



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

# Гид HBR

# Управление проектами

**Мотивировать команду**  
**Выбирать нужных людей**  
**Достигать результата**

# Гид HBR

## Управление проектами

*Перевод с английского*



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Вам предложили возглавить проект. Вам приятно, что в вас верят, и все же вы в некоторой панике, потому что понятия не имеете, с чего начать. Возможно, вас беспокоит, что заинтересованные лица начнут тянуть вас в разных направлениях и вы не сможете четко установить цели, а уж тем более — выполнить все вовремя и не выходя за рамки бюджета. Как понять, когда стоит придерживаться начального плана, а когда проявить гибкость? И как увлечь проектом всех членов вашей команды, когда у них и так полно дел?

Эта книга поможет вам обрести уверенность в себе и снабдит необходимыми инструментами для эффективного управления проектом. Вы научитесь:

- выбирать нужных людей и поддерживать в них интерес к работе;
- избегать неконтролируемого расширения масштаба проекта;
- концентрироваться на ключевых задачах и строить логическую последовательность;
- разбираться в методах Gantt и PERT;
- вовлекать в работу несговорчивых членов команды;
- держать в курсе заинтересованных лиц;
- адекватно оценивать успешность проекта;
- решать, когда следует остановиться;
- усваивать и использовать полученные уроки.

# Общий обзор

## ГЛАВА 1

# Четыре фазы управления проектом

Ваш проект может быть любым, большим или маленьким, — разработка веб-сайта, дизайн нового автомобиля, перенос отдела на новое место работы, обновление информационной системы, — но в любом случае вам предстоит пройти одни и те же четыре фазы: планирование, подготовка, исполнение и завершение. Хотя каждая из этих фаз имеет свои особенности, они частично пересекаются. Например, приступая к планированию, вы, как правило, уже имеете примерные цифры бюджета и дату завершения. Находясь в фазах подготовки и исполнения, вы определяете и начинаете воплощать в жизнь детали плана проекта. Это дает вам новую информацию, и на ее основании вы можете пересмотреть бюджет и дату завершения — иными словами, возвращаетесь к фазе планирования, — так как приобрели более четкое видение общей картины [1].

В таблице ниже перечислены действия, предпринимаемые в каждой фазе, а также навыки и методы, которые могут вам потребоваться для работы.

## ФАЗЫ ПРОЕКТА

Планирование	Подготовка	Исполнение	Завершение
ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Определение реальной задачи	Сбор команды	Мониторинг и контроль процессов и бюджета	Оценка успешности проекта
Определение заинтересованных лиц	Планирование заданий для членов команды	Отчет о прогрессе	Закрытие проекта
Определение целей проекта	Разработка графика	Еженедельные совещания команды	Подведение итогов с командой
Определение масштаба, ресурсов и основных задач	Проведение организационного совещания	Решение возникающих проблем	Составление аналитического отчета
Подготовка к возможным компромиссам	Составление бюджета		
БАЗОВЫЕ НАВЫКИ			
Анализ задач	Анализ процесса	Контроль деятельности	Доведение работы до логического завершения
Планирование	Построение команды	Лидерство и мотивирование	Планирование
Анализ экономической эффективности вариантов	Делегирование	Коммуникация	Коммуникация
	Переговоры	Управление конфликтами	

Окончание таблицы

Планирование	Подготовка	Исполнение	Завершение
	Подбор и наем сотрудников	Решение задач	
	Коммуникация		
МЕТОДЫ			
Структурная схема работ	Инструменты составления графика работ (метод критического пути, PERT, диаграмма Ганта)		Аналитический отчет: анализ и извлеченные уроки

## Планирование: как составить схему проекта

Приступая к планированию проекта, мы часто сразу начинаем представлять себе график его исполнения — хотя подходим к этой части только в фазе подготовки. На самом деле планирование — это определение базовых аспектов: какую задачу предстоит решить, кого нужно будет к этому привлечь и что нужно будет сделать.

### *Определите реальную задачу*

Прежде чем начать, точно определите, какую именно задачу призван решить ваш проект. Это не всегда бывает очевидным.

Допустим, информационный директор вашей компании поручил вам, ИТ-менеджеру, разработать новую базу и систему ввода данных. Возможно, вы готовы с удовольствием взяться за этот проект и прежде всего решить проблемы, с которыми сами сталкивались в своей работе. Но вы должны задуматься: решите ли вы таким образом задачи компании? Чтобы повысить шансы проекта на успех, вы должны проникнуть глубже тех проблем, которые наблюдали сами, — «Мы недостаточно быстро

*извлекаем данные* и «Мне нужно просмотреть четыре разных отчета, только чтобы составить сводку обновлений по активности моих клиентов» — и найти фундаментальные проблемы, которые нужно преодолеть вашей организации. Прежде чем разрабатывать базу данных, вы должны спросить, какой тип данных требуется, для чего они будут нужны, насколько быстро нужно найти решение и так далее. В противном случае вы рискуете лишь впустую потратить время и средства на слишком простое, слишком сложное или слишком запоздалое решение — или такое, которое не соответствует потребностям пользователей.

