

49

50

ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

47

ЧЕМ БОЛЬШЕ
ПРАВИЛ ТЫ
ОСВОИШЬ, ТЕМ
БОЛЬШЕ ПОБЕД
ОДЕРЖИШЬ

46

48

ВЛАДИМИР КОРДЬЕ

Владимир Кордые

**50 Золотых Правил
Управления Проектами**

«ЛитРес: Самиздат»

2016

Кордые В.

50 Золотых Правил Управления Проектами / В. Кордые —
«ЛитРес: Самиздат», 2016

Эти 50 коротких, универсальных и нескучных правил суммируют “подход здравого смысла”, используемый лучшими проектными менеджерами по всему миру для успешного выполнения проектов, вне зависимости от их типов, объемов или отрасли. Вдобавок к тому, что ты станешь лучше разбираться в управлении проектами, эта книга откроет тебе ответы на самые распространенные проблемы и вопросы проектных менеджеров с помощью правил, каждое из которых иллюстрировано примерами из реальных проектов. Эта книга - must-read для всех, кто вовлечен в проекты.

Содержание

БЛАГОДАРНОСТЬ	6
ВВЕДЕНИЕ	7
ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	8
ОБ АВТОРЕ	9
ОТ АВТОРА ПЕРЕВОДА	10
I – ПРАВИЛА О СРОКАХ И ДЕНЬГАХ	11
ПРАВИЛО #01 – БУДЬ ПОЛЕЗНЫМ И СДЕЛАЙ ДЕЛО	12
ПРАВИЛО #02 – БУДЬ ПРОАКТИВНЫМ И ПРЕДВОСХИЩАЙ	14
ПРАВИЛО #03 – БУДЬ ПАРАНОИКОМ В ОТНОШЕНИИ РАСЧЁТА ВРЕМЕНИ И СОСТАВЛЕНИЯ РАСПИСАНИЯ	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Перевод: Святослав Михайлов (sviatoslav.mikhailov@gmail.com)

БЛАГОДАРНОСТЬ

Автор благодарит всех лиц, предложивших свою поддержку, советы или испытание вычиткой текста: Джона, Поля, Габриэля, Дрю, Мартина, Люка, Дена, Ника, семью Кэвил, Библиотеку “Магазин Идей” (Idea Store Library, Canary Wharf London, UK), и всех международных проектных менеджеров и участников команд, с кем я имел удовольствие работать и у которых я учился.

Я также хочу особенно поблагодарить понимающую меня супругу Анну-Софи и дочь Викторию, за данную мне возможность работать над этой книгой в течение последних 4 лет.

ВВЕДЕНИЕ

Проблема проектов заключается в том, что они начинаются без легко понятной “инструкции по использованию”. В отличие от предсказуемой ежедневной работы, в проектах тебе приходится сначала разбираться, как вещи совмещаются и зависят друг от друга, а затем выполнять эти проекты. И даже если у тебя есть возможность повторного использования проектных шаблонов, успех или провал проекта всегда будет зависеть от одного ключевого элемента: Проектный Менеджер. Так если ты хочешь делать свои проекты правильно, то почему не поучиться у лучших?

С книгой “50 Золотых Правил управления проектами” ты также сможешь быстро стать более осведомленным и компетентным Проектным Менеджером. Эти 50 коротких, универсальных и нескучных правил суммируют “подход здравого смысла”, используемый лучшими проектными менеджерами по всему миру, чтобы выполнять проекты успешно, вне зависимости от типа проекта, его объема или отрасли.

Вдобавок к тому, что ты станешь лучше разбираться в Управлении Проектами, эта книга откроет тебе ответы на самые распространенные проблемы и вопросы Проектных Менеджеров с помощью правил, каждое из которых иллюстрировано примерами из реальных проектов. Эта книга – must-read для всех, кто вовлечен в проекты – Проектных Менеджеров и всех, кто работает с ними. Поэтому, опытный ли ты Проектный Менеджер или новичок без знания методологии и терминологии Проектного Менеджмента, ты все равно сможешь получить пользу от этих правил, даже если не овладеешь ими всеми.

