

01 сентября 2022

Хард-скиллы менеджера проектов: какие нужны и как развить

Когда мы смотрим презентацию нового гаджета, обновляем ПО в телефоне или едем по незнакомой дорожной развязке, мы видим уже готовые продукты. Все они когда-то были проектами и прошли длинный путь от идеи до физического воплощения.

За организацию этого пути отвечает проджект-менеджер, также известный как менеджер проектов или проектный менеджер. Он координирует действия команды и несёт ответственность за достижение целей проектов. О том, какие профессиональные навыки требуются этому специалисту, рассказывает Елена Лашманова, операционный директор департамента аналитических решений в компании «КОРУС Консалтинг».

ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕР УПРАВЛЯЕТ ПРОЦЕССАМИ И ОТВЕЧАЕТ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА

Проект — это комплекс мероприятий, ограниченных по времени и направленных на создание уникального продукта или доработку уже существующего. Проекты имеют различные формы и реализуются в любой



сфере и отрасли.

Строительство новой дорожной развязки, исправление ошибок в мобильном приложении или обновление настроек безопасности устройства — всё это проекты. Каждый из них начинается с неудовлетворённой потребности и заканчивается созданием решения, способного эту потребность закрыть.

Проект появляется и реализуется в определённых условиях: новую развязку нужно вписать в существующую дорожную инфраструктуру и ландшафт, обновление ПО — встроить в приложение или устройство. Чтобы учесть эти условия, необходимо оценить исходные параметры проекта и выстроить внутренние процессы. Этим занимается проджект-менеджер: он планирует работу над проектом, управляет процессами и рисками, работает с заинтересованными сторонами, решает проблемы и отвечает за достижение поставленных целей.

Институт управления проектами (на англ. Project Management Institute, PMI) сравнивает проектного менеджера с дирижёром оркестра. Дирижёр не умеет играть на всех музыкальных инструментах, но точно знает нотную грамоту, обладает чувством ритма и понимает, как должно звучать определённое музыкальное произведение. Также и проджект-менеджер не выступает экспертом в каждой задаче, но организует процесс и управляет им так, чтобы все специалисты были на своих местах и играли положенные им роли.

Институт управления проектами — всемирная некоммерческая организация, разработавшая набор международно-признанных

стандартов по управлению проектами и развитию компетенций проджект-менеджеров.

СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ОПИСЫВАЮТ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕРА

Методы работы и подходы проджект-менеджеров описаны в специальных стандартах. Существуют международные стандарты, созданные профильными организациями вроде ISO, IPMA, PMI, APM. Также есть национальные стандарты — в России это сертификация «ПМ Стандарт» и ГОСТ.

Международные организации, которые занимаются выпуском стандартов для проектных менеджеров:

- ISO — International Organization for Standardization — Международная организация по стандартизации.
- IPMA — International Project Management Association — Международная ассоциация управления проектами.
- PMI — Project Management Institute — Институт управления проектами.
- APM — Association for Project Management — Ассоциация управления проектами.

У всех стандартов свои особенности: одни описывают подходы и процессы, другие — компетенции менеджеров. Но объединяет их общий принцип — описание лучших практик проектного менеджмента. Специалисты могут использовать в работе не один, а сразу несколько таких стандартов: из каждого брать именно то, что подходит определённой компании или конкретному проекту.

Тот или иной стандарт по-своему определяет компетенции и навыки, необходимые проджект-менеджерам. Так, PMI использует Модель развития компетенций менеджера проектов (Project Manager Competency Development Framework, PMCDF) и описывает навыки через Треугольник талантов PMI.

Стандарт индивидуальных компетенций (International Competence Baseline, ICB) от IPMA применяет диаграмму «Глаз компетентностей».

Стандарты помогают понять, какими профессиональными компетенциями должен обладать проджект-менеджер для реализации проекта, какие навыки ему нужно развивать и на что обращать внимание в процессе получения профессии.

КАКИЕ ХАРД-СКИЛЛЫ НУЖНЫ МЕНЕДЖЕРУ ПРОЕКТА

Для проектного менеджера обладать хард-скиллами — значит владеть всеми базовыми методиками и способами управления проектом. Разные стандарты по-своему описывают компетенции этого специалиста, однако сам набор навыков примерно одинаков.

