



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

# Гид HBR

## Управление проектами

**Мотивировать команду**  
**Выбирать нужных людей**  
Достигать результата

Гид HBR

Harvard Business Review (HBR)

**Управление проектами**

«Альпина Диджитал»

2012

## **Harvard Business Review (HBR)**

Управление проектами / Harvard Business Review (HBR) —  
«Альпина Диджитал», 2012 — (Гид HBR)

ISBN 978-5-9614-3995-3

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. В новом сборнике из серии «HBR: 10 лучших статей» подобраны самые важные материалы журнала, посвященные корпоративной культуре. Корпоративную культуру не так просто понять и, как правило, сложно измерить, но она является одной из важнейших составляющих успеха любой компании. Авторы этого сборника, признанные эксперты в области организационной культуры и поведения, менеджмента и психологии, объясняют, почему без анализа корпоративной культуры невозможны никакие изменения в организации, и дают советы по развитию корпоративной культуры. Авторы подробно рассказывают, как создать культуру доверия в компании, преодолеть пассивность сотрудников и повысить их удовлетворенность своей работой, сформировать культуру новаторства и создать атмосферу открытости. Идеи, советы, стратегии из этого сборника помогут руководителям разобраться в том, как устроена их корпоративная культура, когда ее необходимо менять и как контролировать этот процесс трансформации. Только оценив влияние культуры на свой бизнес, менеджеры смогут добиться перемен и создать организации, которые процветают даже в самые трудные времена.

ISBN 978-5-9614-3995-3

© Harvard Business Review (HBR), 2012

© Альпина Диджитал, 2012

# Содержание

Что вы узнаете	6
Общий обзор	7
Глава 1	7
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# (HBR) Коллектив авторов

## Управление проектами

Переводчик *М. Кульнева*  
Редактор *О. Бараиш*  
Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *А. Деркач*  
Арт-директор *Ю. Буга*  
Корректоры *Е. Чудинова, Е. Аксёнова*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2012 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



## Что вы узнаете

Вам предложили возглавить проект. Вам приятно, что в вас верят, и все же вы в некоторой панике, потому что понятия не имеете, с чего начать. Возможно, вас беспокоит, что заинтересованные лица начнут тянуть вас в разных направлениях и вы не сможете четко установить цели, а уж тем более – выполнить все вовремя и не выходя за рамки бюджета. Как понять, когда стоит придерживаться начального плана, а когда проявить гибкость? И как увлечь проектом всех членов вашей команды, когда у них и так полно дел?

Эта книга поможет вам обрести уверенность в себе и снабдит необходимыми инструментами для эффективного управления проектом. Вы научитесь:

- выбирать нужных людей и поддерживать в них интерес к работе;
- избегать неконтролируемого расширения масштаба проекта;
- концентрироваться на ключевых задачах и строить логическую последовательность;
- разбираться в методах Gantt и PERT;
- вовлекать в работу несговорчивых членов команды;
- держать в курсе заинтересованных лиц;
- адекватно оценивать успешность проекта;
- решать, когда следует остановиться;
- усваивать и использовать полученные уроки.

# Общий обзор

## Глава 1

### Четыре фазы управления проектом

Ваш проект может быть любым, большим или маленьким, – разработка веб-сайта, дизайн нового автомобиля, перенос отдела на новое место работы, обновление информационной системы, – но в любом случае вам предстоит пройти одни и те же четыре фазы: планирование, подготовка, исполнение и завершение. Хотя каждая из этих фаз имеет свои особенности, они частично пересекаются. Например, приступая к планированию, вы, как правило, уже имеете примерные цифры бюджета и дату завершения. Находясь в фазах подготовки и исполнения, вы определяете и начинаете воплощать в жизнь детали плана проекта. Это дает вам новую информацию, и на ее основании вы можете пересмотреть бюджет и дату завершения – иными словами, возвращаетесь к фазе планирования, – так как приобрели более четкое видение общей картины<sup>1</sup>.

