформації щодо можливості цієї людини давати раду проблемам під час виконання проекту. Але це лише припущення.

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

- Багато хто опиняється в ситуації випадкового керування проєктом. Або людина потрапляє на цю посаду, або захід виростає в проєкт. Якщо ви зрозуміли, що керуєте проєктом, важливо, щоб його таким визнали, і тоді можна буде залучити до заходу належний рівень уваги й ресурсів, щоб він був успішним.
- За нашим визначенням проєкт — це захід, що є тимчасовим за своєю суттю і водночас достатньо складним для виконання або комплексним, щоб пересічна особа була нездатна успішно виконувати всі його компоненти без застосування інструментів чи інших допоміжних засобів.

- Успішним проєктним менеджером може стати особа, спроможна керувати технічними аспектами всіх складників, які потрібно об'єднати, щоб зробити захід успішним, а також наділена необхідними особистісними якостями, із відповідною позицією, підходом і врівноваженістю для управління складниками проєкту.
- Нарешті, проєкти виконують люди. Успішний проєктний менеджер повинен мати гарні навички управління людськими ресурсами, аби керувати взаємодією людей, що є невід'ємною частиною будь-якого проєкту.

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 проектом (ОУП)* *і його роль*

Один із критеріїв успішності проектного менеджера — це те, як добре він працює в складі своєї організації. Успішно довести завдання до кінця недостатньо. Проект 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 проектного офісу, або офісу управління проектами (ОУП, англ. *Project Management Office*).

Що в імені?

У різних сферах бізнесу одне поняття може мати різні назви. Мені траплялися випадки, коли ОУП називали офісами виконання проектів, проектними центрами передового досвіду, офісами підтримки проектів. Хтось із читачів цієї книжки працюватиме в організації, де ОУП матиме назву, якої я ніколи не уявляв. Якось я консультував компанію (що не мала нічого спільного з аерокосмічною галуззю), де проектний офіс називали «Аеродиспетчерська вежа». Проектних менеджерів вони називали «пілоти», а проекти — «польоти». На основі цього концепту вони розвинули власний жаргон.

Функції, описані в цьому розділі, можуть мати у вашій організації іншу назву. Зважайте на це. Ми використовуємо стандартну галузеву термінологію, яку вживатимуть сертифіковані проектні менеджери.

Якщо ви хочете знайти більше інформації на цю тему, вам варто шукати її, застосовуючи терміни, які ми використовуємо тут.

Якщо ви працюєте в досить великій організації, може виявитися, що вони вже заснували ОУП. У такому разі важливо, щоб ви прив'язали до нього свій проєкт. Якщо у вашій організації немає ОУП, то багато питань вам доведеться розв'язувати самотужки. Зараз розгляньмо ситуацію, коли у вашій організації є проєктний офіс.

Якщо ОУП існує

Кожний ОУП має свої особливості, але загалом проєктні офіси відповідають:

- за визначення процесів;
- розробку політики;
- за встановлення порядку виконання.

Найчастіше до їхньої компетенції також належать:

- необхідний контроль у сфері управління;
- стандартні інструменти, які використовує ваша організація;
- методи інформаційних звітів;
- шаблони, контрольні списки тощо.

У тих ОУП, де працюють особливо ретельно, є навіть бази завершених проєктів, бібліотека стандартних термінів планування діяльності і так далі.

Хоч би що вони могли вам запропонувати — *скористайтеся цим!* Усі організації об'єднує щось спільне, але кожна має свої унікальні проблеми, які вам потрібно буде розв'язувати. Ваш ОУП уже стикався з багатьма із цих ситуацій. Ваш проєкт матиме більше шансів на успіх, якщо використати інформацію, котру може надати ОУП. Візьміть за основу уроки, отримані з досвіду інших. Якщо ви так зробіте, то ваше управління проєктом буде набагато розумнішим і зі значно більшою ймовірністю досягне успіху.

Загалом говорять про три різні типи проєктних офісів: підтримки, контролю і директивний. Тут ми описуємо їхні ідеалізовані моделі. Можливо, у жодній організації не існує цих типів ОУП точно в такому

вигляді, як їх тут описано; це лише схема, покликана допомогти вам сформулювати уявлення про ОУП. Зв'яжіться з проєктним офісом вашої організації, щоб з'ясувати, як саме він працює.

ОУП підтримки

Проєктний офіс підтримки існує лише для того, щоб підтримувати. У такому ОУП вам нададуть підтримку у формі шаблонів, інструкцій, доступу до бібліотек, інформації, навчання і загалом усього, по що туди можна звернутися. У цьому офісі можуть бути люди, які консультуватимуть вас, коли ви розпочнете свій проєкт, але їхнє завдання — лише запропонувати вам те, що, на їхню думку, може бути корисним. Вони не контролюватимуть ваш проєкт і не відповідатимуть за жодний пов'язаний із ним аспект. Якщо у вашій галузі потрібно дотримуватися правил, нормативних вимог, постанов і законів, ОУП підтримки, найімовірніше, матиме в доступі цю інформацію.