Все стандарты сходятся на том, что проджект-менеджер должен уметь:

- планировать работу над созданием или доработкой продукта или услуги;
- управлять содержанием проекта;
- работать с заинтересованными сторонами;
- решать проблемы и брать на себя ответственность;
- концентрироваться на главном;
- анализировать информацию;
- управлять рисками и изменениями;
- работать с бюджетом и финансовыми показателями.

Расскажем об этих профессиональных навыках подробнее.

УМЕНИЕ ПЛАНИРОВАТЬ

Планированию можно и нужно учиться — для этого есть множество книг, вебинаров, курсов и статей, среди которых наверняка найдётся то, что лучше всего подойдёт конкретному менеджеру. Когда планирование работы над



проектом эффективно, это положительно сказывается на прогрессе и уровне напряжения всей команды.

Важно понимать, что успешное планирование не означает стопроцентного выполнения всего, что было намечено. План не закон, который нельзя нарушать: он может и будет меняться под влиянием внешних обстоятельств и внезапных факторов. Здесь главная задача менеджера — уметь видеть эти обстоятельства и принимать решения, которые позволят возвращать ход проекта в запланированные рамки.

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Система запланированных встреч. Позволяет быть в курсе дел команды, эффективно координировать работу, вовремя замечать проблемные места и успехи в реализации проекта.

Разделение задач на группы. Помогает расставить приоритеты с учётом личных особенностей менеджера и специфики проекта, а также проанализировать, каких задач больше, какие откладываются чаще, какие решаются эффективнее.

Менеджер сам выбирает признак, по которому он делит задачи:

- время рабочего дня: что нужно сделать утром, днём и вечером;
- вид деятельности: работа с документами, встречи, письма;

- стадия продвижения проекта: анализ, планирование, контроль, завершение.

Матрица Эйзенхауэра — система, которая помогает расставить приоритеты с учётом двух параметров задач: их важности и срочности.



Матрица состоит из четырёх квадратов. В первый добавляют задачи, которые нужно выполнить сразу и самостоятельно: они имеют большое влияние на будущее, делегировать их нельзя. Во втором квадрате — задачи, которые

нужно решить в обычном режиме. Срочные и неважные задачи из третьего квадрата стоит делегировать, а несрочные и неважные задачи из четвёртого — и вовсе вычеркнуть, так как они отнимают время и не приносят пользы.

Чтобы работа с этим инструментом была продуктивной, придётся анализировать, откуда появляются задачи, в каком квадрате их больше всего и как оптимизировать их распределение. Самый комфортный режим работы — когда большинство задач во втором квадрате.

Трекеры задач и системы для управления проектами вроде Jira, Weeek, Яндекс Трекер, «Планиро», YouGile, YouTrack. Это ресурсы, которые обеспечивают командный доступ к задачам и помогают организовывать рабочие процессы, отслеживать прогресс в выполнении задач, согласовывать заявки и документы.

Это далеко не полный список инструментов, которые помогают планировать работу проджект-менеджера. Их можно использовать и по отдельности, и вместе, выбирая то, что подходит больше.

УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

Менеджеру проекта важно не только планировать, но и управлять: расписанием, финансами, ресурсами, рисками. Один из важнейших навыков

этого специалиста — управление содержанием проекта.

Управление содержанием — это умение включать в проект только те задачи, которые нужны для достижения бизнес-целей компании. Этот навык усваивается и развивается с практикой.

Управление содержанием проекта, как правило, включает в себя:

- анализ и описание бизнес-задачи и требований;
- формирование границ проекта: что будет сделано и при каких ограничениях;
- выстраивание структуры результатов;
- создание иерархической структуры работ с необходимым уровнем детализации;
- описание будущего процесса мониторинга и контроля.

Эти шаги разбиваются на отдельные подшаги, для каждого из которых разные стандарты, в том числе PMI, предлагают большой набор методов и инструментов, например, экспертную оценку, анализ данных, декомпозицию, принятие решений.