## **Определите заинтересованных лиц**

Реальная задача станет еще яснее, когда вы поймете, кто **заинтересован** в ее решении, то есть кто будет вовлечен в деятельность по осуществлению проекта, кто будет вкладывать в него ресурсы (людей, место, время, инструменты и деньги) и кто будет использовать то, что получится в итоге. Все эти люди должны помочь вам сформулировать, что конкретно будет считаться успехом проекта. Вы должны точно понимать, что они хотят получить и что согласны вложить. А если на полдороге состав игроков изменится, будьте готовы не только отреагировать на появление новых, но и подключить всех к принятию любых решений по корректировке проекта.

Поддержка со стороны людей, для которых вы работаете, крайне важна в любом случае — управляете ли вы проектом внутри компании или выступаете в роли независимого консультанта. Возможно, у этих людей будут совершенно оторванные от реальности взгляды и они потребуют от вас проделать огромную работу в совершенно невозможные сроки или будут ждать, что вы сотворите чудо, не имея адекватных средств и персонала. Ваша задача как менеджера проекта —

сделать так, чтобы требования соответствовали ресурсам, в противном случае вас ждет неизбежный провал.

## ***Определите цели проекта***

Один из самых важных аспектов планирования — объединить различные ожидания всех заинтересованных лиц в связный и управляемый набор целей. Успех проекта будет измеряться тем, насколько хорошо вы сможете достичь этих целей. Чем четче вы сформулируете их в самом начале, тем меньше разногласий по поводу того, смогли ли вы их достичь, ждет вас впереди. Однако в фазе планирования все еще слишком неопределенно, поэтому цели следует пересматривать по ходу дела, когда у вас будет больше информации о том, что вам нужно исполнить.

Определяя цели, придерживайтесь концепции SMART. Цели должны быть:

- конкретными (**specific**);
- измеряемыми (**measurable**);
- ориентированными на действия (**action-oriented**);
- реалистичными (**realistic**);
- ограниченными по времени (**time-limited**).

Представьте, что ваш отдел кадров получил задание определить новых потенциальных поставщиков услуг медицинского страхования для вашей компании, потому что существующие не обеспечивают уровень обслуживания, соответствующий деньгам, которые им платят. SMART-цели вашего проекта могут быть такими:

1. Изучить <ориентированность на действия> как минимум шесть <измеримость> поставщиков, которые

соответствовали бы минимальным пороговым критериям качества обслуживания, установленным вашим отделом.

2. Рекомендовать <ориентированность на действия> на **июньской** <ограниченность по времени> встрече совета директоров **трех** <конкретность> из них, которые предлагают лучшее и наиболее качественное обслуживание как минимум на **10%** <реалистичность> дешевле существующих затрат компаний в пересчете на одного работника.

Формулируя цели проекта, учитывайте следующие факторы:

- **Качество.** Определите стандарты качества и способы их измерения и удовлетворения.
- **Организация.** Уточните цели в зависимости от имеющихся в вашем распоряжении людей и ресурсов.
- **Коммуникация.** Определите, какая информация требуется каждому из заинтересованных лиц и как вы собираетесь ее обеспечить.

## ***Определите масштаб, ресурсы и основные задачи***

Многие проекты не достигают успеха из-за того, что вы замахиваетесь на слишком многое и из-за этого серьезно недооцениваете требующиеся время и деньги, или из-за того, что упускаете из виду существенную часть требуемой работы. Один из инструментов, который может помочь вам избежать этих проблем, — так называемый метод WBS (Work Breakdown Structure) или иерархической структуры работ, с помощью которого можно предварительно определить масштаб и задачи процесса и разработать систему оценочных показателей. (См.

пример ниже в этой главе.) В основе этого метода лежит разделение сложных видов деятельности на более легко управляемые подъединицы.

Чтобы построить иерархическую структуру работ:

- Спросите себя: «Что нужно сделать для того, чтобы получить X»?
- Продолжайте задавать этот вопрос, пока не получите ответ в виде ряда задач, которые уже нельзя разбить на более мелкие.
- Оцените, сколько времени займет выполнение этих задач и во сколько это обойдется — в деньгах и человеко-часах.

WBS обычно состоит из нескольких — от 3 до 6 — уровней подъединиц деятельности. Чем сложнее проект, тем больше в нем будет уровней. В качестве общего правила можно принять, что их не должно быть более 20 — и только действительно крупномасштабные проекты требуют этого максимума.

Сейчас, в фазе планирования, не стоит задумываться о последовательности действий. Точный график вы установите в фазе подготовки. А пока вам лучше с помощью WBS построить общую схему, которую вы будете заполнять по мере того, как станете лучше понимать ограничения по людям, бюджету и времени. Предварительные оценки — хороший способ уменьшить риск, но их нужно делать открыто и объяснить заинтересованным лицам ваши обоснования.

В результате вдумчивого планирования вы должны приблизительно понять, сколько людей — и с какими навыками — понадобится вам для осуществления проекта. Также вы должны представлять себе, сколько времени должно уйти на его осуществление.

## **Подготовьтесь к компромиссам**

Время, затраты и качество — три взаимосвязанных переменных, которыми, как правило, определяется, чего вы сможете достичь.

$$\text{Качество} = \text{Время} + \text{Затраты}$$

При изменении любой из этих переменных изменится конечный результат. Конечно, подобные изменения часто возникают в ходе проекта. Если временные рамки, в которые вы должны уложиться при разработке новой системы управления данными, внезапно окажутся урезаны вдвое, вам придется либо привлечь в два раза больше людей, либо удовлетвориться системой, которая будет не так эффективна, как планировалось изначально. Не допускайте, чтобы приятные, но не необходимые излишества помешали вам решать основные задачи. Вы должны установить такой уровень качества, который будет отвечать потребностям всех заинтересованных сторон.

