

1000
БЕСТСЕЛЛЕРОВ

**Юрий
Волцуков**

УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

- ✔ Как стать успешным руководителем проекта
- ✔ Как выполнять проекты в срок и за реальные деньги
- ✔ Как вести множество проектов одновременно
- ✔ Как учитывать возможные проблемы до начала работы над проектом



1000 бестселлеров

Юрий Волщук

Успешный руководитель проекта

«1000 бестселлеров»

2017

УДК 568
ББК 65.050.2

Волщук Ю. Н.

Успешный руководитель проекта / Ю. Н. Волщук — «1000 бестселлеров», 2017 — (1000 бестселлеров)

ISBN 978-5-370-04101-3

Автор этой книги, Ю. Н. Волщук, более 20 лет занимается управленческой деятельностью, разрабатывая системы автоматизации для различных российских и иностранных производственных и торговых предприятий. Научная и преподавательская работа позволяет ему максимально эффективно и понятно систематизировать опыт, вырабатывать практические подходы, регламенты, последовательность действий, оптимальные для руководства проектами. Личные успехи стали технологией, овладеть которой может каждый. Эта книга необходима всем, кто: — Только начинает карьеру руководителя фирмы, топ-менеджера или управленца. — Имеет опыт в управлении, но хочет сократить сроки, затраты и количество сотрудников, необходимых для реализации проекта. — Стремится увеличить количество бизнес-проектов в одной или нескольких сферах. — Хочет больше отдыхать и меньше работать. Автоматизировать бизнес-процессы до уровня минимального вмешательства — только в особо сложных и ответственных точках контроля проектом.

УДК 568
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-370-04101-3

© Волщукoв Ю. Н., 2017
© 1000 бестселлерoв, 2017

Содержание

Предисловие	7
Руководитель проекта. Кто он?	8
Руководитель или менеджер проекта	11
Крайний на проекте	13
Классика жанра	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Юрий Волщук

Успешный руководитель проекта

© Волщук Ю., 2017

© ООО «Омега-Л», 2017

© ООО «1000 бестселлеров», 2017

© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2017

Предисловие

Здравствуй, уважаемый читатель!

Меня зовут Юрий Волщук.

Уже много лет я работаю в области автоматизации различных видов человеческой деятельности. Моя специализация затрагивает следующие области знаний: автоматизация технологических процессов, автоматизация производственной деятельности и управление проектами в указанных областях.

Начиналось все с 1990 года, когда я связал свою профессиональную деятельность с педагогической и научной работой на кафедре промышленной кибернетики и систем управления Магнитогорского государственного технического университета. С тех пор моя работа связана с обучением студентов, пользователей и разработчиков различным аспектам проектирования, программирования и вводом в действие автоматизированных систем управления в производственных подразделениях предприятий различного вида деятельности.

Сегодня одним из важнейших факторов успеха в любой области становится взаимодействие – как людей, так и различных информационных, автоматизированных систем на гранях соприкосновения технологий, эмоций, знаний. Без системного подхода проектирования такие сложные системы уже не рождаются и не работают.

Руководитель проекта, не владеющий системным взглядом на свою деятельность, обречен. В книге в очень сжатом виде дается описание основных моментов, на которых руководитель проектов должен акцентировать свое внимание, и их взаимосвязь по ходу исполнения проектов.

Выгоды для читателя:

Как перестать зависеть от уникальных особенностей проекта, выполнять их в срок и за реальные деньги? Вы узнаете, прочитав книгу.

Вы завтра приступаете к работе руководителя проекта. С чего начинать, как систематизировать свою работу? Вы узнаете, прочитав книгу.

Как работать с заказчиком? На что обращать внимание в первую очередь? Как заранее увидеть опасность кризиса на проекте? Вы узнаете, прочитав книгу.

Книга особенно рекомендуется тем, кто только начинает свою работу в качестве руководителя проектов. Полезна будет и тем, кто хочет разобраться, почему не получается сдать проект вовремя и уложиться в согласованную смету?

Руководитель проекта. Кто он?

Попробуем разобраться, кто же такой руководитель проекта, какие его основные функции и обязанности. Существует множество трактовок в разных справочниках, электронных и книжных изданиях. Постараемся оттолкнуться от официального понимания термина. Возьмем за основу значения двух слов: «руководитель» и «проект». Слово «руководитель» часто ассоциируется с образом начальника, который всех «строит», заставляет выполнять определенную работу с единственной целью – добиться результата, исполнения поставленных перед исполнителем задач и в итоге – завершения проекта в целом. Если мы посмотрим «Словарь практического психолога» (от 1998 года, издательство «Харвест», автор С. Ю. Головин), в нем приводится следующая трактовка:

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения – подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

Очень важное примечание, о котором говорится в этом же словаре: «лидер» и «руководитель» не обязательно соединяются в одном человеке. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу (коллектив) в других организациях.