Крім того, він може слугувати репозиторієм завершених проєктів. Так, ваш проєкт унікальний. Але в інших, попередніх проєктах могли бути схожі компоненти. Як інші вирішували подібні питання? Чи можете ви застосувати їхні успішні рішення у своєму проєкті? Якщо так, скопіюйте їх! Якщо ви думали вирішити якусь проблему певним способом і бачите, що раніше хтось уже зробив так само, але їхні дії призвели до невдачі, спробуйте інший підхід.

ОУП підтримки існує не для того, щоб вас контролювати. Він лише має надавати вам певну підтримку. Працюючи з таким типом проєктного офісу, ви можете робити зі своїм проєктом усе, що хочете.

Приклад

Планування бізнес-подорожі для зустрічі з потенційним клієнтом

Уявіть, що вашим проєктом було спланувати бізнес-подорож для зустрічі з потенційним клієнтом. ОУП підтримки буде схожим на доброго друга, чиею корисною порадою ви можете скористатися. Можливо, в офісі знатимуть, хто вже раніше цікавився цим клієнтом чи покупцем або хто зустрічався зі схожими клієнтами. Вони

можуть повідомити вам, про що ви маєте подбати, готуючись до цієї подорожі (наприклад, чи потрібні вам паспорт, віза, щеплення). Можливо, вони знають про якісь корпоративні угоди щодо оренди авто чи квитків на літак. Вони можуть запропонувати вам форму для складання вашого звіту про витрати. Можливо, у них є форма, за якою вам бажано вести записи або скласти звіт про цю зустріч. І в них можуть бути зразки контрактів, які ви можете використати як шаблон для укладання угоди з клієнтом. Але зрештою те, як ви дістанетеся до місця, що робитимете під час поїздки, як задокументуєте свою зустріч і відзвітуєте про неї, які умови встановите в угоді з клієнтом — усе це залежить від вас. Завдання такого проектного офісу — лише підтримати вас у ваших діях. Скористайтеся їхніми порадами або не робіть цього. Для них це дрібниці! Вони лише сподіваються, що були вам корисними.

ОУП контролю

Проектний офіс контролю здійснює контроль того, що ви *повинні* робити для вашого проекту. У такому офісі можуть робити все те, що робить ОУП підтримки, але на цьому вони не зупиняються. Якщо у вашій галузі є стандарти, правила, нормативи, постанови, закони тощо, яких ви маєте дотримуватися, то ОУП такого типу зазвичай надає вам їх перелік. Можливо, вам потрібно буде продемонструвати працівникам цього ОУП, що ваш проект узгоджується з відповідними вимогами. У такому разі вони, найімовірніше, запропонують вам форми, процедури та методи, за допомогою яких ви надаватимете їм цю інформацію. Крім того, вони встановлюватимуть для вас такі умови:

- які інструменти використовувати;
- які методології застосовувати;
- якими шаблонами послуговуватися;
- які програмне забезпечення, каталоги використовувати;
- вимоги до проведення зборів;

- вимоги до звітності;
- системи управління, які ви маєте впроваджувати, та багато іншого.

Хоча ОУП контролю здійснює контроль того, що ви повинні робити для вашого проекту (а іноді не повинні; наприклад, вони можуть сказати, що ви «не повинні прямо контактувати з постачальниками — усі такі контакти мають відбуватися через відділ закупівель» тощо), вони зазвичай не втручаються в те, як саме ви керуєте своїм проектом. Вони контролюють форму, схему, стиль, формат, процес, управлінську структуру, яку ви маєте впроваджувати, звітність і все те, за допомогою чого ви керуєте проектом. Але що саме відбувається в проекті, як ваш проект працює, відповідальність за виконання і здачу проекту — усе це залежить від вас!

Приклад

Планування бізнес-подорожі для зустрічі з потенційним клієнтом

Ще раз подумайте про вашу бізнес-подорож. Уявіть, що ви встановлюєте контакт із потенційним покупцем, узгоджуючи це з ОУП контролю. Назвемо їх відділом із контролю за роботою з клієнтами. Вони повідомлять вам, які засоби використати для звітності про витрати, послугами яких авіакомпаній та компаній з оренди автомобілів скористатися. Вони повідомлять, чого вам не можна робити під час подорожі («Ця компанія не відшкодує вам кошти за алкогольні напої, спожиті в подорожі»). Водночас ви можете самостійно замовляти собі квитки на літак, бронювати авто для оренди й оцінювати успіх чи невдачу самої поїздки.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