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Заинтересованные стороны, или стейкхолдеры — люди или даже организации, которые могут повлиять на проект или заинтересованы в нём. В эту группу входят те, кто вовлечён в реализацию проекта и вкладывает в него ресурсы, и будущие пользователи результатов проекта.

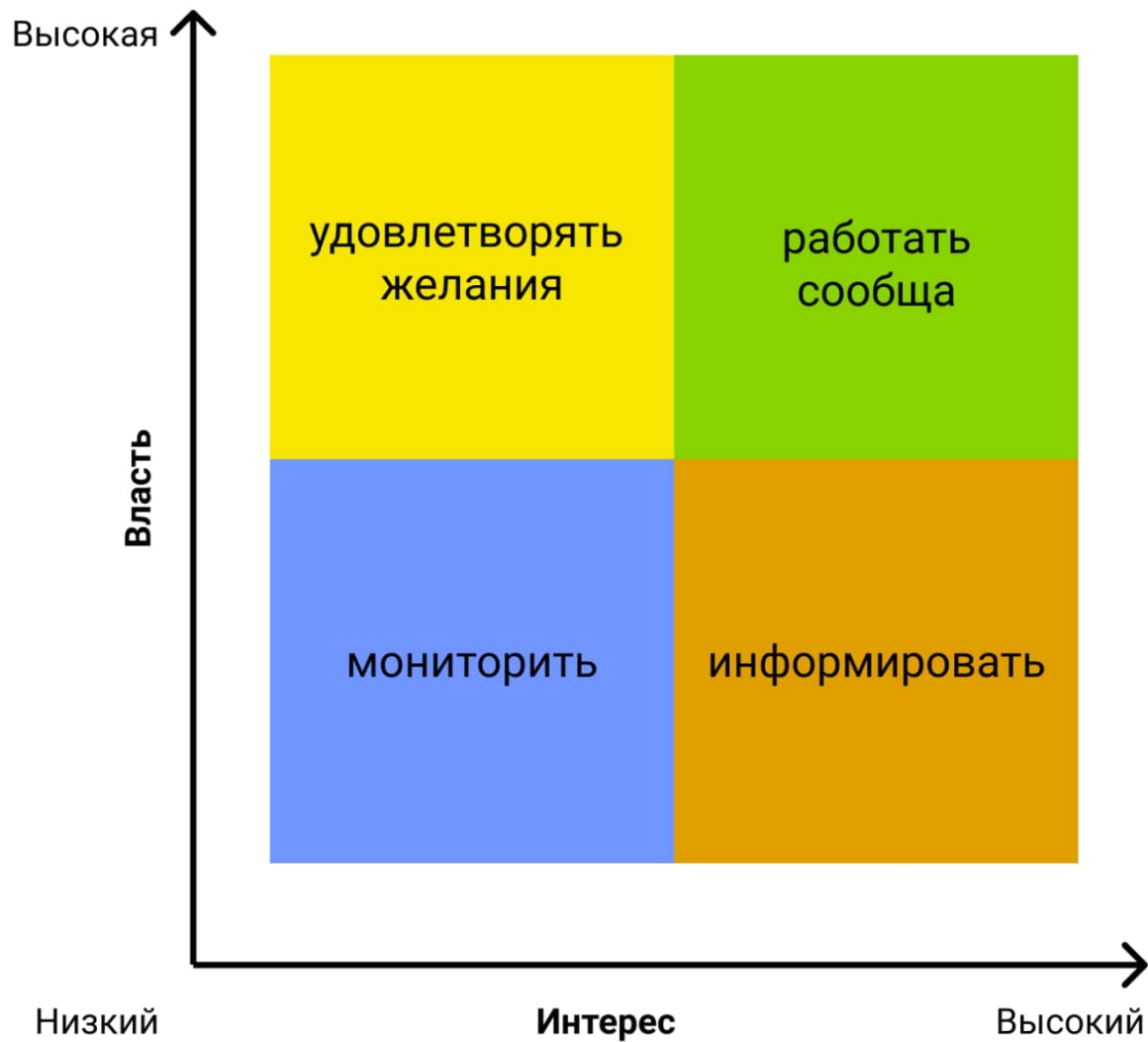
Обычно это команда проекта, потенциальные пользователи, субподрядчики, инвесторы и другие компании, с которыми придётся взаимодействовать в процессе работы или которые могут повлиять на ход проекта, например, государственные учреждения.