Если вы с самого начала будете знать, какая из переменных кажется наиболее важной каждому из заинтересованных лиц, это поможет вам вносить необходимые корректизы по ходу проекта. При этом вы обязаны информировать всех о любых поправках и объяснять их следствия с точки зрения времени, затрат и качества.

## ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ

### ПРИМЕР ПЛАННИРОВАНИЯ

Постройте иерархическую структуру работ (WBS), чтобы убедиться в том, что вы не упускаете какой-либо важной части сложного процесса и правильно оцениваете время и средства, необходимые для его завершения.

#### ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Общая цель проекта — перенос трех веб-серверов и баз данных в новый компьютерный центр. Требуется, чтобы в новом центре были запущены пять новых серверов, которые будут зеркаливать рабочие серверы из старого центра. Новые серверы должны соответствовать спецификациям существующих; они будут обеспечивать работу тех же приложений и содержать тот же контент. После запуска новое оборудование должно быть протестировано для подтверждения его функциональности. У сайтов должна быть дата ввода в эксплуатацию и запуска. Наконец, старое оборудование будет списано и заново включено в опись.

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Получить оборудование.

#### Частные задачи 1-го уровня

Закупить 3 сервера и 2 базы данных.

Доставить оборудование в новый компьютерный центр.

#### Частные задачи 2-го уровня

Разместить заказ на серверы.

Предупредить компьютерный центр о запланированной доставке оборудования.

#### Продолжительность выполнения частных задач

7 дней

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Установить и запустить оборудование.

#### Частные задачи 1-го уровня

Разместить оборудование.

Загрузить операционные системы.



Загрузить приложения.  
Перенести контент на новые серверы.

---

#### Частные задачи 2-го уровня

Подключить и соединить новое оборудование в компьютерном центре и убедиться в наличии физической и сетевой связи.  
Загрузить базовые операционные системы для веб-серверов и баз данных.  
Загрузить программное обеспечение, в том числе для веб-серверов, баз данных и всех необходимых средств поддержки.  
Скопировать конфигурации со старых производственных объектов, перенести на новые серверы и правильно загрузить.

---

Продолжительность выполнения частных задач  
8 дней

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Протестировать оборудование.

---

Частные задачи 1-го уровня  
Протестировать машины.

---

Частные задачи 2-го уровня  
обеспечить сетевые связи, а также функциональность и целостность доступа к интернету и базам данных.

---

Продолжительность выполнения частных задач  
2 дня

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Запустить новое оборудование

---

Частные задачи 1-го уровня  
Ввести в эксплуатацию новый производственный объект.  
Проверить целостность данных и контента.

---

Частные задачи 2-го уровня  
Переключить доступ к интернету и базам данных на новый объект.  
Провести серию заранее намеченных тестов, чтобы убедиться, что данные точны, а все обновления с начала зеркалирования введены и применяются правильно.

---

Продолжительность выполнения частных задач  
2 дня

#### ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Снова протестировать.

---

Частные задачи 1-го уровня  
Испытать сайты в течение суток и снова проверить целостность.

---

---

**Частные задачи 2-го уровня**

Еще раз пройдите серию тестов, чтобы убедиться, что обновления и вход функционируют правильно.

---

**Продолжительность выполнения частных задач**

1 день

**Общая задача**

Списать старое оборудование.

---

**Частные задачи 1-го уровня**

Убрать оборудование из компьютерного центра.

Снова внести оборудование в опись для последующего использования.

---

**Частные задачи 2-го уровня**

Демонстрировать оборудование; стереть программы и контент.

Перевезти оборудование обратно на склад.

---

**Продолжительность выполнения частных задач**

2 дня

---

## Подготовка: как запустить проект

В фазе подготовки вы собираете команду. Примерные оценки временных рамок будут графиками работ. Примерные оценки затрат станут бюджетом. Вы собираете необходимые ресурсы. Вы требуете обязательств и берете обязательства на себя.

### *Соберите команду*

Ваша первая задача в этой фазе — оценить навыки, необходимые для осуществления проекта, чтобы привлечь к нему нужных людей. Эта оценка напрямую вытекает из структуры работ, которую вы составили в фазе планирования, определив основные задачи и виды деятельности. Возможно, вам понадобится привлечь к проекту новых людей — временных работников или

сотрудников из других отделов вашей организации, — имеющих необходимые навыки. Не забудьте учесть время и деньги, необходимые для повышения квалификации в тех случаях, если в наличии не окажется людей, готовых сразу приступить к выполнению тех или иных обязанностей.

## ***Распланируйте распределение обязанностей в команде***

Если вы сами подобрали команду, то, вероятно, вы уже знаете, кто что будет делать. Если вы приняли команду «по наследству», но вам уже приходилось работать с ее членами, вы все равно можете распределить обязанности самостоятельно. Но, если вам дали для работы совершенно новую, незнакомую группу людей, составьте их список и список требуемых навыков, поговорите с каждым из них о том, кто что умеет, а затем распределите обязанности. Такой подход положит начало общению и сплочиванию команды. Так, например, если для реализации проекта необходим навык, которым не обладает никто из членов команды, у кого-то могут оказаться знакомые, имеющие такой навык, а кто-то, возможно, выразит желание пройти необходимое обучение и овладеть им.