Имена реальных людей и компаний были изменены для соблюдения конфиденциальности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Планирование и внедрение изменений в управляемом и гибком виде – вот что такое Управление Проектами. Именно поэтому Проектный Менеджер может быть также назван Менеджером Изменений. Это – дисциплина о предвидении, устранение препятствий на пути, о способности добиваться выполнения задач и управления разницей между планом и реальностью. Это – учение о способности реагировать и думать в нескольких измерениях, и все это внутри конечного периода времени и в соответствии с согласованным содержанием проекта.

Однако, если привести аналогию о проекте как о игре Лего, то работа Проектного Менеджера заключается в определении кирпичиков Лего (Содержание/Компоненты) и заблаговременном выяснении, как они согласовываются друг с другом (План/Руководство). Чтобы сделать это, Проектный Менеджер применяет смесь академических и интуитивных знаний, которые подсказывают, как использовать ресурсы (процессы, шаблоны, инструменты, знания, люди, бюджет и время) и техники, имеющиеся в распоряжении.

Следовательно, Управление Проектами похоже на жонглирование мячами в воздухе, или на игру в шахматы. Проектный Менеджер постоянно мотивирует и ведет свою команду наиболее безопасным способом через рискованное и неординарное путешествие, которое является Проектом.

ОБ АВТОРЕ

Владимир Кордые является Старшим Проектным Менеджером и Программным Менеджером. Он специализируется на выполнении и спасении проектов в Информационных Технологиях, Аутсорсинге, в Операционной и Бизнес сферах в международных организациях. В течение ряда лет он разрабатывал уникальный и успешный управленческий подход, основанный на 50 универсальных правилах. Рождённый во Франции и живущий в Лондоне, он уделяет время запуску инициатив по изменениям, менторству Проектных Менеджеров, а также писательству. У него более чем 15-летний опыт в широком круге организаций.

“Выживает не самый сильнейший из вида, выживает не самый умный, а тот, который лучше всех адаптируется к изменениям.”

Чарльз Дарвин (1809 – 1882)

ОТ АВТОРА ПЕРЕВОДА

Я познакомился с Владимиром во время совместной работы над несколькими проектами. Первая вещь, которая поразила меня – это красивый французский акцент: когда он говорил на английском языке, то я как будто слышал французскую речь, но всё понимал. Второе впечатление пришло со временем: я, как бывший Проектный Менеджер, высоко оценил способности и навыки Владимира, и во время перевода книги вспоминал и примеривал эти правила к его собственным действиям во время проектов. Надо заметить, что “примерка” каждый раз была безупречной.

Святослав Михайлов

“Выживает не самый сильнейший из вида, выживает не самый умный,
а тот, который лучше всех адаптируется к изменениям.”