Менеджер проектов будет постоянно работать со стейкхолдерами: ему потребуется разрабатывать стратегии со спонсором проекта, обсуждать задачи с командой и экспертами своей предметной области. Поэтому важно понимать, кто является стейкхолдерами конкретного предприятия, какие у них ожидания и интересы, как они могут влиять на проект и как с ними взаимодействовать, чтобы извлечь максимальную пользу для поставленных целей.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Матрица заинтересованности, или матрица интереса и власти — инструмент, который помогает оценить степень заинтересованности стейкхолдеров и их влияния на проект, а также позволяет выстроить

приоритеты в действиях по отношению к этому кругу людей.



Матрица ответственности — помогает проджект-менеджеру и команде договариваться и разделять задачи, не терять ответственных и понимать, кто на каком этапе за что отвечает. Можно использовать в работе с любым процессом, не только со стейкхолдерами.

Матрица ответственности

	Роль 1	Роль 2	Роль 3	Роль 4
Результат 1	К	У	Р	И
Результат 2	У	К	И	Р
Результат 3				
Результат 4				

- К – консультирует
- У – утверждает
- Р – разрабатывает
- И - информируется

НАВЫК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ И БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Навык решения проблем можно разбить на несколько более простых скиллов, и они же одновременно станут более-менее универсальным алгоритмом для решения проблемы:

- 1.** Правильно определить проблему и увидеть контекст, в котором она возникла.
- 2.** Проанализировать проблему: насколько она серьёзна, на какой стадии находится, какой ущерб может причинить или уже причинила, когда критический срок решения.
- 3.** Описать проблему простым языком. Это поможет донести её до других членов команды или до заинтересованных лиц и попросить помощи или совета.
- 4.** Описать желаемый результат. От цели зависят дальнейшие действия и варианты решения, поэтому этот навык не менее важен, чем навык описать саму проблему.
- 5.** Найти, если это необходимо, причину проблем. Если сотрудник заболел накануне важной презентации, а команда не была к этому готова и не предусмотрела ему замену, понимание причины просчёта поможет решить этот вопрос.
- 6.** Придумать несколько вариантов решения. Хорошо, если команда умеет генерировать нестандартные варианты и видеть ситуацию с разных ракурсов.
- 7.** Принять решение: какой вариант выбрать, какие ресурсы задействовать, кого поставить в известность, в какой момент попросить совета.
- 8.** Воплотить решение в жизнь: донести до команды, убедиться, что все понимают свои задачи.
- 9.** Сделать выводы и учесть ошибки. Здесь крайне важен навык рефлексии и анализа неудач.

Развить навык решения проблем помогают софт-скиллы и следующие факторы:

- опыт в решении проблем — успешный и неуспешный;
- наблюдение за тем, как другие решают проблемы;
- умение мыслить нестандартно и видеть ситуации с нескольких ракурсов;
- инициативность и толерантность к риску.

КНИГИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ РАЗВИВАТЬ НАВЫК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

1. «Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто», Чип Хиз и Дэн Хиз — авторы показывают, как разные люди принимают решения. Спойлер: успешные решения принимаются не случайно, а по шаблонам.
2. «Возможно всё», Джон Вон Эйкен — книга о достижениях и о том, из чего они состоят. Учит в том числе оценивать масштаб проблемы.
3. «Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений», Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа — практическое пособие с техниками, методами и пошаговой инструкцией.
4. «Метод McKinsey. Как решить любую проблему», Итан Расиел — издание с практическими методами решения проблем, основанными на структурировании и анализе фактов. Автор книги использовал опыт

управления одной из самых известных и успешных компаний мира.

5. «Решение проблем по методикам спецслужб», Морган Джонс — книга об эффективных подходах к анализу любых проблем и системных ошибках мышления, которые нам мешают.

6. «Фрикомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем», Стивен Левитт и Стивен Дабнер — убедительные примеры нестандартного решения проблем.