Очевидно, что вы не можете делать все сами, даже если бы и хотели. Решив, как вы будете распределять обязанности в команде, снабдите каждого необходимой информацией и ресурсами — а затем отойдите в сторону и позвольте каждому заниматься своим делом. По ходу проекта вам, возможно, понадобится делегировать больше заданий, чем планировалось изначально. И вы должны будете проявлять достаточную гибкость — но не забывать о том, что за результат отвечаете вы как менеджер проекта. (См. вставку «Советы по эффективному делегированию».)

## **Разработайте график**

Прекрасно, если вы можете точно определить, что вам нужно сделать, и сказать: «При имеющихся у нас ресурсах нам потребуется на это столько-то времени» — а затем получить то, о чем вы просите. Но в реальности у большинства проектов есть конкретные даты начала и завершения вне зависимости от имеющихся ресурсов.

Чтобы составить реалистичный график работ при существующих ограничениях, вы должны установить сроки получения промежуточных результатов, отталкиваясь от конечного дедлайна — то есть дат, которые нельзя изменить. Так, например, если годовой отчет должен быть представлен на собрании акционеров, а вы знаете, что на его печать уйдет две недели, значит, он должен быть полностью готов к сдаче в печать за две недели до собрания.

В зависимости от сложности вашего проекта вы можете воспользоваться методом критического пути и PERT (**P**erformance **E**valuation and **R**eview **T**echnique — методом оценки и анализа проекта), которые помогут вам определить последовательность задач, а также диаграммой Ганта, которая позволит наметить их хронологический порядок и длительность. Как пользоваться этими инструментами, мы расскажем далее. А сейчас просто примите за правило, что отталкиваться надо от конечных дат, и предпринимайте следующие шаги:

1. Чтобы составить список видов деятельности или частных задач, воспользуйтесь структурной схемой работ или другим подобным методом, а затем установите порядок их выполнения, определив, какие из них являются критически важными для достижения желаемого конечного результата.
2. Ориентируйте каждое задание на практический результат — например, «составить черновик вопросов для анкеты».

3. Включите желаемые результаты с реалистичными сроками исполнения в график работ.
4. Выявите «узкие места», которые могут повлиять на график.
5. Найдите способы избавиться от негативных факторов или запланируйте дополнительное время на то, чтобы их обойти.
6. Обеспечьте систему контроля и взаимосвязи для обновлений и пересмотра графика.
7. Держите в курсе всех, кто причастен к вашему проекту, и информируйте их о ходе работ и любых изменениях графика.

### СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

- Выясните, какими способностями обладают члены вашей команды.
- Поверьте в способность вашей команды выполнить работу.
- Сосредоточьтесь на результатах и постарайтесь избавиться от привычки вмешиваться в ход работы.
- Воспринимайте делегирование как способ развивать навыки вашей команды.
- Всегда делегируйте задания на самый низкий из возможных уровней, чтобы наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы.
- Объясните обязанности четко и предоставляйте все ресурсы, необходимые для их успешного исполнения.
- Препятствуйте обратному делегированию. Не решайте проблемы и не принимайте решения за членов вашей команды. Сосредоточьтесь на совместном поиске альтернатив.

*Проведите организационное совещание*

Как только вы набрали игроков и составили график работ, соберите всех на организационное совещание. Как можно внимательнее пройдитесь вместе с группой по плану и целям проекта и обсудите предложенные сроки. Четко донесите до всех их роли и обязанности.

Побуждайте членов команды указывать на те места в плане, где могут возникнуть проблемы и где возможно что-то улучшить. Отнеситесь ко всем предложениям серьезно — особенно в тех сферах, где у членов команды может быть больше опыта, чем у вас, — и скорректируйте ваши прогнозы и виды деятельности в соответствии с ними.

## ***Составьте бюджет***

Первый вопрос, который следует задать при составлении бюджета: «Во сколько на самом деле обойдется выполнение работы?» Чтобы определить затраты, разделите проект на следующие категории:

- **Персонал.** Включили ли вы в бюджет все — текущие и дополнительные — затраты на оплату труда сотрудников и работников по контракту? (Это, как правило, самая крупная часть бюджета.)
- **Поездки.** Все ли члены вашей команды работают в одном месте или нужно привлечь работников из других организаций?
- **Подготовка кадров.** Все ли в вашей команде знают, как пользоваться необходимым оборудованием и программным обеспечением? Обладают ли они всеми требуемыми навыками? Потребуются ли для обучения поездки? Нужно ли будет обучать пользователей применению вашего продукта по завершении проекта?

- **Поставки.** Понадобится ли вашей команде что-то помимо обычных компьютеров, ПО и так далее?
- **Место.** Нужно ли будет переводить куда-либо людей? Какова площадь, которая будет нужна на новом месте, и сколько это будет стоить? Потребуются ли постоянные расходы на обслуживание?
- **Исследования.** Придется ли вам покупать исследования или данные для поддержки проекта? Сколько исследований нужно будет провести вашей команде самостоятельно? С какими затратами?
- **Капитальные вложения.** Какое дорогостоящее оборудование или технические обновления потребуются для проведения работ? Окупятся ли какие-либо из капитальных вложений? Если да, то каким образом?
- **Непредвиденные расходы.** Какая сумма непредвиденных расходов заложена в ваш проект? Соответствует ли она стандартному проценту непредвиденных расходов для вашей компании?