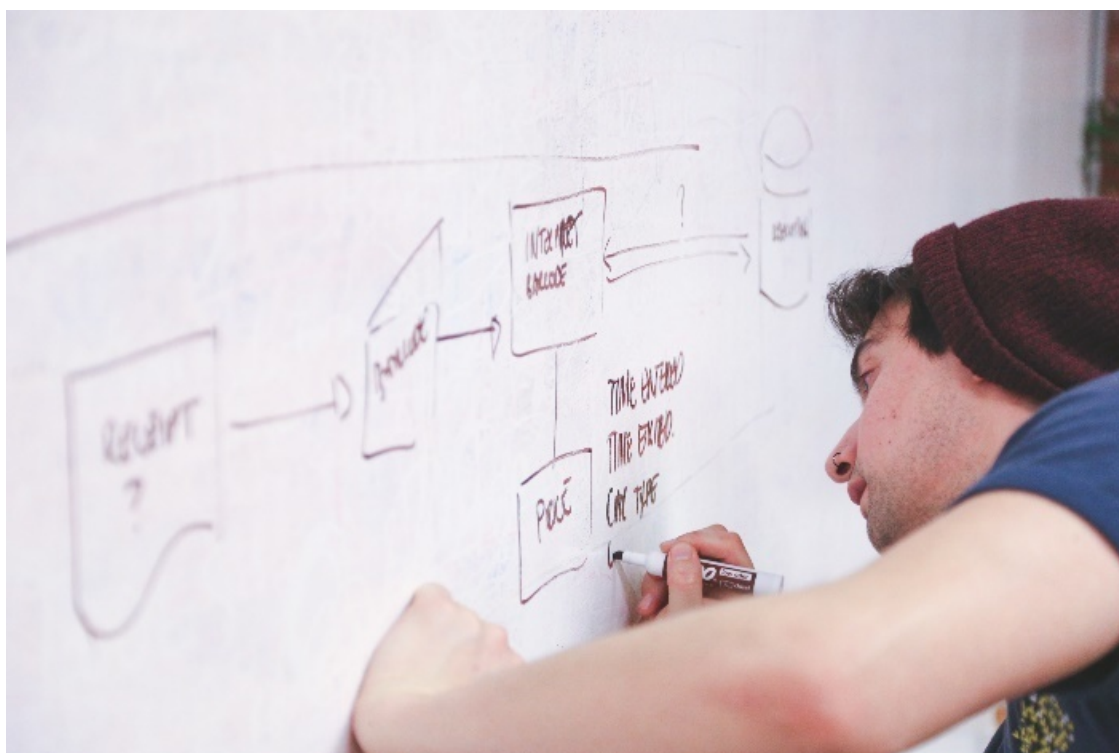
Чарльз Дарвин (1809 – 1882)

I – ПРАВИЛА О СРОКАХ И ДЕНЬГАХ

Эти правила показывают, как нужно понимать и распределять сроки и бюджет проектов. Если их не проработать правильно, то проекты неизбежно провалятся. Мы увидим, как Роб, Сэм и другие Проектные Менеджеры сумели успешно повернуть дела в правильное русло благодаря этим правилам.

ПРАВИЛО #01 – БУДЬ ПОЛЕЗНЫМ И СДЕЛАЙ ДЕЛО

В сегодняшнем быстро изменяющемся мире редко кому дается возможность после трудоустройства провести недели в процессе посвящения в дела компании. От Проектного Менеджера ожидают, что он быстро найдет себя в компании, познакомится с людьми, системами и процессами. Он начнет копать и станет полезным с первого дня. В чем смысл наличия Проектного Менеджера, если бюджеты бесконтрольны, вехи проекта не ясны, качество хромает, сроки упущены, а проблемы накапливаются? Ведь можно сберечь затраты на его зарплату и получить тот же самый результат – хаос.



Проектный Менеджер назначается, чтобы все эти вещи упорядочить и держать под контролем. Они обязаны способствовать быстрым и эффективным реакциям на непредвиденные события, минимизировать удар и возвращать всё обратно на свои рельсы. Великие Проектные Менеджеры, даже если они новички в организации или отрасли, могут быстро внести ясность и добиться желаемого результата. В течение пары дней они могут оценить обстановку и вывести требования заказчика проекта в список реальных задач, рисков, владельцев и вех проекта. Вот так они вносят реальную ценность в проект.