7. «Траблшутинг. Как решать нерешаемые задачи», Сергей Фаер — издание знакомит с инструментами Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) и даёт в помощь авторские инструменты и наработки.

НАВЫК КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ГЛАВНОМ

Проджект-менеджер отвечает за проект в целом: он в курсе всего, что происходит, и постоянно держит в голове полную картину происходящего.

Навык концентрироваться на важном помогает специалисту не запутаться и безошибочно выделить главное.

Этот навык также позволяет понимать:

- какие задачи непосредственно влияют на проект, а без каких можно обойтись;

- что нужно всегда иметь под рукой;
- какие факторы самые важные для проекта;
- какие инструменты самые полезные;
- какая в проекте финансовая ситуация;
- с какими проблемами команда сталкивается регулярно;
- какая приоритетность у задач.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКА КОНЦЕНТРИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ

- «Внимание самому важному», Джеймс Нин — книга, которая помогает структурировать внимание.
- CogniFit — ресурс, создавший собственные цифровые решения, игры и тренажёры для тренировки мозга.
- «4 простых упражнения от психолога на концентрацию внимания» в Лайфхакере.
- Таблицы Шульте — эффективное упражнение для развития концентрации, памяти и навыка скорочтения.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ И НАВЫК АНАЛИЗИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

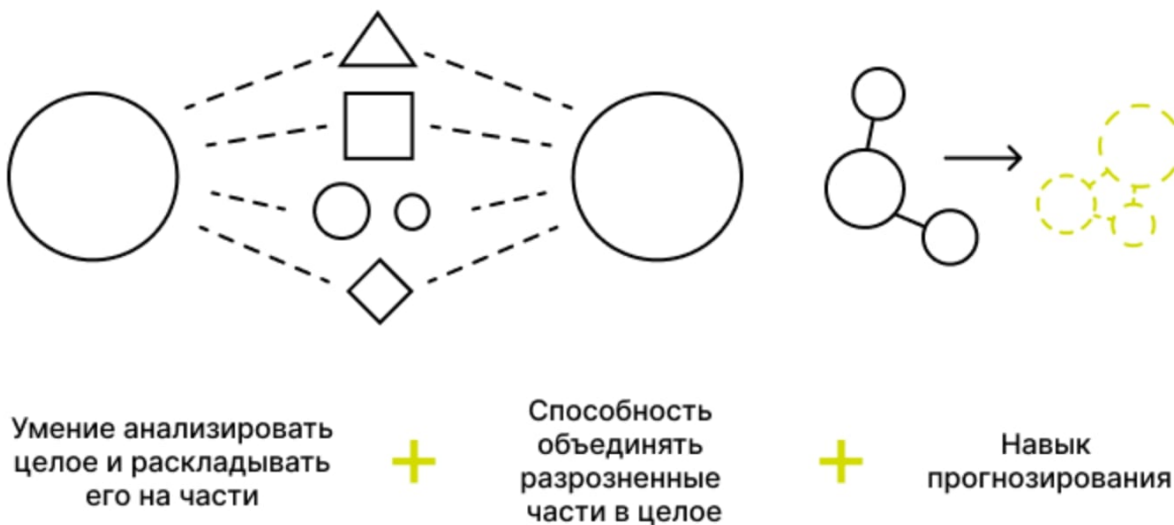
В процессе работы над проектом проджект-менеджеру нужно постоянно структурировать и систематизировать информацию, делиться ею и правильно позиционировать для всех участников.

Чтобы эффективно выполнять эти задачи, необходимо:

- видеть причинно-следственные связи;
- наперёд просчитывать последствия решений и предпринятых шагов;
- уметь из разговоров, данных исследований и другой доступной информации собирать аналитику;
- понимать, куда движется проект, какая у него динамика.

Навык системного мышления особенно актуален в работе со сложными многоуровневыми проектами.

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ



Развивать системное мышление помогут:

- новые интересы и всё, что расширяет кругозор и помогает выйти из повседневной рутины;
- наблюдение за другими, поиск эффективных моделей поведения;
- интеллектуальные игры;
- приёмы, которые учат видеть разные стороны проблемы, процесса и ситуации.

