



А.А. Дульзон

УДК 378

Руководитель проекта: каким он должен быть?

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

А.А. Дульзон

Умей творить из самых малых крох.
Иначе для чего же ты, кудесник?
Среди людей ты божества наместник,
Так помни, чтоб в словах твоих был бог.
К. Бальмонт

Рассмотрены особенности условий работы и задачи руководителя проекта в сравнении с работой линейных руководителей. Сформулированы основные задачи проектного менеджера и основные требования к его профессиональным, коммуникационным и личностным качествам и компетенциям. Обсуждена проблема установления уровня зарплаты руководителя проекта.

Ключевые слова: проектный менеджер, проектомания, задачи руководителя проекта, требования к руководителю проекта.

Key words: project manager, project mania, project manager's responsibilities, requirements for a project manager.

Введение

Современная методология управления проектами возникла и успешно развивалась во второй половине двадцатого века в ходе выполнения больших и сложных строительных проектов, проектов создания атомного и ракетного оружия, боевых кораблей, космических систем. К концу века польза применения накопленного опыта была осознана и в гражданских сферах, что привело к взрывообразному расширению областей применения проектного менеджмента в большинстве развитых стран мира. Почти во всех сферах деятельности решение самых разнообразных проблем стало осуществляться в форме проектов. Можно назвать этот эффект «проектноманией».

Освоение и использование методологии проектного менеджмента стремительно расширяется и в России в значительной степени благодаря усилиям Российской ассоциации управления проектами «Совнет».

Сегодня количество выполняемых в России и в мире проектов многократно превышает число хороших руководителей проектов. В то же время руково-

дитель проекта является центральной фигурой в проекте, от которого в значительной, а иногда и в решающей степени зависит успех его выполнения. Несмотря на то, что требования к руководителям проектов подробно изложены в учебниках, проблема успешности работы менеджеров проектов не сходат со страниц технических журналов [1-3]. В связи с этим полезно рассмотреть содержание и условия успешности работы руководителя проекта и требования, которым должно в идеале должно удовлетворять лицо, выполняющее эту функцию.

Особенности условий работы руководителя проекта

Позиция менеджера проекта в разных организациях и разных проектах может варьировать в пределах от представителя проектной группы до полномочного руководителя проекта. В первом случае он представляет проект во внешней среде, а внутри команды остается исполнителем проекта, как и все другие. Во втором крайнем случае он имеет такие же полномочия по отношению к подчиненным ему работникам проекта, как и линейные руководители, и несет всю ответственность за работу и результаты проекта.

Риск и ответственность руководителя проекта порой могут быть гораздо выше, чем у линейного руководителя, поскольку ему часто приходится принимать решения в условиях неопределенности. Для инновационных проектов, которые связаны с созданием новых прорывных технологий, степень неопределенности, особенно на начальных этапах, исключительно велика. Руководитель проекта отвечает за последствия своих решений, действий и бездействия. Основными областями ответственности руководителя проекта являются результаты, персонал, сроки, материальные ресурсы и бюджет проекта.

Помимо этого к руководителю проекта предъявляется ряд специальных требований. Он является посредником между исполнителями проекта и руководством организации или заказчиком, а также другими заинтересованными сторонами. Для этого ему требуется умение и способность вести за собой людей и обеспечивать кооперацию. Он должен иметь достаточную профессиональную квалификацию по предметной части проекта, чтобы хорошо понимать его содержание. Наконец, он должен владеть методологией управления проектами.

Как **руководитель коллектива**, менеджер проекта должен располагать таким же набором качеств, которые требуются от любого руководителя высшего звена: способностью убеждать, способностью «пробивать вопросы», выносливостью, надежностью, чувством ответственности, контактностью, способностью работать в команде, творческими навыками и способностями, способностью принимать решения, инициативностью, умением вести переговоры. Этот список можно продолжать долго.

От руководителя проекта требуется также, чтобы он располагал **качествами лидера**, что прежде всего предполагает выраженный кооперативный стиль руководства. Чтобы каждый участник проекта работал с полной отдачей сил, оптимально использовал свой потенциал и способности, руководитель проекта должен уметь мотивировать работников и создавать условия, в которых работник

будет чувствовать себя комфортно. Для этого надо предоставить ему возможность работать достаточно самостоятельно. При этом он должен чувствовать поддержку руководителя проекта и руководства организации, а задачи проекта должны быть для него интересны.