Таким образом, ключевой момент: руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

Из данного определения мы понимаем, что существует официальный документ, фиксирующий полномочия руководителя. На основании этого документа руководитель несет ОФИЦИАЛЬНУЮ юридическую ответственность за функционирование коллектива, которым он управляет, перед группой людей или организацией, которые назначили данного человека руководителем.

Руководитель проектов обладает ОФИЦИАЛЬНЫМИ ПРАВАМИ, позволяющими ему представлять интересы группы людей в различных структурных подразделениях у заказчика и у исполнителя.

Соответственно, на руководителя официально возложили и возможности проведения санкций: поощрение, наказание для успешного функционирования всей группы.

Теперь разберем слово «проект». Оно предполагает реализацию чего-либо в будущем, хотя начинается действие в настоящем.

У проекта есть несколько понятий. Часто под этим словом подразумевается просто набор документации: конструкторской, технической, организационной, работа по которой (исполнение) позволяет получить результат. Мы же будем говорить про проект с точки зрения достижения желаемого результата.

Пример:

Вы решили у себя дома сделать перепланировку, заложить двери в одну комнату и разместить вход в другом месте. Можно сказать, что это проект реализации нового дверного проема, потому что весь процесс требует сразу множества различных работ, которые нужно выполнить для получения результата. Именно в этом контексте мы будем рассматривать слово «проект» –

как совокупность всех действий, организационных, технических и информационных мероприятий для того, чтобы перейти из точки «А» в точку «Б». Обращаясь к нашему примеру, переход из текущего состояния планировки к тому моменту, когда в комнате появится новая дверь.

Ключевые моменты:

Проект – понимание главной цели, достижение которой будет означать его выполнение и передачу результата заказчику. Обращаю внимание, что выполнение не означает принятие результата. Выполнение должно быть подтверждено и принято.

Приказ о назначении руководителя проекта – документ, который определяет ваше место в иерархии взаимоотношений во внутренней среде предприятия, где вы работаете, и во внешнем окружении, определяя отношение заказчика к вам. Обращаю внимание, что данный факт важен на начальном этапе. В дальнейшем только ваша квалификация и усилия в данном направлении определяют: либо вы развиваете данное отношение, либо нет.

Резюме:

Таким образом, руководитель проекта – это человек, который уполномочен кем-либо для реализации задач конкретного проекта. Его ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА – организовать работу разных людей и структур для выполнения тех задач, которые требуют своего исполнения в рамках достижения целей проекта.



Руководитель или менеджер проекта

В российской практике мы сталкиваемся с определениями «руководитель проекта» и «менеджер проекта», что вносит путаницу в головах соискателей и исполнителей по проектам. В чем разница? Давайте попробуем разобраться.

Отмечу, что приводимые понятия отличаются только на русском языке. Как только вы начнете делать визитку на английском языке, вам придется использовать термин *manager*. Зарубежная теория управления строится именно на классике менеджмента (т. е. управления). И у любого менеджера есть границы «дозволенного».

Понятие «руководитель» у наших людей не вызывает сомнения: руководитель – это человек, которому подчиняется группа людей, он понимает, что нужно делать, он «рулит» всеми, назначает задачи, проверяет их исполнение, распоряжается ресурсами и так далее. Таким образом, в нашей практике термин «руководитель проекта», как правило, используют в тех случаях, когда хотят подчеркнуть, что данный специалист отвечает за «все» по данному проекту.

Понятие «менеджер проекта» пришло к нам с Запада и накладывает свой специфический отпечаток, который не совсем точно коррелируется с понятием «руководитель». Другими словами, менеджер (англ. *manager*) – управленец, он управляет процессом в определенных рамках. Очень существенное отличие менеджера от руководителя (*в контексте именно нашего российского мышления*) в том, что менеджер не принимает ключевых решений, которые находятся в «пограничной зоне» за пределами его компетенции. Границы руководителя, как правило, шире.

Конечно же, менеджер менеджеру рознь. Существует четкая иерархия у менеджеров со своими границами и уровнями полномочий. У нас же слово «руководитель» практически всегда охватывает смежные зоны ответственности, при этом не детализируя их подробно, предполагая либо воспитывая у соискателя интуицию к действию в нужный (критический) момент времени. Именно эта особенность в организационном плане и вносит существенные отклонения во взаимоотношения между руководителем проекта и группой лиц, назначивших его.

Должен отметить, что данное явление не является повсеместным. Оно зависит от особенностей управления внутри организации, квалификационного уровня управленцев как на стороне заказчика, так и на стороне исполнителя.