Пример проекта из реальной жизни: в одной лидирующей компании – “голубой фишке” выполнялся ИТ-проект обновления программного обеспечения, продвигающийся в никуда. Несколько Проектных Менеджеров, которые на бумаге ранее выполняли подобные проекты, сменяли друг друга из-за того, что сроки пропускались, а проблемы неизменно накапливались. Роб, успешный проектный менеджер без опыта работы с проектами в сфере программного обеспечения, был нанят для того, чтобы вернуть проект в свое русло. В течение нескольких дней он идентифицировал корневые причины проблем: слабый сбор требований, границы проекта не определены, роли и ответственности не ясны, большая нагрузка на исполнителей, и т.д. Задачи были не контролируемы, структура и прозрачность проекта отсутствовала. Никто из предыдущих Менеджеров Проекта не потрудился обратиться к началу и прове-

рять основы. Они не принесли реальную пользу. Этот Проект взял контроль над Проектными Менеджерами, тогда как должно быть наоборот. Будучи добросовестным и зная, что его работа – быть полезным и выполнить стоящие перед ним задачи, Роб вернулся к основам и убедился, что правильно определил проблемы проекта, и в итоге сумел развернуть негативные тенденции в положительную динамику.

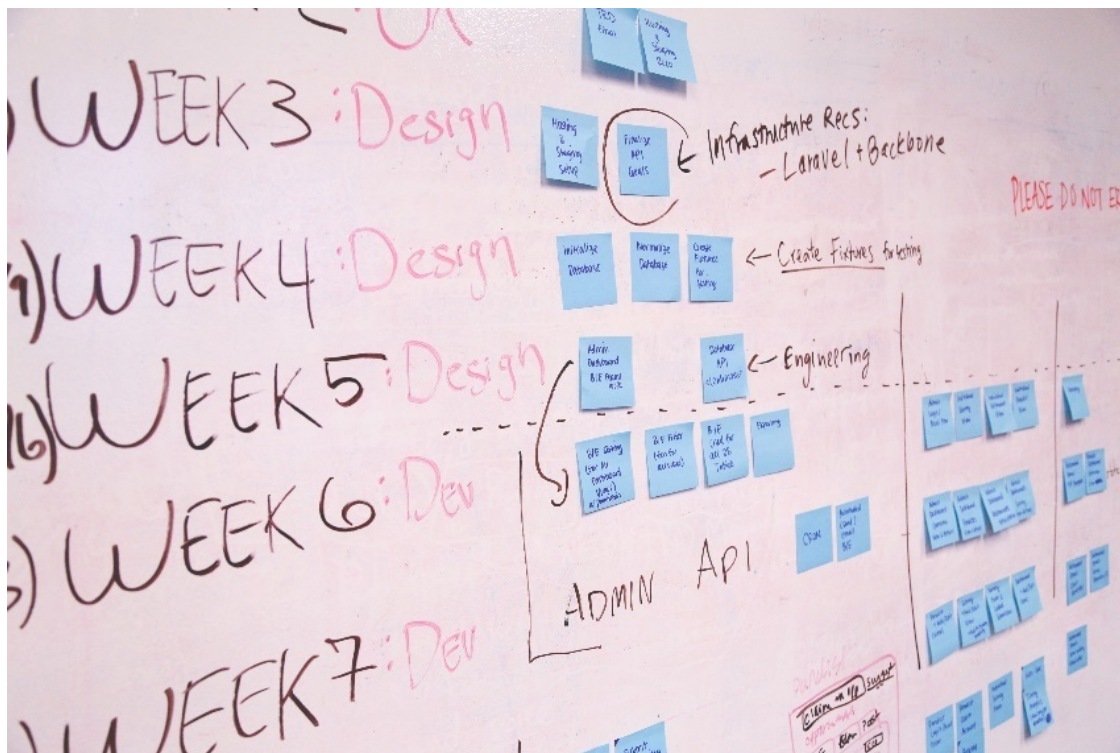
ПРАВИЛО #02 – БУДЬ ПРОАКТИВНЫМ И ПРЕДВОСХИЩАЙ

Как Проектный Менеджер, никогда не принимай ничего как данность. Ты обязан представлять себя в будущем, в разное время будущего, всегда думать о том, что может пойти не так, что может быть улучшено, и как это сделать. Это как игра в шахматы – всегда быть на шаг впереди и предугадывать. Будь проактивным, не застывай на месте! Планируй худшее заранее. Где необходимо, делай запас на непредвиденные обстоятельства. Вся эта дополнительная работа, особенно на старте проекта, воздастся сторицей. Постоянно оценивая всю информацию, все ограничения, зависимости и требования, ты сможешь предотвратить многое. Не стесняйся делать предположения. Настрой команду проекта и сам проект на успех.

