

Введение

Проекты существуют с древнейших времен. Ковчег, который построил Ной, “Мона Лиза” Леонардо да Винчи, “История упадка и разрушения Римской империи” Эдварда Гиббона, вакцина против полиомиелита Джонаса Солка — все это примеры выдающихся проектов. Мастерски выполненные, они, как и многие другие, пользуются заслуженным успехом. (Правда, этот успех зачастую давался ценой огромного перерасхода ресурсов и срывов всех сроков!)

Вы можете спросить, почему тема управления проектами вызывает такой большой интерес сегодня? Ответ прост. Аудитория существенно изменилась и ставки возросли.

Традиционно проектами считаются грандиозные, технически сложные предприятия. Первым проектом, в котором были опробованы новые методы управления, можно считать разработку подводной лодки “Полярис” в начале 1950-х. Поначалу это был какой-то административно-технический кошмар. Команды специалистов планировали и отслеживали выполнение множества исследований, разработок, производственных заданий и т.д. Тонны бумаги изводились на документирование замысловато переплетенных работ. Многие пришли к выводу, что управление проектами (так называемый проект-менеджмент) — это тоже наука, причем сложная, со своей структурой и требованиями, доступная только высококвалифицированным специалистам.

В жизни мы постоянно наблюдаем реализацию множества сложных и инновационных проектов. Растет потребность в людях, умеющих спланировать и организовать выполнение задуманного, сделавших управление (менеджмент) своей профессией. Проекты самых разных типов и масштабов стали современным способом деятельности многих организаций.

Тем временем возникла новая генерация руководителей проектов. Эта категория специалистов не ставит своей целью стать менеджером проекта. Зачастую они даже не представляют, что такое руководитель проекта. Просто они поняли, что должны успешно завершить выполнение каждого вверенного им дела и это позволит продвигаться по карьерной лестнице. Другими словами, для них проект-менеджмент скорее средство профессионального роста, чем выбор карьеры.

Постепенно руководители проектов новой формации осознали: чтобы уверенно себя чувствовать в этом вечно меняющемся и сложном мире проектов, необходимы специальные знания и применение особых методик. Но люди в большинстве своем так устроены, что, с одной стороны, горят желанием совершенствовать свои знания, а с другой — не хотят тратить на это время и силы. Вот на это “молчаливое большинство” руководителей проектов и рассчитана данная книга.

Об этой книге

В сущности, основные принципы управления проектами довольно просты. В умелых руках применение самого сложного “аналитического метода” при планировании проекта любого размера займет не больше десяти минут. Эта книга обеспечит вас информацией, необходимой для планирования и управления проектами, и научит эффективно применять полученные знания. Вы узнаете, что ключ к успеху проекта — умение работать с людьми: теми, кто выполняет проект, и теми, для кого он выполняется. Здесь вы найдете множество советов, подсказок и ценных указаний, как определить ключевых игроков проекта и заставить их активно участвовать в процессе.

Однако для успеха нужны не только знания, но и умение их применять. Методы управления проектами должны стать способом мышления, общения и поведения, а не инструкцией по проведению неких организационных мероприятий. Эта мысль проходит через всю книгу.

Я старался писать простым и понятным языком, в стиле беседы. Но не сомневайтесь, здесь описаны все методы и приемы управления проектами, которые помогут вам составить план, график работ, бюджет, а также правильно организовать и проконтролировать весь процесс выполнения проекта.

Информация представлена в той логической последовательности, в какой вы будете вести свою работу. На страницах этой книги вы найдете множество примеров и иллюстраций, подсказок и полезных советов. А юмор пусть придаст вам оптимизма.

Моя задача — вселить в вас уверенность, что руководство проектом вам по плечу. Итак — вперед!

На кого рассчитана эта книга

Я думаю, что книга представляет интерес для самой широкой аудитории, и среди читателей будут:

- ✓ старшие менеджеры и их младшие помощники (старшие менеджеры завтрашнего дня);
- ✓ опытные руководители проектов и люди, которые никогда не участвовали в реализации проектов;
- ✓ работники, прошедшие серьезную подготовку как руководители проектов, и те, кто этому не обучался;
- ✓ люди, имеющие многолетний опыт работы в бизнесе и менеджменте, и те, кто только начинает свой трудовой путь.