В таблице ниже перечислены действия, предпринимаемые в каждой фазе, а также навыки и методы, которые могут вам потребоваться для работы.

---

<sup>1</sup> Адаптированный текст из: «Управление проектами» (Managing Projects), серия Pocket Mentor, Harvard Business Review Press, 2006 г.

## ФАЗЫ ПРОЕКТА

Планирование	Подготовка	Исполнение	Завершение
<b>ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Определение реальной задачи	Сбор команды	Мониторинг и контроль процессов и бюджета	Оценка успешности проекта
Определение заинтересованных лиц	Планирование заданий для членов команды	Отчет о прогрессе	Закрытие проекта
Определение целей проекта	Разработка графика	Еженедельные совещания команды	Подведение итогов с командой
Определение масштаба, ресурсов и основных задач	Проведение организационного совещания	Решение возникающих проблем	Составление аналитического отчета
Подготовка к возможным компромиссам	Составление бюджета		
<b>БАЗОВЫЕ НАВЫКИ</b>			
Анализ задач	Анализ процесса	Контроль деятельности	Доведение работы до логического завершения
Планирование	Построение команды	Лидерство и мотивирование	Планирование
Анализ экономической эффективности вариантов	Делегирование	Коммуникация	Коммуникация
	Переговоры	Управление конфликтами	

Окончание таблицы

Планирование	Подготовка	Исполнение	Завершение
	Подбор и наем сотрудников	Решение задач	
	Коммуникация		
МЕТОДЫ			
Структурная схема работ	Инструменты составления графика работ (метод критического пути, PERT, диаграмма Ганта)		Аналитический отчет: анализ и извлеченные уроки

### Планирование: как составить схему проекта

Приступая к планированию проекта, мы часто сразу начинаем представлять себе график его исполнения – хотя подходим к этой части только в фазе подготовки. На самом деле планирование – это определение базовых аспектов: какую задачу предстоит решить, кого нужно будет к этому привлечь и что нужно будет сделать.

#### *Определите реальную задачу*

Прежде чем начать, точно определите, какую именно задачу призван решить ваш проект. Это не всегда бывает очевидным.

Допустим, информационный директор вашей компании поручил вам, ИТ-менеджеру, разработать новую базу и систему ввода данных. Возможно, вы готовы с удовольствием взяться за этот проект и прежде всего решить проблемы, с которыми сами сталкивались в своей работе. Но вы должны задуматься: решите ли вы таким образом задачи *компании*? Чтобы повысить шансы проекта на успех, вы должны проникнуть глубже тех проблем, которые наблюдали сами, – «*Мы недостаточно быстро извлекаем данные*» и «*Мне нужно просмотреть четыре разных отчета, только чтобы составить сводку обновлений по активности моих клиентов*» – и найти фундаментальные проблемы, которые нужно преодолеть вашей организации. Прежде чем разрабатывать базу данных, вы должны спросить, какой тип данных требуется, для чего они будут нужны, насколько быстро нужно найти решение и так далее. В противном случае вы рискуете лишь впустую потратить время и средства на слишком простое, слишком сложное или слишком запоздалое решение – или такое, которое не соответствует потребностям пользователей.

#### *Определите заинтересованных лиц*

Реальная задача станет еще яснее, когда вы поймете, кто **заинтересован** в ее решении, то есть кто будет вовлечен в деятельность по осуществлению проекта, кто будет вкладывать в него ресурсы (людей, место, время, инструменты и деньги) и кто будет использовать то, что получится в итоге. Все эти люди должны помочь вам сформулировать, что конкретно будет

считаться успехом проекта. Вы должны точно понимать, что они хотят получить и что согласны вложить. А если на полдороге состав игроков изменится, будьте готовы не только отреагировать на появление новых, но и подключить всех к принятию любых решений по корректировке проекта.