После того, как вы внесете в бюджет цифры из этих стандартных категорий, обратитесь к надежному лицу, которое могло бы проверить, что вы забыли. Может быть, вы не учли страховку? Или лицензионные выплаты? Затраты на юридическое или бухгалтерское сопровождение?

## Исполнение: как осуществить проект

Теперь пора ввести план в действие. Фаза исполнения часто приносит наибольшее удовлетворение, потому что именно сейчас делается реальная работа; однако она же может принести и

наибольшее разочарование. Детали могут оказаться трудоемкими, а в некоторых случаях — удручающими.

## *Мониторьте и контролируйте процесс и бюджет*

Вы можете использовать формальную систему контроля проекта или сами проводить регулярные проверки, но в любом случае вы должны стараться видеть картину в целом и не позволять деталям и мелким проблемам поглотить вас. В оценке хода работ вам могут помочь компьютерные системы мониторинга проектов. Не существует единого подхода, одинаково пригодного для всех проектов. Система, эффективная для крупных проектов, может утопить небольшой проект в бумагах, а система, подходящая для небольших, может оказаться недостаточно мощной для крупного.

Быстро реагируйте на изменения в данных и информации по мере их поступления и выявляйте проблемы на ранних стадиях, чтобы оперативно вносить корректизы. Дайте ясно понять вашей команде, что вы не сможете правильно реагировать на возникающие проблемы, если не будете узнавать о них вовремя. (В большинстве случаев достаточно еженедельных обновлений информации.) Но не поддавайтесь искушению немедленно вмешиваться во все происходящее — позвольте членам вашей команды решать мелкие проблемы самостоятельно.

Следите за затратами в реальном времени, чтобы контролировать их соответствие бюджету. Будьте готовы объяснить, почему необходимы дополнительные расходы. Типичные для проектов причины их появления — сверхурочная работа, необходимая, чтобы выполнить все в срок, обращение к консультантам для решения непредвиденных проблем и колебание курсов валют.

## **Отчитывайтесь о ходе работ**

Заинтересованные стороны обычно желают регулярно получать новую информацию и отчеты о статусе проекта. Поговорите с ними, чтобы выяснить, сколько и какой информации им требуется и в каком формате. Не скрывайте проблемы и не приукрашивайте состояние дел, в противном случае вы можете оказаться в критической ситуации. Если заинтересованные лица будут хорошо информированы, они могут оказаться для вас полезными помощниками при возникновении трудностей.

## **Проводите еженедельные совещания команды**

Погрузившись в детали проекта, очень легко отвлечься от важных дел и впустую потерять время. Фокусировать внимание на главном вам и вашей команде помогут еженедельные совещания и регулярно задаваемый себе вопрос: что жизненно необходимо для успеха проекта?

### **КАК СПРАВИТЬСЯ С ЗАДЕРЖКАМИ В ПРОЕКТЕ**

Прежде чем признать невозможность завершения проекта в установленные сроки, попробуйте использовать следующие подходы:

- **Проведите повторное обсуждение с заинтересованными лицами.** Обсудите с ними возможность увеличения бюджета или изменения сроков.
- **Используйте для исправления более поздние этапы.** Пересмотрите бюджет и график работ, чтобы выяснить, нельзя ли нагнать время где-то еще.
- **Уменьшите масштаб проекта.** Можно ли отказаться от менее важных элементов проекта, чтобы снизить затраты и сэкономить время?
- **Привлеките больше ресурсов.** Есть ли у вас возможность привлечь к работе больше людей или оборудования? Взвесьте, насколько

оправданы затраты на это, исходя из важности завершения проекта в срок.

- **Рассмотрите возможность замены.** Сможете ли вы справиться с проектом, используя более дешевые и легкодоступные средства его осуществления?
- **Ищите альтернативные источники.** Можете ли вы найти то, чего вам не хватает, где-то еще?
- **Согласитесь на доставку по частям.** Сможете ли вы продолжать работать, если получите то, что готово, сейчас, а остальное — позже?
- **Предлагайте стимулы.** Можете ли вы предложить сотрудникам бонусы или иные поощрения, чтобы стимулировать выполнение работ в срок?
- **Требуйте исполнения обязательств.** Если вы будете настаивать на том, чтобы люди выполняли то, что обещали, поможет ли это в получении желаемого результата? Для этого вам может понадобиться поддержка вышестоящего руководства. Используйте эту тактику выборочно; старайтесь не навредить важным отношениям в погоне за целью.

---

Установите для ваших совещаний четкую повестку дня. Постарайтесь структурировать ее, исходя из показателей производительности, ожидаемых доходов или любых других данных, которые вы используете для оценки эффективности. Многие из пунктов вашей повестки дня естественным образом будут обусловлены контрольными показателями, которых вам удалось или не удалось достичь или превзойти. Например, вы можете обсудить с группой, нужно ли включить в проект больше командировок для сотрудников, так как вы заметили снижение продуктивности в дополнительном офисе. Или вы можете предложить дизайнерам продукта из вашей команды продолжать собираться отдельно раз в две недели, потому что благодаря этому эффективность их работы повышается вдвое. Поддерживайте импульс движения вперед, каждую неделю анализируя то, что было сделано, и связывая эти показатели с

показателями общего прогресса. Празднуйте маленькие победы — так вы поддержите огонь энтузиазма в команде.