Как бы там ни было, думаю, вы хотели бы чувствовать себя увереннее на рабочем месте. Возможно, прочитав эту книгу, вы выразите удивление: почему проекты ведутся не лучшим образом, когда существуют такие логичные, простые и доступные методы? Но между теорией и практикой — большая разница. Поэтому необходимо научиться выявлять и преодолевать проблемы, которые мешают успешному применению эффективных методов.

Надеюсь, книга *Управление проектами для “чайников”* станет вашим другом, к которому вы будете обращаться не раз, постоянно находя что-то новое в тексте и между строк.

Как построена эта книга

Книга разделена на пять частей. Первые три части посвящены планированию, организации и управлению проектом. В части IV рассказывается, как применять полученный опыт и методики на практике. В части V содержатся советы и рекомендации по выполнению стандартных задач управления проектом. В приложениях приведены общие технические термины и определения, касающиеся проект-менеджмента, а также описание весьма распространенного сегодня метода контроля расхода ресурсов в процессе выполнения работ большого проекта.

Часть I. Что такое проект и план работ

В этой части представлены характерные особенности проекта и ключевые положения, которые необходимо учитывать, работая в проектно-ориентированной организации. Здесь также рассказывается, как определить цели проекта, поставить задачи, составить план работ и рассчитать объем необходимых ресурсов.

Часть II. Организация сил

Вы узнаете, как подобрать и организовать людей, которые будут участвовать в вашем проекте.

Часть III. Осуществление планов

В этой части показано, как начать проект, руководить его выполнением и успешно завершить.

Часть IV. Как добиться лучшего

Здесь я покажу, как решать проблемы, связанные с проектом, как извлекать уроки на будущее и как пользоваться новыми информационными технологиями при планировании и выполнении работ.

Часть V. Великолепные десятки

Я поделюсь с вами советами, подсказками и предложениями по решению типичных проблем, возникающих в ходе выполнения проекта.

Приложения

Приложение А содержит исчерпывающий список принятых терминов и определений. В приложении Б представлена полезная для больших проектов методика оценки хода выполнения работ и расхода ресурсов.

Пиктограммы, используемые в книге

На левом поле книги вам встретятся небольшие картинки (пиктограммы), привлекающие внимание к излагаемой информации.



Советы по практическому применению описанных методов и приемов.



Термины и определения, относящиеся к проектному менеджменту.



Реальные и гипотетические ситуации, иллюстрирующие обсуждаемые вопросы и методики.



Предупреждение о возможных ловушках и опасностях.



Особенности практического применения описанных методов и приемов.

Как работать с этой книгой

Книгу можно читать в любом порядке в зависимости от имеющихся у вас знаний и практического опыта в сфере проект-менеджмента, а также текущих потребностей. Я посоветовал бы для начала ознакомиться с содержанием, чтобы знать, где какая тема рассматривается.

Если вы начинающий руководитель проекта и только приступили к разработке плана, то начните с первой части, где описывается, как спланировать конечный результат проекта, определить виды работ, составить график и смету расходов. Если вас больше интересует подбор специалистов и организация команды (коллектива) для выполнения проекта, переходите сразу к части II. Если вы готовы приступить к работе или находитесь уже на середине пути, то можете начать сразу с части III. Если хотите, изучайте разделы книги в любом порядке, в зависимости от того, какая тема вас больше интересует.



Одно замечание. Обсуждение метода сетевых графиков в главе 4 — самая сложная часть книги, особенно для тех, кто еще не имел дела с диаграммами и графиками. Разобравшись, вы сможете создавать их за десять ми-

нут, но на изучение требуется время. На начальном этапе эту главу можете просто бегло просмотреть. В книге очень много объяснений и рисунков, облегчающих понимание темы.

Возможно, некоторые главы вам придется перечитывать по несколько раз, возвращаясь к ним по мере углубления знаний и опыта или в результате изменений в рабочем графике. Надеюсь, каждый раз вы будете находить для себя что-то новое.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш веб-сайт и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@dialektika.com

WWW: <http://www.dialektika.com>

Информация для писем из:

России: 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Украины: 03150, Киев, а/я 152