Поддержка со стороны людей, для которых вы работаете, крайне важна в любом случае – управляете ли вы проектом внутри компании или выступаете в роли независимого консультанта. Возможно, у этих людей будут совершенно оторванные от реальности взгляды и они потребуют от вас проделать огромную работу в совершенно невозможные сроки или будут ждать, что вы сотворите чудо, не имея адекватных средств и персонала. Ваша задача как менеджера проекта – сделать так, чтобы требования соответствовали ресурсам, в противном случае вас ждет неизбежный провал.

### ***Определите цели проекта***

Один из самых важных аспектов планирования – объединить различные ожидания всех заинтересованных лиц в связный и управляемый набор целей. Успех проекта будет измеряться тем, насколько хорошо вы сможете достичь этих целей. Чем четче вы сформулируете их в самом начале, тем меньше разногласий по поводу того, смогли ли вы их достичь, ждет вас впереди. Однако в фазе планирования все еще слишком неопределенно, поэтому цели следует пересматривать по ходу дела, когда у вас будет больше информации о том, что вам нужно исполнить.

Определяя цели, придерживайтесь концепции SMART. Цели должны быть:

- конкретными (**s**pecific);
- измеряемыми (**m**easurable);
- ориентированными на действия (**a**ction-oriented);
- реалистичными (**r**ealistic);
- ограниченными по времени (**t**ime-limited).

Представьте, что ваш отдел кадров получил задание определить новых потенциальных поставщиков услуг медицинского страхования для вашей компании, потому что существующие не обеспечивают уровень обслуживания, соответствующий деньгам, которые им платят. SMART-цели вашего проекта могут быть такими:

1. **Изучить** *<ориентированность на действия>* как минимум **шесть** *<измеряемость>* поставщиков, которые соответствовали бы минимальным пороговым критериям качества обслуживания, установленным вашим отделом.

2. **Рекомендовать** *<ориентированность на действия>* на **июньской** *<ограниченность по времени>* встрече совета директоров **трех** *<конкретность>* из них, которые предлагают лучшее и наиболее качественное обслуживание как минимум на **10 %** *<реалистичность>* дешевле существующих затрат компании в пересчете на одного работника.

Формулируя цели проекта, учитывайте следующие факторы:

- **Качество.** Определите стандарты качества и способы их измерения и удовлетворения.
- **Организация.** Уточните цели в зависимости от имеющихся в вашем распоряжении людей и ресурсов.
- **Коммуникация.** Определите, какая информация требуется каждому из заинтересованных лиц и как вы собираетесь ее обеспечить.

### ***Определите масштаб, ресурсы и основные задачи***

Многие проекты не достигают успеха из-за того, что вы замахиваетесь на слишком многое и из-за этого серьезно недооцениваете требующиеся время и деньги, или из-за того, что упускаете из виду существенную часть требуемой работы. Один из инструментов, который может помочь вам избежать этих проблем, – так называемый метод WBS (Work Breakdown

Structure) или иерархической структуры работ, с помощью которого можно предварительно определить масштаб и задачи процесса и разработать систему оценочных показателей. (См. пример ниже в этой главе.) В основе этого метода лежит разделение сложных видов деятельности на более легко управляемые подъединицы.

Чтобы построить иерархическую структуру работ:

- Спросите себя: «Что нужно сделать для того, чтобы получить X»?
- Продолжайте задавать этот вопрос, пока не получите ответ в виде ряда задач, которые уже нельзя разбить на более мелкие.
- Оцените, сколько времени займет выполнение этих задач и во сколько это обойдется – в деньгах и человеко-часах.

WBS обычно состоит из нескольких – от 3 до 6 – уровней подъединиц деятельности. Чем сложнее проект, тем больше в нем будет уровней. В качестве общего правила можно принять, что их не должно быть более 20 – и только действительно крупномасштабные проекты требуют этого максимума.