Профессиональная квалификация руководителя проекта охватывает все знания, опыт и способности, относящиеся к предмету проекта. Желательно, чтобы он был профессионалом в предметной части проекта, по крайней мере не быть в ней дилетантом. Конечно, как правило, у него будут узкие специалисты по отдельным задачам проекта, но без глубокого понимания существа проекта успешно руководить им практически невозможно.

В 90-х годах прошлого века и начале нынешнего широко распространилось мнение, что можно успешно управлять организациями, проектами и процессами, не являясь профессионалом в сфере их основной деятельности. Сегодня целыми отраслями управляют люди, не имеющими базового образования и опыта работы в соответствующей сфере. Об ошибочности такой позиции наглядно свидетельствуют провалы и катастрофы, о которых регулярно сообщают СМИ.

Кризис непрофессионализма характерен для многих, в том числе высокоразвитых стран мира, причем спираль этого кризиса продолжает раскручиваться. Снижение качества высшего образования, связанное с его массовостью и снижением финансирования на душу обучающегося, приводит к снижению качества педагогов. Это, в свою очередь, снижает качество как школьного, так и высшего образования.

В России непрерывные реформы образования дополнительно усугубили ситуацию. В своей книге М. Малый отразил это в резкой форме: «Миллионы людей, выдающих себя за врачей, инженеров, учителей, журналистов, политиков, многие с двадцатилетним стажем подобного лицедейства. Не удивительно, что театры не страдают от недостатка талантов: многие из россиян играют не себя по жизни» [4].

Понятно, что в крупном проекте руководитель и команда проекта не могут быть специалистами по всем работам проекта. Но каждый из них должен быть профессионалом в своем конкретном деле, а руководители работ должны иметь базовое образование в достаточно близкой к теме проекта сфере, чтобы при необходимости они могли разобрататься и в деталях проводимых работ, а также понять и оценить мнение приглашенных экспертов. Опыт выполнения IT-проектов показал, что успешно управлять такими проектами, как правило, могут лишь люди, имеющие одну из специальностей из области информационных технологий.

Наконец, руководитель проекта должен обладать необходимой **квалификацией в области проектного менеджмента**. Для этого он должен быть знаком с методологией и техникой управления проектами и иметь практический опыт проектной работы. Он, как главный ответственный за проект человек, должен чувствовать себя уверенно в этой области, чтобы работа над проектом шла организованно и могла быть успешно завершена.

Поскольку проекты всегда связаны с решением определенных проблем, то крайне желательно, чтобы руководитель проекта владел **прикладным системным анализом**, тем более, что дисциплину «управление проектами» можно достаточно обоснованно считать его частным случаем.

Немаловажно также, чтобы руководитель проекта был в достаточной степени знаком с методами экономического обоснования и оценки проектных решений и основами бухгалтерского и управленческого учета, чтобы быть способным по меньшей мере адекватно понимать представляемые плановиками и бухгалтерами документы и не принимать явно ошибочных решений в этой сфере.

Для успешного руководства междисциплинарными проектами руководитель его должен обладать широкой эрудицией не только в области конкретной проектной деятельности, но и в области тенденций развития науки техники в смежных

дисциплинах. Он должен иметь также достаточно полное представление о глобальных проблемах современности, экономической и политической ситуации в своей стране и в мире

Задачи руководителя проекта

Задачи руководителя проекта весьма обширны:

- уточнение заданных целей в отношении требований по качеству, срокам, издержкам, ресурсам и т.д.;
- фиксация согласованных целей в проектном задании и получение утверждения со стороны заказчика;
- проверка реализуемости целей проекта;
- согласование организационной структуры проекта и порядка его выполнения;
- организация системы планирования, управления и информации в соответствии с видом и масштабом проекта;
- планирование проекта;
- контроль и управление проектом;
- принятие решения по альтернативам, касающимся как предмета, так и процесса выполнения проекта;
- подготовка и принятие принципиальных решений, например по приостановке работ;
- обеспечение требуемыми ресурсами;
- руководство работниками и их мотивация;
- делегирование задач и постановка задач контрагентам;
- координация всех участников проекта как внутри проекта, так и во внешней среде;
- периодическое информирование руководства предприятия и заказчика в соответствии с установленными сроками или в связи с потребностями проекта.

Все эти задачи руководитель проекта может успешно решать только в том случае, если он располагает полной поддержкой вышестоящего руководства.

Выбор руководителя проекта представляет собой сложную задачу, тем более что он основан больше на характеристиках личности, чем на содержа-

нии работ проекта. Одним из полезных инструментов для решения этой задачи могла бы служить модель компетенций, построенная по аналогии с моделью компетенций преподавателя вуза, тем более, что набор ключевых компетенций в обоих случаях практически идентичен [5].