## *Решайте возникающие проблемы*

Некоторые проблемы имеют настолько далеко идущие последствия, что под угрозой может оказаться успех всего проекта. Вот четыре основные проблемы, с которыми вы можете столкнуться:

**1. Нехватка времени.** Наиболее часто встречающаяся проблема в управлении проектами — отставание от графика. Задержки могут оказаться неизбежными, но, как правило, у вас есть шанс хотя бы в какой-то степени улучшить ситуацию. Первый шаг — осознать, что вы отстаете. Если вы внимательно следите за ходом работы, то должны быстро заметить неладное и постараться скорректировать график, чтобы компенсировать задержки или обойти неожиданные узкие места.

**2. Расползание масштабов.** Нехватка времени может возникнуть из-за внутреннего давления на предмет расширения масштабов проекта. Когда заинтересованные лица требуют что-то изменить, ваша задача — четко донести до них, как эти изменения могут повлиять на затраты, время или качество работы.

Бывают проекты, в которых менеджер вынужден постоянно бороться с расположением масштабов. Вы вроде бы договорились о конкретных показателях и бюджете, но в ходе проекта кому-то начинает казаться, что вы можете достичь большего. Не пытайтесь решать задачи, выходящие за установленные рамки вашего проекта, — даже те, которые действительно важны для вашей компании.

- 3. Проблемы качества.** Гарантия качества играет важнейшую роль в успехе любого проекта. К несчастью, иногда этим пренебрегают ради того, чтобы уложиться в сроки. Однако вы не должны поддаваться такому искушению. Проводите тщательную проверку представленных вам промежуточных результатов и используйте для этого наиболее подходящие инструменты — например, тщательные инспекции, чек-листы или выборочный контроль. Если вас что-то не устраивает, возвращайте это на доработку или корректируйте самостоятельно, в зависимости от затрат.
- 4. Проблемы с людьми.** Управление людьми нередко оказывается самой сложной задачей для менеджера проекта. Но проблем обычно можно избежать или разрешить их на раннем этапе, если вы будете достаточно часто контактировать с каждым из членов команды. Еженедельных общих совещаний для этого может быть мало; требуется ежедневное общение с каждым из сотрудников или со всей командой.

Будьте внимательны, чтобы вовремя заметить признаки возникающих проблем, например растущее напряжение и раздражение в команде, потерю энтузиазма или неспособность принимать решения. Заметив нечто подобное, постарайтесь побыстрее добраться до корня проблемы и принять необходимые меры для ее устранения. Не позволяйте мелочам разрастаться в катастрофу.

## **Завершение: как правильно закрыть проект**

Хотя есть проекты, которые кажутся бесконечными, на самом деле все они рано или поздно приходят к концу. Как вам,

менеджеру проекта, узнать, что пора заканчивать? И как лучше всего завершить проект?

### ***Оцените успешность проекта***

Прежде чем проект будет закрыт, ваша команда должна достичь поставленных целей (или совместно с ключевыми заинтересованными лицами решить, что эти цели уже не актуальны). Сравните масштаб достигнутого с масштабом, о котором все изначально договорились. На основании этого вы поймете, насколько удачным оказался проект — и нужно ли делать что-то еще. Обсуждая ваши выводы с заинтересованными лицами, вы должны быть уверены, что полностью согласны с ними в том, насколько «завершенным» можно считать проект. Четко обрисуйте ваше понимание его масштабов, чтобы все могли использовать одни и те же критерии оценки успеха.



## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

### Пример анализа и извлеченных уроков

Название проекта: Проект «Феникс»      Дата: 29/05/200X

Презентацию проводят: Рафаэль, Фил и Кармен

#### ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА

Получить оборудование.

#### Что получилось

Приобретение веб-серверов вовремя и в рамках бюджета.

#### Что не получилось

Логистические проблемы с доставкой серверов баз данных — произошла задержка. Экстренный заказ, что привело к дополнительным расходам.

#### Пути исправления

Нужно заказывать оборудование раньше.

#### ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА

Установить и запустить оборудование.

#### Что получилось

Было сэкономлено 2 дня благодаря усилиям Рафаэля и Кармен.

#### ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА

Протестировать оборудование.

#### Что получилось

Фаза тестирования прошла успешно; в процессе тестирования была обнаружена ошибка в базе данных и исправлена до ввода в эксплуатацию.

#### ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА

Запустить серверы на новом оборудовании.

#### Что получилось

Гладкий запуск с минимальным временем простоя.

#### Что не получилось

Некоторые пользователи оказались не в курсе крайковременного отключения.

#### Пути исправления

Более активное распространение информации в пользовательской базе.

#### ФАЗА ПРОЕКТА / ЗАДАЧА

Списать старое оборудование.

#### Что получилось

Списание машин и удаление контента прошло успешно; оборудование было передано на склад и вновь включено в опись.

#### Что не получилось

Некоторая путаница с серийными и инвентарными номерами, в конце концов все удалось исправить.

