

ЗМІСТ

Про автора ... 3

Подяки ... 9

Розділ 1. Успіх проєкту залежить від багатьох речей ... 11

Як використовувати цю книжку ... 12

Розділ 2. Випадковий проєктний менеджер.

Що з цього вийде? ... 14

Що таке проєкт? ... 15

Розділ 3. Місце проєктного менеджера в організації.

Офіс управління проєктом (ОУП) і його роль ... 26

Якщо ОУП існує ... 27

А якщо ОУП немає? ... 33

Розділ 4. Управління проєктом ... 37

Діяльність управлінської команди ... 38

Управлінська команда проєкту: місце й функції ... 42

Управлінська команда: форма ... 47

Управлінська команда: діяльнісні аспекти ... 51

Розділ 5. Межі проєкту. Як визначити межі проєкту, керувати ними, змінювати їх і уникати зміщення ... 56

Визначення меж ... 56

Залученість ... 66

Контроль змін ... 67

Підтримка від юриста вашої організації ... 71

Розділ 6. План управління якістю проєкту ... 75

Задовольнити вимоги клієнта ... 76

Дрібні помилки сприяють великому успіху
(або прототипування) ... 85

Варіації та взаємодії 86

План виконання нормативних вимог 89

Розділ 7. Моделі життєвого циклу проєкту ... 91

Класичний каскадний життєвий цикл проєкту ... 92

V-модель ... 98

Життєвий цикл швидкого прототипування ... 105

Концепція *Agile* ... 111

Змішаний життєвий цикл — реальність ... 114

Розділ 8. Планування проєкту. Управління графіком (управління часом) ... 117

Що таке активність? ... 118

Послідовність активностей ... 120

Розрахунок тривалості активностей ... 122

Складання графіка робіт ... 129

Управління графіком ... 132

Розділ 9. План кадрового забезпечення проєкту ... 140

Добір персоналу ... 141

Визначення потреби в ресурсах і відстежуваність навичок ... 145

Розподіл часу і завантаженість ресурсів ... 147

Управління кадровими ресурсами ... 150

Розділ 10. Управління конструюванням і конфігурацією ... 153

Смертельно серйозний приклад ... 153

То хто ж відповідальний за управління конфігурацією? ... 157

Управління конфігурацією: формальне визначення ... 158

Управління конфігурацією і проектні вимоги ... 159

Матриця відстежування конструкції ... 162

Як зібрати конфігурацію. Система її використання ... 173

Розділ 11. Кошторис і управління витратами ... 174

Тенденції в ставленні до грошей і результатів роботи ... 175

Актуальні та історичні дані, оцінки проти договірних цін ... 184

План проєкту, компоненти і ваша організація ... 187

Дзеркало заднього огляду ... 189

Розділ 12. План ланцюга постачання проєкту 193

Про вертикальну інтеграцію ... 194

Дотримуйтеся зваженого підходу ... 196

Як розробити план ланцюга постачання ... 197

Розділ 13. Виконання проєкту. Відстежування, оновлення, звіти та прийняття 211

Ретельно продумані плани ... 212

Моніторинг і перепланування ... 213

Частота відстежування ... 214

Види перевірки ... 216

Тримати всіх у курсі ... 218

Звіти керівництву: частота, мета, структура і стиль 219

Прийняття проєкту ... 222

Розділ 14. Оцінювання, здобуті уроки та вдосконалення наступних проєктів ... 226

Оцінюйте як авіакомпанія ... 228

Коли відбувається оцінювання? ... 230

Випадковий, не так уже й випадково успішний проєктний менеджер ... 234

Відгуки ... 238

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 проектним 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 Чаен (Тузі-Тузі), без чиїх 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 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 сформулювати 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 нічогосінько 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. Гарзд, 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 проектом

Вирішальна ознака	Логічний тест	ТАК
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 відносно до необхідного часу	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!
3. Координування ресурсів (люди, матеріали, технічні засоби, логістика)	ТАК Продовжуйте	НІ Цей захід — проєкт!

ЯК КЕРУВАТИ ПРОЄКТАМИ →

→ ВИПАДКОВИЙ ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖЕР

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 кожен 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 супергероєм (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 саомоніторингом (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 методик, 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

Характеристика	Так Нейтрально Ні
----------------	-------------------------

Чи організована ця людина?¹

- Чи організований її підхід до справ?
- Чи поводить вона організовано?

Продовження таблиці 2.2

Характеристика	Так Нейтрально Ні
<ul style="list-style-type: none"> • Чи ефективна вона в організаційній діяльності (тобто її організаційні заходи сприяють просуванню справ, а не паралізують їх)? 	
Чи хороший вона комунікатор?	
<ul style="list-style-type: none"> • 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?	
<ul style="list-style-type: none"> • Чи виявляє ця особа здатність знаходити креативні рішення? • Чи є в неї навички «розв'язування пазлів»? 	
Чи здатна вона до ефективного самомоніторингу?	
<ul style="list-style-type: none"> • Чи розуміє вона, як окремі особи та групи сприймають її дії? • Чи схильні люди довіряти цій особі? 	
Чи добра в неї вдача?	
<ul style="list-style-type: none"> • Чи надійна ця людина? • Чи здатна вона зберігати конфіденційність?² • Чи часто вона негативно висловлюється про інших?³ 	
Чи може вона розв'язувати конфлікти?	
<ul style="list-style-type: none"> • 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?	
<ul style="list-style-type: none"> • Чи приймає вона нововведення? 	

Закінчення таблиці 2.2

Характеристика	Так Нейтрально Ні
<ul style="list-style-type: none"> • Чи спроможна вона спланувати роботу для розв'язання проблеми, з якою раніше не стикалась?⁵ 	
Чи комунікабельна ця людина?	
<ul style="list-style-type: none"> • 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?	
<ul style="list-style-type: none"> • 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?	
<ul style="list-style-type: none"> • Чи здатна вона демонструвати баланс між суперечливими потребами: <ul style="list-style-type: none"> — у бізнесі? — в особистому житті? — між робочими й особистими потребами? 	
Примітки	
<ol style="list-style-type: none"> 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. Проєктні 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 проєктні 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 «третя» 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 проєкту. 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