

Мифы в управлении проектами

За последние годы отношение к управлению проектами значительно изменилось. Все большее число руководителей компаний начинает понимать, что управление проектами позволяет экономить значительные средства, уменьшать сроки реализации проекта, лучше контролировать ход проекта, прогнозировать проблемы и своевременно реагировать на них. Тем не менее, до сих пор существует несколько заблуждений («мифов»), связанных с управлением проектами и препятствующих эффективному использованию инструментов управления проектами. Прокомментируем эти заблуждения.

Миф 1. Научиться управлять можно, прослушав достаточно большой курс лекций

Управление проектами – весьма сложная прикладная дисциплина, поэтому без практического навыка, без постоянного тренинга научиться управлять невозможно. Типичная ситуация – на лекции или семинаре слушателям рассказывается о применении какого-либо инструмента управления, приводятся примеры. Сразу после этого им предлагается практическая управленческая задача – и абсолютное большинство начинает решать ее по-старому, в рамках своего прежнего опыта. Приходится прикладывать значительные усилия для того, чтобы понудить слушателя решать задачу с применением технологии управления проектами.

Именно по этой причине крайне важно иметь в компании набор правил (действий), представленных в виде бизнес-процессов, задающих последовательность действий менеджера при формировании системы управления проектом. Применению таких правил и надо обучать менеджера проекта. При этом важная роль придается системе, оценивающей действия менеджера с позиций проектного управления и заставляющей его работать по правилам. В дальнейшем мы будем понятия «менеджер» и «руководитель проекта» считать синонимами.

Миф 2. Любой специалист может научиться хорошо управлять проектом

Это заблуждение весьма распространено. Связано, это, видимо, с тем, что большинство людей понимает управление проектами как умение построить сетевую диаграмму, диаграмму Ганта и т.п. Но это – простейшие навыки («ремесло»), которые, действительно, может освоить практически любой человек.

В управлении проектами же значительную роль играет умение связать между собой в единое целое различные элементы проекта, найти верное (как правило, компромиссное) решение в условиях множества альтернатив и ограничений. А это уже требует особых способностей и навыков, которые имеются далеко не у всех. Таким образом, далеко не каждый способен хорошо освоить технологию управления проектами.

Причина заключается, во-первых, в высокой сложности современных технологий управления, а во-вторых, в том, что для восприятия и практического использования этих технологий необходимо наличие (как, скажем, в математике) природных способностей, называемых организаторскими (технологии управления позволяют лишь упорядочить применение этих способностей) и наличие опыта практического руководства. Очевидно, что сочетание в одном человеке столь редких качеств (знания, способности, опыт) встречается крайне редко. Именно поэтому хороший менеджер во всем мире ценится на вес золота.

В связи с этим возникают два вопроса:

- Какими качествами должен обладать хороший менеджер проекта?
- Как же быть тем, кто не обладает такими качествами? Будет ли ему доступна технология управления проектами и в какой мере?

Попробуем ответить на эти вопросы. Итак, какими качествами должен обладать хороший менеджер проекта?

Так, например, известный специалист по управлению Ицхак Адизес /5/ выделяет четыре функции процесса управления, характеризующие менеджера, обозначая их буквами РАПИ соответственно:

Р, умение удовлетворять потребности клиента – краткосрочная функция;

А, административная функция, ежедневное соблюдение установленных процедур – краткосрочная функция;

П, умение предугадывать ситуацию на рынке и предлагать новые идеи, то есть быть предпринимателем – долгосрочная функция;

И, интеграция, воспроизведение в компании атмосферы сотрудничества, увязывание цели каждого в цели группы и превращение индивидуальных рисков в групповые – долгосрочная функция.

Если четыре функции менеджера обозначить сочетанием этих букв (код РАПИ по Адизесу), то уровень развития соответствующей функции можно условно обозначить маленькой (слабое развитие) или заглавной буквой (признак высокого уровня развития соответствующей функции менеджера). По Адизесу менеджер высокого уровня (лидер) - тот, у кого из 4-х букв, по крайней мере две – большие, при чем одна из них – обязательно буква **И**, т.е. у лидера хорошо развиты по крайней мере две функции управления и одна из них – обязательно интеграционная функция (Таблица 2).