---

### **Пути исправления**

Проверять серийные номера на более раннем этапе, чтобы свести к минимуму проблемы в конце проекта.

#### **АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ**

##### **Насколько хорошо проекту/команде удалось...**

Достичь поставленных целей и получить ожидаемый общий результат?

*Успех: все поставленные цели были достигнуты.*

Выполнить все задачи и завершить проект в установленные сроки?

*Успех: проект был выполнен в установленные сроки.*

Контролировать процесс и придерживаться бюджета?

*Успех: небольшой перерасход был неизбежен.*

Обеспечивать взаимодействие с заинтересованными лицами?

*Частичный успех: мы могли бы раньше донести требования до тех, кто участвовал в различных фазах проекта.*

#### **ОЦЕНКА РЕСУРСОВ**

##### **Были ли распределенные ресурсы подходящими и достаточными и насколько эффективно использовались (время, люди, деньги)?**

В целом распределение ресурсов было адекватным. Проект слегка вышел за рамки бюджета, но в допустимых пределах. У задействованных в проекте людей было достаточно навыков и знаний, чтобы выполнить сложные технические задачи. Ресурсы времени были достаточны, так как проект был завершен в срок.

#### **ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ**

##### **Какие основные уроки, которые можно использовать в будущих проектах, были извлечены?**

В каждой фазе проекта очень важно просчитывать следующие шаги и как можно раньше ставить людей в известность о том, какие ресурсы потребуются в дальнейшем. Если бы мы точно придерживались этого принципа, то, вероятно, у нас было бы меньше проблем со своевременными поставками оборудования и нам не пришлось бы так спешить на более поздних этапах, чтобы успеть в срок.

---

Шаги, необходимые, чтобы довести все до логического конца, зависят от того, что предстоит сделать с результатами проекта — пользоваться ими в своей команде, передать другим подразделениям организации или окончательно рас прощаться с данной работой. Из данной книги вы еще узнаете более подробно об этих трех вариантах завершения и о некоторых методах, которые помогут вам осуществить их наиболее гладко. Если ваш проект шел и закончился в точности по плану, пора это отпраздновать. Но даже если, как это чаще бывает, в ходе проекта возникали разнообразные трудности — вы потратили на него больше ожидаемого времени, результат оказался не таким блестящим, каким мог бы быть, или затраты превзошли ваши ожидания, — все равно важно признать и отметить усилия и достижения вашей команды.

## ***Подведите итоги с командой***

Вне зависимости от результата обязательно запланируйте и проведите **подведение итогов**: проанализируйте и задокументируйте все, что происходило, чтобы получить максимум преимуществ от усвоенных уроков и поделиться ими с другими. Подведение итогов — это возможность для открытий, а не для критики и обвинений. Если члены команды будут бояться наказания за свои ошибки, они постараются скрыть их вместо того, чтобы искать способы избежать их в будущем.

## ***Составьте аналитический отчет***

В аналитическом отчете должна быть зафиксирована вся информация, которая может оказаться полезной не только для данной команды и всех заинтересованных лиц, но и для будущих менеджеров проектов, которые смогут использовать ее в

собственной работе (См. пример аналитического отчета в этой главе.) Он должен включать в себя:

- **Соображения команды.** Какие ценные уроки на будущее были выявлены в процессе подведения итогов?
- **Будущий статус.** Что будет с проектом теперь, когда он завершен? Был ли он частью более крупного проекта или самодостаточной единицей, достигшей своих целей?
- **Статус выполняющихся важных задач.** Каково текущее состояние выполняющихся задач, отличающихся высоким уровнем технологического риска или переданных внешним поставщикам или субподрядчикам?
- **Оценка риска.** Были ли в проекте какие-либо риски, которые могли привести или привели к финансовым потерям, неудаче проекта или другим негативным последствиям?
- **Ограничения аудита.** Есть ли у вас основания сомневаться в достоверности аналитического отчета? Возможно, какая-либо информация отсутствовала или была неточной? Могли кто-то из группы предоставить не все необходимые данные?

## ОБ ОТДЕЛАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В крупных компаниях часто существуют так называемые отделы управления проектами, которые выполняют в том или ином сочетании следующие функции:

- вырабатывают процессы и схемы, чтобы помогать менеджерам проектов в планировании и исполнении;
- обеспечивают обучение и поддержку бизнес-лидерам, менеджерам проектов и членам команд в применении процессов и схем;

- напрямую руководят проектами для достижения желаемых результатов. (Отделы управления проектами в организациях с матричной структурой управления обычно не берут на себя такие обязанности.)

Успешный отдел управления проектами помогает всем командам разрабатывать приемлемые планы, проводить разумную оценку риска и отслеживать ход работ и при этом дает им достаточную свободу для отклонений от стандартной процедуры, когда это оправданно.

---

Даже после завершения проекта вы можете продолжать использовать полученные знания, освоенные навыки и сформированные взаимоотношения. Вы обзавелись неким ценным багажом. Теперь ваша задача — эффективно задействовать его в новых проектах.

## ГЛАВА 2

# Действующие лица

Чтобы достичь целей вашего проекта, вам нужны правильные люди — и они должны четко понимать свои роли. Вот краткий перечень обязанностей каждого.