Желательные характеристики личности руководителя проекта [6]:

- гибкость и приспособляемость;
- предпочтение инициативы и лидерства;
- напористость, уверенность, способность убеждать, свободное владение речью;
- честолюбие, активность, сильная воля;
- эффективность в качестве коммуникатора и интегратора;
- широкий спектр личных интересов;
- стабильность, энтузиазм, воображение, естественность;
- способность сбалансировать технические решения с факторами времени и стоимости, а также человеческим фактором;
- высокая организованность и дисциплинированность;
- в большей степени генералист, чем специалист;
- способность и желание посвящать большую часть своего времени планированию и контроллингу;
- способность выявлять проблемы;
- готовность принимать решения;
- способность поддерживать должный баланс в использовании времени.

Любое предприятие и каждый руководитель проекта были бы счастливы иметь хотя бы 70-80 % приведенных качеств. Видимо, основной части вышеперечисленных требований удовлетворял гениальный архитектор Имхотеп, который спроектировал и соорудил первую пирамиду в Египте [7, 8]. В XX в. в СССР к таким руководителям можно было отнести И.В. Курчатова [9], Л.П. Берия [10], С.П. Королева [11], А.Н.Туполева [12] и ряд других выдающихся руководителей программ и проектов.

Специфические требования к руководителю проекта, его права и обязанности

Очень важно для успеха проекта, чтобы цели руководителя проекта были идентичны целям проекта, что, к сожалению, не всегда имеет место. Полного совпадения целей проекта и личных жизненных целей руководителя проекта не может быть в принципе. Однако если существуют большие ножницы между личными целями руководителя и вектором целей проекта, то такой работник непригоден для этого поста.

Чтобы удовлетворять многочисленным требованиям, руководитель проекта должен как минимум иметь хорошее здоровье и должен суметь его сохранять. Это непросто, поскольку длительность рабочей недели у него зачастую может превышать 60 часов. Кроме того, его обязанности могут требовать длительного пребывания вдали от дома. Н. Kerzner по этому поводу пишет, что если руководитель проекта начинает любить работу больше, чем свою семью, следствием оказывается потеря друзей, плохие семейные отношения и, возможно, развод [6].

Исследования показали, что в США в период выполнения больших проектов по созданию ракет и космических систем частота разводов среди руководителей проектов и ведущих специалистов проектных команд была вдвое выше, чем в среднем по стране. В качестве характерных признаков трудоголизма у них были отмечены следующие:

- каждую пятницу они считали, что у них есть два дополнительных рабочих дня до понедельника;
- 5 часов вечера они рассматривали как середину рабочего дня;
- они не находили времени для отдыха;
- уходя домой, они всегда брали с собой работу;
- они всегда брали работу с собой, отправляясь в отпуск.

В инновационных проектах весьма важна творческая составляющая труда. Чтобы в полной мере использовать

творческий потенциал членов команды руководитель проекта должен хорошо разбираться в вопросах организационного поведения и современных подходах к управлению персоналом. Метод «кнути и пряника» абсолютно противопоказан при организации работы команды проекта, так как надежно приводит к демотивации членов команды.

Обычно руководители больших структурных единиц организации не принимают участия в рутинной работе своих сотрудников. Что касается руководителя проекта, то по мнению и опыту автора, он, как правило, должен лично участвовать в выработке проектных решений. Это необходимо, поскольку он должен непосредственно влиять на результаты проекта. Эффективность его влияния обеспечивается только в случае непосредственного участия в работе над проектом, так как результаты проекта гораздо менее предсказуемы, чем результаты деятельности линейного руководителя. Это не означает, что менеджер проекта должен в большом объеме заниматься деталями, но в решении принципиальных вопросов ему следует участвовать.

Одним из сложных вопросов является установление уровня зарплаты руководителя проекта. Представляется разумным подход, по которому зарплата руководителя должна примерно соответствовать зарплате тех людей, с которыми ему ежедневно нужно вести переговоры. Обычно это руководители функциональных подразделений. Практика показала, что если зарплата руководителя проекта существенно больше или меньше, чем у линейных менеджеров, обычно возникают конфликты. Линейные руководители нередко заявляют, что они не могут выполнять свои обязанности и «еще контролировать этих примадонн, которые получают больше денег и имеют более высокий разряд, чем линейный руководитель» [6]. В то же время зарплата и разряд не должны стоять на пути создания эффективной команды проекта, и если необходимо, то работник с более высоким разрядом на время выполнения проекта может быть подчинен человеку

с меньшим разрядом.