Сейчас, в фазе планирования, не стоит задумываться о последовательности действий. Точный график вы установите в фазе подготовки. А пока вам лучше с помощью WBS построить общую схему, которую вы будете заполнять по мере того, как станете лучше понимать ограничения по людям, бюджету и времени. Предварительные оценки – хороший способ уменьшить риск, но их нужно делать открыто и объяснить заинтересованным лицам ваши обоснования.

В результате вдумчивого планирования вы должны приблизительно понять, сколько людей – и с какими навыками – понадобится вам для осуществления проекта. Также вы должны представлять себе, сколько времени должно уйти на его осуществление.

#### ***Подготовьтесь к компромиссам***

Время, затраты и качество – три взаимосвязанных переменных, которыми, как правило, определяется, чего вы сможете достичь.

$$\text{Качество} = \text{Время} + \text{Затраты}$$

При изменении любой из этих переменных изменится конечный результат. Конечно, подобные изменения часто возникают в ходе проекта. Если временные рамки, в которые вы должны уложиться при разработке новой системы управления данными, внезапно окажутся урезаны вдвое, вам придется либо привлечь в два раза больше людей, либо удовлетвориться системой, которая будет не так эффективна, как планировалось изначально. Не допускайте, чтобы приятные, но не необходимые излишества помешали вам решать основные задачи. Вы должны установить такой уровень качества, который будет отвечать потребностям всех заинтересованных сторон.

Если вы с самого начала будете знать, какая из переменных кажется наиболее важной каждому из заинтересованных лиц, это поможет вам вносить необходимые коррективы по ходу проекта. При этом вы обязаны информировать всех о любых поправках и объяснять их следствия с точки зрения времени, затрат и качества.

## ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

### ПРИМЕР ПЛАНИРОВАНИЯ

Постройте иерархическую структуру работ (WBS), чтобы убедиться в том, что вы не упускаете какой-либо важной части сложного процесса и правильно оцениваете время и средства, необходимые для его завершения.

#### ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Общая цель проекта — перенос трех веб-серверов и баз данных в новый компьютерный центр. Требуется, чтобы в новом центре были запущены пять новых серверов, которые будут зеркалировать рабочие серверы из старого центра. Новые серверы должны соответствовать спецификациям существующих; они будут обеспечивать работу тех же приложений и содержать тот же контент. После запуска новое оборудование должно быть протестировано для подтверждения его функциональности. У сайтов должна быть дата ввода в эксплуатацию и запуска. Наконец, старое оборудование будет списано и заново включено в опись.

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Получить оборудование.

#### Частные задачи 1-го уровня

Закупить 3 сервера и 2 базы данных.

Доставить оборудование в новый компьютерный центр.

#### Частные задачи 2-го уровня

Разместить заказ на серверы.

Предупредить компьютерный центр о запланированной доставке оборудования.

#### Продолжительность выполнения частных задач

7 дней

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Установить и запустить оборудование.

#### Частные задачи 1-го уровня

Разместить оборудование.

Загрузить операционные системы.

Загрузить приложения.  
Перенести контент на новые серверы.

---

### **Частные задачи 2-го уровня**

Подключить и соединить новое оборудование в компьютерном центре и убедиться в наличии физической и сетевой связи.  
Загрузить базовые операционные системы для веб-серверов и баз данных.  
Загрузить программное обеспечение, в том числе для веб-серверов, баз данных и всех необходимых средств поддержки.  
Скопировать конфигурации со старых производственных объектов, перенести на новые серверы и правильно загрузить.

---

### **Продолжительность выполнения частных задач**

8 дней

#### **ОБЩАЯ ЗАДАЧА**

Протестировать оборудование.

---

### **Частные задачи 1-го уровня**

Протестировать машины.

---

### **Частные задачи 2-го уровня**

обеспечить сетевые связи, а также функциональность и целостность доступа к интернету и базам данных.