Таблица 2. Признаки уровня менеджера по коду РАПИ

Уровень	Признаки
Лидер	Не менее 2-х больших букв в коде РАПИ. Одна из них – обязательно И
Менеджер	Нет нулей в коде РАПИ . Код может быть рапи (слабо развиты все функции)
Неменеджер	Имеет хотя бы один 0 в коде рапи , т.е. какая-либо функция совсем не развита

Управление проектами является интегрированным процессом. Действия (бездействие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Такая взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта — часто улучшение в одной области может быть достигнуто за счет ухудшения в другой. Это требует от менеджера видения проекта во всей взаимосвязи факторов, т.е. интеграции, умения учитывать самые разнородные факторы, их влияние на проект, умения предугадывать возможные проблемы. Интеграционный аспект процесса управления проектом можно условно обозначить как «искусство».

Интеграция означает умение принимать решения в условиях неопределенности, при наличии альтернатив, создание внутри организации временной социальной среды, объединяющей способности разных профессионалов, работающих над выполнением проекта. Этой части обучить чрезвычайно сложно из-за трудностей или невозможности формализации. Этот навык в значительной степени зависит от интуиции менеджера и приходит с опытом.

Поскольку в инновационных проектах весьма значительна роль именно интеграционной составляющей, в дальнейшем будем уделять ей большее внимание, поскольку и в литературе, и в стандарте РМІ эта компонента описана слабо.

Второй аспект процесса управления проектом – это техническая сторона управления или «наука». Это формальные, упорядоченные, чисто логические части

процесса: планирование, расписание работ и контроль и мониторинг. Эта часть хорошо и подробно описана в литературе, поэтому в дальнейшем будем уделять ей меньше внимания. Например, сетевое планирование, являющееся одним из инструментов управления проектами, описано во многих источниках и читается в различных курсах.

Наличие второго аспекта позволяет широкому кругу начинающих менеджеров осваивать нелегкую науку управления и приобретать опыт системного управления.

Миф 3. Обучение управлению надо начинать со своей предметной области

Поскольку управление проектами имеет надпредметный характер, сначала необходимо изучить общие подходы, правила, «теоремы управления». Управление проектами в первую очередь ориентировано на формирование общих, единых для всех типов проектов правил. Естественно, менеджер будет управлять каким-то конкретным проектом из своей области, который имеет свои особенности. Но без знаний общих подходов к управлению проектами затруднительно обеспечить эффективную реализацию проекта.

Если же речь идет о применении управления проектами сразу в какой-либо предметной области, то в этом случае начинать надо с разработки правил – регламентов и процедур, которые будут утверждены в компании как обязательные к исполнению документы. В этом случае специалисты обучаются только правилам следования бизнес-процесса реализации проекта или его части при условии, что бизнес-процессы управления уже заранее разработаны.

Миф 4. В управлении проектами значительную роль играет программное обеспечение

В управлении проектом, вопреки распространенному мнению о ключевой роли компьютеров (сетевые графики и пр.), решающее значение уделяется иному: поиску компромиссов, умению четко спланировать проект и организовать выполнение, грамотному использованию человеческого фактора, умению добиться лидерства в проекте, умению организовать работу, подбору, мотивации и стимулированию команды и других участников проекта, координации их деятельности, предупреждению и разрешению конфликтов.

Особенно это касается инновационных проектов, имеющих, как сказано выше, значительную неопределенность. Именно личность менеджера позволяет добиваться успеха в, казалось бы, безнадежной ситуации. Следует отметить, что методология управления проектом опытному менеджеру помогает организовать эффективное управление, а начинающему — избежать грубых ошибок управления. Программное обеспечение здесь играет подчиненную роль – ни один «софт» не способен заменить опыт и интуицию управленца, не может обеспечить структуризацию проекта в соответствии с конкретной ситуацией. С другой стороны, программное обеспечение облегчает построение различных диаграмм, графиков, расписаний – там, где требуется рутинная переработка больших массивов информации.