Выбор и назначение руководителя проекта является сложной и ответственной обязанностью высшего менеджмента организации. Если человек проявил себя так, что можно надеяться, что из него получится руководитель проекта, то у руководства организации имеется ряд альтернатив:

1. Повысить ему зарплату и разряд и поручить ему руководящую работу в сфере управления проектами.

2. Перевести индивидуума на руководящую работу в сфере управления проектами без всяких изменений зарплаты и разряда. Если за три-шесть месяцев он продемонстрирует успешную деятельность, ему повышают зарплату и разряд.

3. Производят небольшое повышение зарплаты при том же разряде или повышение разряда с сохранением прежней зарплаты с оговоркой, что при успешной работе он получит соответствующее повышение зарплаты и разряда.

Многие руководители организаций не без оснований считают, что если работник входит в сферу управления проектами, то у него только две дальнейших траектории – вверх или за дверь [6]. Если ему повысили зарплату и разряд, а он провалил дело, то ему нет места в исходной линейной структуре. Поэтому большинство руководителей, да и работников тоже, предпочитают второй из вышеназванных вариантов, поскольку он обеспечивает большую безопасность для обоих. Конечно, работник может захотеть вернуться обратно с клеймом провалившегося руководителя проекта. Многие компании не осознают, пока не оказывается слишком поздно, что выдвижение в руководители проекта основано на другом пакете критериев, чем выдвижение в линейные руководители. Первое основано прежде всего на коммуникационных способностях, в то время как второе основано на технических знаниях и умениях. Впрочем, по мнению автора, это справедливо и для обычного выдвижения работника на должность руководителя.

Возможности руководителя проекта сильно зависят от его позиции в орга-

низации и в команде проекта. Поэтому рекомендуется права и ответственность руководителя зафиксировать письменно, чтобы избежать споров по этому поводу. Права руководителя проекта в отношении выбора работников и приня-

тия решений, распорядительные права как дисциплинарные, так и предметные должны быть не только четко и недвусмысленно определены, но лучше всего, чтобы они были письменно зафиксированы.

ЛИТЕРАТУРА

1. What successful project managers do / A. Laurer, E.J. Hoffman, J.S. Russel, W.S. Cameron // IEEE Eng. Manage. Rev. – 2015. – Vol. 43, № 2. – P. 77–84.
2. Custois, E. From engineer to manager, mastering the transition: Leadership qualities / E. Custois, C. Insaurralde // Ibid. – Vol. 43, № 4. – P. 20–22.
3. Thomas, J. Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education / J. Thomas, T. Mengel // Ibid. – 2014. – Vol. 42, № 1. – P. 57–72.
4. Малый, М. Как сделать Россию нормальной страной / М. Малый. – СПб.: Дмитрий Буланин, 2003. – 333 с.
5. Дульзон, А.А. Система самооценки и оценки компетенций научно-педагогических кадров / А.А. Дульзон, О.М. Васильева // Высш. образование в России. – 2014. – № 5. – С. 61–72.
6. Kerzner, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling / Harold Kerzner. – 7th ed. – New York: John Wiley, 2001. – 1223 p.
7. Эль-Марашли, Абдель-Фаттах. Исторические заметки на тему: Управление проектом как оно понималось в древних египетских проектах // Мир управления проектами: сб. ст. / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1994. – С. 213–228.
8. Имхотеп – почитали, как бога [Электронный ресурс] // Египетские пирамиды навсегда: сайт. – 2010–2016. – Опубл. 02.07.2010. – URL: <http://pyramidavorever.ru/arhitektory-pyramid/71-imhotep-pochitali-kak-boga.html>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 11.05.2016).
9. Курчатова Игорь Васильевич [Электронный ресурс] // Википедия: свобод. энцикл.: [сайт]. – Ред. 27 апр. 2016. – [Б. м., 2001–2016]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%87%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2,%D0%98%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%8C_%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 11.05.2016).
10. Берия, Л.П. Мое политическое завешание / Лаврентий Берия. – М.: Эксмо, 2012. – 512 с.
11. Королев Сергей Павлович [Электронный ресурс] // Википедия: свобод. энцикл.: [сайт]. – Ред. 02 мая 2016. – [Б. м., 2001–2016]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%91%D0%B2,%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%B9_%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 11.05.2016).
12. Туполев Андрей Николаевич [Электронный ресурс] // Там же. – Ред. 10 мая 2016. – [Б. м., 2001–2016]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2,%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9_%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B%D0%B0%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 11.05.2016).