Пример:

Представим себе проект, на который выделен определённый бюджет. В процессе проектирования и детализации требований заказчика выясняется, что требуются дополнительные работы, которые не учитывались при оценке затрат. Соответственно, выделенной суммы не хватит на успешную реализацию целевой задачи проекта. Здесь и проявится существенная разница в действиях между руководителем и менеджером. Руководитель может принять решение изменить финансирование или, например, перераспределить ресурсы и добиться варианта решения данного вопроса. Менеджер, как правило, ограничивает свою деятельность узкими рамками и самостоятельно опасается принять и добиться решений на своем уровне. То же самое касается вопроса изменения состава участников команды. Менеджер проекта не решается самостоятельно изменить эту группу людей, а руководитель это делает и добивается результата.

Ключевые моменты:

Границы полномочий – зона ответственности руководителя проекта, и особенно важно ее понять, проговорить, прописать в смежных областях.

Резюме:

При формировании вашего согласия стать руководителем проекта необходимо выяснить, каковы границы ваших полномочий, можете ли вы варьировать сумму бюджета и в каких пре-

делах, можете ли вы менять людей, которые в проектную группу включены. Именно на данном шаге вы должны понять, куда вас сдвигают: в сторону руководителя проекта или менеджера проекта. И от вас самих будет зависеть в дальнейшем, в каком направлении вы будете двигаться.

Еще раз подчеркну, что данный раздел был бы лишним в случае единых правил, подходов к управлению на всех российских предприятиях и в условиях нашей российской школы управления.

Однако на разных предприятиях, с разной школой воспитания управленцев в настоящее время мы имеем катастрофические отличия в отношении к руководителю проекта. Называем руководителем, но часто не даем ему соответствующих рычагов и полномочий. Либо наоборот – человек не тянет, а мы не решаемся заменить.



Крайний на проекте

Можно долго рассуждать, какие существуют обязанности у руководителя проекта, уточнять, детализировать. Но сам руководитель проекта и тот, кто его назначил, могут так до конца и не понять, кто и за что несет ответственность.

Чтобы снять все вопросы, ответу сразу: руководитель проекта – это «крайний» проекта. Именно он ответственен за все: и за успехи, и за провалы. Другими словами, за все вопросы, связанные с реализацией этого проекта. Если говорить более официально: за организацию работ, технические решения, финансовые вопросы, вопросы психологической совместимости людей на проекте. Все это сильно влияет на то, как вы реализуете проект, в какие сроки уложитесь и что получится в итоге.

Пытаясь описать термин «руководитель проекта», можно добиться сильной детализации или, наоборот, обобщения. Если говорят: «ты крайний», сразу становится ясным весь круг обязанностей. Это «определение» подчеркивает всю меру ответственности руководителя.

Одна из важнейших проблем заключается в совместимости между общим целеполаганием и конкретными, частными задачами. Понятно, что когда мы фокусируемся, например, на том, что через день нам нужно добраться до другого берега, мы не детализируем, как нам нужно это сделать. А вот, например, капитан корабля решает частные вопросы: где команда, с какого места стартовать, когда стартовать, как поставить парус. Но за детализацией важно – не забыть про главную суть задачи – добраться до другого берега.

Так и в проекте: есть главная цель – реализовать проект, получить результат. Руководитель проекта – это капитан, и он отвечает за то, чтобы судно сквозь рифы, непогоду добралось до результата. Соответственно, в процессе реализации проекта он должен решать все вопросы, и организационные, и технические. С одной стороны, он не должен вникать в частности. Если ему нужна помощь, он может подобрать «нужных» людей. С другой стороны, если он не смог подобрать команду, объяснить цели и задачи, то проект не получится. Это значит, что руководитель еще молод и недостаточно квалифицирован, или вообще не способен выполнять обязанности руководителя проекта.

Руководитель проекта должен стать его лидером, в этом случае и заказчик, и исполнитель смогут получить тот результат, который они согласовали в самом начале проекта.



Классика жанра

За что отвечает руководитель проекта? За реализацию ключевой идеи – ради чего этот проект начинался. Существуют проекты разной величины и разного уровня. Например, вы решили сдать квалификационный экзамен на специалиста по Cisco – это можно назвать проектом, проект сдачи экзамена. Но если задуматься, ради чего мы сдаем данный экзамен? Чтобы получить подтверждение своей квалификации в каком-то вопросе. В данном случае проектом будет не сдача экзамена, а подтверждение квалификации эксперта в той или иной области. Если вы работаете в этой сфере и решили подтвердить свою квалификацию – это один вариант. Другой вариант – если вы работаете, например, крановщиком и решили переобучиться, это уже другой проект. Потому что в случае с переобучением шаги исполнения проекта будут иными, при том что конечная цель одна и та же. И в каждом из этих случаев проект потребует определенных ресурсов, отличающихся своими объемами.

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.