НАВЫК УПРАВЛЯТЬ РИСКАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ

Риски бывают негативными и позитивными. Первые составляют угрозу для проекта, вторые — дают новые возможности для положительных изменений.

Чтобы эффективно применять навык управления рисками, нужно понимать, как с ними работать и знать несколько простых инструментов для поиска, оценки и предотвращения потенциальных проблем. Стандарты предлагают различные подходы к определению и анализу рисков, а также специальные стратегии по реагированию. В проектном менеджменте, как правило, используют четыре основных стратегии — по отдельности или комбинируя друг с другом.

Уклонение от риска — изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить появление конкретного риска.

Передача риска — перенос ответственности и негативных последствий на третью, возможно, более квалифицированную сторону за финансовое вознаграждение: страхование, поручительства или гарантии.

Принятие риска — отказ от активных действий по устранению потенциальной проблемы и разработка плана на случай возникновения риска.

Снижение риска — принятие мер для уменьшения вероятности возникновения проблемы: проверка гипотез, моделирование, тестирование и отработка решений заранее, упрощение процессов или их максимальная детализация.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАБОТЫ С РИСКАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ

Оценивать риски по нескольким параметрам и подбирать стратегию поведения помогает специальная матрица.



Шаблон для построения матрицы рисков. После классификации выявленных рисков их наносят на матрицу в виде точек. Такая наглядность поможет управлять рисками и вовремя их предупреждать

А управлять трансформациями позволяет анализ всех изменений и оценка их влияния на ключевые компоненты проекта: содержание, сроки, бюджет и

качество. Каждое изменение должно быть зафиксировано, проанализировано и в случае необходимости встроено в существующий план.

НАВЫК УПРАВЛЯТЬ БЮДЖЕТОМ И ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

Многие компании не требуют, чтобы проджект-менеджер занимался финансовыми вопросами, однако бюджет — один из ключевых компонентов проекта. Его анализ позволяет определить здоровье предприятия.

Менеджеру нужно понимать, из чего складывается бюджет: сколько стоит рабочее время команды и подрядчиков, инфраструктура, какие расходы предстоят в процессе реализации проекта, как бюджет исполняется на каждом этапе и какие резервы доступны.

Кроме этого, у каждого проекта есть конкретная измеримая финансовая цель. И чтобы достичь её, проджект-менеджеру необходимо спланировать маржинальность проекта, а не только оценить её по окончании.

НАВЫКИ НА СТЫКЕ ХАРД- И СОФТ-СКИЛЛОВ

Особенность профессии менеджера проектов в том, что к его хард-скиллам можно отнести часть навыков, которые мы привыкли считать софт-скиллами.

Это и гибкость, которая помогает искать компромиссы и приспосабливаться к изменениям, и коммуникативные навыки, без которых невозможно качественное управление командой и взаимодействие со стейкхолдерами.

Если проджект-менеджер не умеет общаться с людьми и решать проблемы без чрезмерных эмоций, не может самоорганизовать себя и не понимает, как вести переговоры и расставлять приоритеты — ему будет сложно привести проект к поставленным целям. В этой профессии грань между хард- и софт-скиллами стирается.

РЕЗЮМИРУЕМ

Проект — способ решения любой неудовлетворённой потребности. Результатом успешного проекта обычно становится уникальный продукт, услуга или финансовая выгода.

Проджект-менеджер организует проект и управляет его процессами, используя специальные методики и инструменты.

Чтобы проект был успешным, этот специалист должен уметь:

- планировать работу над созданием или доработкой продукта или услуги;
- управлять содержанием проекта;
- работать с заинтересованными сторонами;

- решать проблемы и брать на себя ответственность;
- концентрироваться на главном;
- анализировать информацию;
- управлять рисками и изменениями;
- работать с бюджетом и финансовыми показателями.
- Каждый из этих навыков можно развить с помощью специальных приёмов или инструментов.

Одна из важнейших особенностей скилл-сета менеджера проектов — некоторые навыки, которые мы привыкли считать софт-скиллами, для этой профессии становятся хард-скиллами. Их тоже необходимо развивать: без этого специалисту сложно достичь поставленных целей.