---

### **Продолжительность выполнения частных задач**

2 дня

#### **ОБЩАЯ ЗАДАЧА**

Запустить новое оборудование

---

### **Частные задачи 1-го уровня**

Ввести в эксплуатацию новый производственный объект.  
Проверить целостность данных и контента.

---

### **Частные задачи 2-го уровня**

Переключить доступ к интернету и базам данных на новый объект.  
Провести серию заранее намеченных тестов, чтобы убедиться, что данные точны, а все обновления с начала зеркалирования введены и применяются правильно.

---

### **Продолжительность выполнения частных задач**

2 дня

#### **ОБЩАЯ ЗАДАЧА**

Снова протестировать.

---

### **Частные задачи 1-го уровня**

Испытать сайты в течение суток и снова проверить целостность.

---

### Частные задачи 2-го уровня

Еще раз провести серию тестов, чтобы убедиться, что обновления и вход функционируют правильно.

---

### Продолжительность выполнения частных задач

1 день

---

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Списать старое оборудование.

---

### Частные задачи 1-го уровня

Убрать оборудование из компьютерного центра.

Снова внести оборудование в опись для последующего использования.

---

### Частные задачи 2-го уровня

Деинсталлировать оборудование; стереть программы и контент.

Перевезти оборудование обратно на склад.

---

### Продолжительность выполнения частных задач

2 дня

---

## Подготовка: как запустить проект

В фазе подготовки вы собираете команду. Примерные оценки временных рамок будут графиками работ. Примерные оценки затрат станут бюджетом. Вы собираете необходимые ресурсы. Вы требуете обязательств и берете обязательства на себя.

### *Соберите команду*

Ваша первая задача в этой фазе – оценить навыки, необходимые для осуществления проекта, чтобы привлечь к нему нужных людей. Эта оценка напрямую вытекает из структуры работ, которую вы составили в фазе планирования, определив основные задачи и виды деятельности. Возможно, вам понадобится привлечь к проекту новых людей – временных работников или сотрудников из других отделов вашей организации, – имеющих необходимые навыки. Не забудьте учесть время и деньги, необходимые для повышения квалификации в тех случаях, если в наличии не окажется людей, готовых сразу приступить к выполнению тех или иных обязанностей.

### *Распланируйте распределение обязанностей в команде*

Если вы сами выбрали команду, то, вероятно, вы уже знаете, кто что будет делать. Если вы приняли команду «по наследству», но вам уже приходилось работать с ее членами, вы все равно можете распределить обязанности самостоятельно. Но, если вам дали для работы совершенно новую, незнакомую группу людей, составьте их список и список требуемых навыков, поговорите с каждым из них о том, кто что умеет, а затем распределите обязанности. Такой подход положит начало общению и сплачиванию команды. Так, например, если для реализации проекта необходим навык, которым не обладает никто из членов команды, у кого-то могут

оказаться знакомые, имеющие такой навык, а кто-то, возможно, выразит желание пройти необходимое обучение и овладеть им.

Очевидно, что вы не можете делать все сами, даже если бы и хотели. Решив, как вы будете распределять обязанности в команде, снабдите каждого необходимой информацией и ресурсами – а затем отойдите в сторону и позвольте каждому заниматься своим делом. По ходу проекта вам, возможно, понадобится делегировать больше заданий, чем планировалось изначально. И вы должны будете проявлять достаточную гибкость – но не забывать о том, что за результат отвечаете вы как менеджер проекта. (См. вставку «Советы по эффективному делегированию».)

### ***Разработайте график***

Прекрасно, если вы можете точно определить, что вам нужно сделать, и сказать: «При имеющихся у нас ресурсах нам потребуется на это столько-то времени» – а затем получить то, о чем вы просите. Но в реальности у большинства проектов есть конкретные даты начала и завершения вне зависимости от имеющихся ресурсов.