Этот подход, вдобавок к прошлому опыту Проектного Менеджера, должен также исходить из постоянного взаимодействия с проектной командой. Бросай вызовы, задавай вопросы, ищи ясности и доказательства. Всегда имей запасной план для наиболее критических пунктов проекта. Зная заранее, что делать в случае кризиса, ты будешь иметь больше шансов вернуть проект обратно на рельсы и минимизировать последствия удара. Что касается дополнительного запаса, на случай если он не понадобится – что же, ты будешь лучше смотреться, если за счет него ты сможешь сделать проект быстрее или дешевле. Это выигрышная ситуация для всех.

Пример проекта из реальной жизни: Желая быстро сорвать куш от использования новой технологии, благотворительная компания давила на своего Проектного Менеджера и требовала внедрить её как можно скорее, как советовал разработчик. Однако, рассмотрев все переменные, Проектный Менеджер Сэм потребовала у руководства два месяца для тестирования и первоначального планирования, чтобы потом эффективно интегрировать эту технологию в существующую среду. Основываясь на фактах и предвосхищая, что их ждет, она смогла проактивно убедить Спонсоров Проекта, что спешка не в их интересах. Разработчик не знал всех особенностей их рабочих мест. Эта задержка оказалась полезной и проект стал успешным.

ПРАВИЛО #03 – БУДЬ ПАРАНОЙКОМ В ОТНОШЕНИИ РАСЧЁТА ВРЕМЕНИ И СОСТАВЛЕНИЯ РАСПИСАНИЯ



В проектах “расчёт времени” является всеобъемлющим: говорим ли мы о проектных вехах, встречах или просим об услуге людей. От первоначального планирования и до конца проекта Проектный Менеджер должен иметь параноидальное отношение к таймингу. Эта вещь имеет склонность всё подвергать опасности и выводить из синхронности. Поэтому добавление запаса по времени и непрерывная оценка того, как решения и события влияют на расписание, являются ключом к успеху. Проектные Менеджеры должны делать оценку времени и сроков на ежедневной основе. Быть проактивным в этой области является критичным для успеха твоего проекта. Это как музыка: ты сразу же должен почувствовать, если вещи выходят из ритма или плохо настроены.

Сколько встреч запланировать и какой длительности, или как часто бегать за кем-то, – все зависит от возможностей и инстинкта Проектного Менеджера. Сделаешь встречи слишком частыми или слишком долгими – и ты приведешь людей в уныние. Будешь бомбардировать кого-либо звонками и письмами, – и ты добьешься успеха только в натяжении нервов. Поэтому Проектный Менеджер должен постоянно думать, что лучше подходит для данной ситуации, основываясь на особенностях каждого проекта и участвующих в нем людях. Этому нельзя научить, это невозможно стандартизировать. Всё, что нужно – использовать здравый смысл, личные навыки и опыт.

Пример проекта из реальной жизни: Поскольку проект выглядел простым и имел высокий приоритет, Дэйв, Проектный Менеджер хеджевого фонда, получил один месяц на его выполнение. Однако в течение первых дней планирования стало ясно, что для его правильного внедрения потребуется колоссальный объем тестирования. Также оказалось, что ключевые члены команды проекта были уже задействованы на других проектах и перегружены

текущей работой. Рекомендации Дейва были очевидны: проекту необходимо три месяца. Обладая этими фактами, Дэйв убедил Заказчика Проекта изменить свои ожидания. Проект был успешно завершен через три месяца, и все снова вернулись к прежнему рабочему балансу. Уделив дополнительное внимание тому, что действительно могло вызвать крушение проекта, Дэйв обеспечил успех и своему проекту, и своей команде.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.