
ГЛАВА 1

НОВИЙ СВІТ «НЕОФІЦІЙНОГО» КЕРУВАННЯ ПРОЕКТАМИ

Чи ви є «неофіційним» менеджером проектів?
Перш ніж відповісти, задумайтеся про те, що таке «проект».

ПРОЕКТ — це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, надання послуг або отримання ексклюзивних результатів.

У процесі консалтингової роботи з клієнтами в усьому світі ми ставили тисячам людей питання: «Яку частину вашого професійного життя складає робота над проектами?» Більшість наших клієнтів відповідали, що з проектами пов'язано від 60 до 80 % їхнього робочого часу. Але коли ми запитували, чи називається їхня посада «проект-менеджер», практично всі вони одноставно відповідали: «Ні!» Коли ж ми запитували, чи навчалися вони керуванню проектами, щоби впоратися з цими 60–80 % своєї роботи, лише деякі давали позитивну відповідь. Переважна більшість змушена

була визнати, що офіційно не навчалася керуванню проектами жодного дня. Ось таких ми і називаємо «неофіційними» проект-менеджерами.

Якщо вагому частину вашого робочого часу присвячено проектам, але ви ніколи офіційно не навчалися керувати проектами, ви — «неофіційний» проект-менеджер.

Інакше кажучи, якщо значна частина вашого робочого дня присвячена проектам, ви і є «неофіційний» проект-менеджер. І ви не самотні. Багато з нас непомітно втягнулися в цю роль і тепер щодня борються із закриттям своїх проектів, прагнуть дожити до дедлайну, урятувати бюджет або протидіяти негативним людським факторам.

У реальності ми найчастіше приречені на невдачу.

Якщо вірити даним Інституту керування проектами (Ньютаун-Сквер, Пенсильванія), який є однією з найбільших професійних структур, що формують стандарти в галузі керування проектами:

- Лише 8 % організацій мають відносно високі показники в галузі керування проектами.
- 45 % проектів не вкладаються у відведені для них терміни або остаточно закриваються.
- Лише 45 % проектів досягають поставленої мети.
- З кожних 100 доларів, що інвестуються в проекти в усьому світі, чисті збитки складають 13,5 доларів, «утрачених остаточно»¹.

¹ *PMI's Pulse of the Profession®: The High Cost of Low Performance 2013* (Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013 г.).— Р. 2, 4–5, 8.

НАДІЯ Є

Якщо ви зазнаєте невдач, не отримуєте задоволення від процесу або відчуваєте, що результат здійснених вами проектів міг би бути кращим, то можете дійти висновку, що потрібно просто докладати більше зусиль. Але всі ці проблеми виникають не через брак старанності. Неможливо зробити проект успішним без певного способу мислення, набору навичок та інструментів.

Де ж усе це взяти?

По-перше (як ви вже зробили), можна придбати книгу з керування проектами. На ринку представлено сотні книг, що навчають керувати проектами. Більшість із них написано з точки зору «офіційного», тобто «реального» менеджера проектів, а решта — репрезентують процеси, що відлякують своєю складністю і занадто спеціалізованою термінологією.

Отже, ви купуєте книгу з керування проектами, читаете кілька глав, робите вигляд, що розумієте хитромудрі формули й визначення, перегортаєте ще кілька глав, та згодом вас поступово охоплюють сумніви, і ви неминуче впадаєте в паніку. Чи достатньо ви розумні й терплячі для того, щоб зрозуміти, про що йде мова? Зрештою ви закриваєте книгу, кладете її на полицю (або видаляєте файл) і кажете собі: «Досі я давав собі раду більш-менш нормально, що ж — доведеться і далі імпровізувати». А тим часом навантаження на вас як на «неофіційного» менеджера проектів зростає, а з ним зростає й напруга від того, що ви відчуваєте, що повинні очолювати проекти й управляти ними ефективно.

Але ця книга не така. Вона базується на двох ідеях:

1. Керування проектами — це робота XXI століття. І це означає, що кожен є проект-менеджером.
2. Сучасне управління проектами полягає не лише в тому, щоб керувати процесом. Воно полягає також і в тому, щоб вести за собою людей — людей

XXI століття. Це суттєва зміна парадигми: вона вказує на те, що ми визначаємо потенціал членів команди, а потім працюємо з ними й надихаємо їх, щоби вони вклалися в проект цілком.

Ви, найімовірніше, не знайдете цих положень в інших книгах із керування проектами. Але в нашій книзі надано надійну, багаторазово перевірену формулу, яка допоможе вам керувати проектами і вести за собою людей у цьому столітті. Людей, які є працівниками *інтелектуальної* праці, які використовують свій *неабиякий інтелект*, волонтерів, котрих ви не можете й ніколи не зможете контролювати. (Вони ж на вас не працюють, чи не так?)

Навчайтеся на помилках

Перш ніж рушити далі, давайте розберемося, чому проекти зазнають невдачі.

Якщо вірити Інститутіві керування проектами (ІКП), організації з малою кількістю офіційно затверджених процесів з управління проектами (ІКП називає їх «організаціями з низьким рівнем зрілості»¹) набагато частіше стикаються з провалами проектів порівняно з компаніями, які дотримуються бізнес-процесів. Але навіть організації з високим ступенем зрілості нерідко зазнають невдач. Ось найпоширеніші причини цього явища, які нам відомі:

- недостатнє бажання брати участь / нестача підтримки;
- нереалістичні графіки;
- забагато конкуруючих пріоритетів;

¹ Див. с. 12.