Чтобы составить реалистичный график работ при существующих ограничениях, вы должны установить сроки получения промежуточных результатов, отталкиваясь от конечного дедлайна – то есть дат, которые нельзя изменить. Так, например, если годовой отчет должен быть представлен на собрании акционеров, а вы знаете, что на его печать уйдет две недели, значит, он должен быть полностью готов к сдаче в печать за две недели до собрания.

В зависимости от сложности вашего проекта вы можете воспользоваться **методом критического пути** и **PERT (Performance Evaluation and Review Technique – методом оценки и анализа проекта)**, которые помогут вам определить последовательность задач, а также **диаграммой Ганта**, которая позволит наметить их хронологический порядок и длительность. Как пользоваться этими инструментами, мы расскажем далее. А сейчас просто примите за правило, что отталкиваться надо от конечных дат, и предпринимайте следующие шаги:

1. Чтобы составить список видов деятельности или частных задач, воспользуйтесь структурной схемой работ или другим подобным методом, а затем установите порядок их выполнения, определив, какие из них являются критически важными для достижения желаемого конечного результата.

2. Ориентируйте каждое задание на практический результат – например, «составить черновик вопросов для анкеты».

3. Включите желаемые результаты с реалистичными сроками исполнения в график работ.

4. Выявите «узкие места», которые могут повлиять на график.

5. Найдите способы избавиться от негативных факторов или запланируйте дополнительное время на то, чтобы их обойти.

6. Обеспечьте систему контроля и взаимосвязи для обновлений и пересмотра графика.

7. Держите в курсе всех, кто причастен к вашему проекту, и информируйте их о ходе работ и любых изменениях графика.

### **СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ**

- Выясните, какими способностями обладают члены вашей команды.
- Поверьте в способность вашей команды выполнить работу.
- Сосредоточьтесь на результатах и постарайтесь избавиться от привычки вмешиваться в ход работы.
  - Воспринимайте делегирование как способ развивать навыки вашей команды.
  - Всегда делегируйте задания на самый низкий из возможных уровней, чтобы наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы.

- Объясняйте обязанности четко и предоставляйте все ресурсы, необходимые для их успешного исполнения.

- Препятствуйте обратному делегированию. Не решайте проблемы и не принимайте решения за членов вашей команды. Сосредоточьтесь на совместном поиске альтернатив.

### *Проведите организационное совещание*

Как только вы набрали игроков и составили график работ, соберите всех на организационное совещание. Как можно внимательнее пройдитесь вместе с группой по плану и целям проекта и обсудите предложенные сроки. Четко донесите до всех их роли и обязанности.

Побуждайте членов команды указывать на те места в плане, где могут возникнуть проблемы и где возможно что-то улучшить. Отнеситесь ко всем предложениям серьезно – особенно в тех сферах, где у членов команды может быть больше опыта, чем у вас, – и скорректируйте ваши прогнозы и виды деятельности в соответствии с ними.

### *Составьте бюджет*

Первый вопрос, который следует задать при составлении бюджета: «Во сколько на самом деле обойдется выполнение работы?» Чтобы определить затраты, разделите проект на следующие категории:

- **Персонал.** Включили ли вы в бюджет все – текущие и дополнительные – затраты на оплату труда сотрудников и работников по контракту? (Это, как правило, самая крупная часть бюджета.)

- **Поездки.** Все ли члены вашей команды работают в одном месте или нужно привлечь работников из других организаций?

- **Подготовка кадров.** Все ли в вашей команде знают, как пользоваться необходимым оборудованием и программным обеспечением? Обладают ли они всеми требуемыми навыками? Потребуется ли для обучения поездки? Нужно ли будет обучать пользователей применению вашего продукта по завершении проекта?

- **Поставки.** Понадобится ли вашей команде что-то помимо обычных компьютеров, ПО и так далее?

- **Место.** Нужно ли будет переводить куда-либо людей? Какова площадь, которая будет нужна на новом месте, и сколько это будет стоить? Потребуется ли постоянные расходы на обслуживание?

## **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.