## Куратор

Куратор продвигает проект на высшем уровне в компании и устраняет организационные препятствия. Он должен обладать достаточным авторитетом для эффективного взаимодействия с гендиректором и другими заинтересованными сторонами, обеспечивать необходимые ресурсы и одобрять либо отклонять результаты. Кроме того, важно, чтобы у него был в деле свой «шкурный интерес» — то есть чтобы он нес ответственность за успешность проекта[2].

## Менеджер проекта

Менеджер проекта определяет основную задачу, которую нужно решить, и при поддержке куратора и заинтересованных лиц определяет путь и средства ее решения: цели проекта, его масштаб, виды деятельности, которые способны обеспечить желаемые результаты. Затем он составляет план и график выполнения работ, контролирует повседневную деятельность по проекту и следит за ходом работы, пока не настанет время дать

общую оценку эффективности, подвести проект к логическому завершению и зафиксировать полученные уроки. Менеджер проекта получает полномочия от куратора. Во многих отношениях его роль сходна с ролью обычного менеджера, потому что он должен:

- выработать схему деятельности для проекта;
- определить необходимые ресурсы;
- вести переговоры с вышестоящим руководством;
- привлекать нужных участников;
- устанавливать показатели эффективности;
- координировать деятельность;
- следить за четкостью видения и правильностью процесса;
- гарантировать участие всех членов команды и вознаграждение каждому;
- улаживать конфликты;
- контролировать сроки и бюджет достижения целей проекта.

## Лидер команды

На крупных проектах может также быть **лидер команды**, который непосредственно подчиняется менеджеру проекта. В небольших проектах менеджер исполняет обе эти роли. Лидер команды не может вести себя как босс и одновременно пользоваться всеми преимуществами работы в команде. Его функции должны быть следующими:

- **Инициатор.** Он не говорит людям, что делать, но привлекает внимание к действиям, которые должны быть предприняты для достижения командных целей.

- **Образец.** Он формирует отношение к работе и поведение остальных членов команды своим собственным примером — например, вовремя начинает совещания и систематически выполняет все задания. Лидеры часто полагаются именно на эту тактику, поскольку обычно не могут использовать повышения, компенсации или угрозу увольнения в качестве инструментов влияния на членов команды.
- **Переговорщик.** Он получает все необходимое от поставщиков ресурсов, представляя им проект как нечто взаимовыгодное.
- **Слушатель.** Он прислушивается и присматривается к поступающим извне сигналам возможных проблем, недовольства сотрудников или возможностей получения чего-то ценного.
- **Тренер.** Он ищет способы помогать членам команды, максимально использовать их потенциал и достигать общих целей. В командах возможностей для коучинга очень много, потому что людям часто оказываются нужны навыки, которых у них пока нет.
- **Участник процесса.** Помимо руководства, лидер должен выполнять свою часть общей работы, особенно в тех сферах, где у него имеются специальные знания. В идеале он также должен брать на себя одну-две не слишком приятных или интересных обязанностей, которые больше никто не хочет исполнять.

## Члены команды

Люди — это сердце любого проекта и настоящий его двигатель. Поэтому так важно подобрать правильную команду.

## **Критерии подбора**

В подборе команды, конечно, нужно руководствоваться навыками, необходимыми для выполнения работ, но вряд ли вам удастся набрать людей, которые уже будут знать и уметь абсолютно все без дополнительного обучения и подготовки. Обращать внимание следует на такие области профессионализма:

- **технические навыки** в конкретной сфере деятельности — например, в маркетинговых исследованиях, финансах или компьютерном программировании;
- **навыки решения задач**, позволяющие анализировать сложные ситуации и вырабатывать эффективные решения;
- **навыки общения**, в частности умение эффективно сотрудничать с другими людьми — критически важный аспект командной работы;
- **организационные навыки**, в том числе налаживание связей, взаимодействие с другими подразделениями компании и умение ориентироваться в общей ее политике. Все это помогает команде выполнять свою работу и избегать конфликтов с операционными подразделениями и их персоналом.

При формировании проектных команд многие слишком сильно сосредотачиваются на технических навыках и упускают из виду умение общаться и организационные навыки, которые столь же важны. К примеру, блестящий программист может мешать успехам команды, если он не готов к сотрудничеству. И наоборот, человек, обладающий организационными навыками, но при этом средними техническими способностями, может оказаться самым ценным членом команды благодаря своему умению привлекать ресурсы и заручаться поддержкой других отделов компании.

Люди, обладающие всеми четырьмя категориями навыков, встречаются крайне редко. Извлекайте максимум из доступных вам талантов и старайтесь нейтрализовать слабые стороны вашей группы. Ищите людей не просто с ценными навыками, но с потенциалом для освоения новых. Найдя кандидата в команду, обсудите с куратором его возможный вклад. Кроме того, проконсультируйтесь с непосредственным руководством этого человека, так как участие в команде будет отрывать его от исполнения стандартных обязанностей.

В процессе работы, по мере изменения задач и потребностей, вы, возможно, примете в команду новых членов и рас прощаетесь с кем-то из старых. Хотим лишь предупредить: в команде между людьми вырабатываются эффективные схемы совместной работы, принятия решений и общения. Если в команду вливается или из нее уходит слишком много людей, эта сплоченность нарушается.

## КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ ПРОЕКТА

У некоторых проектов имеется **координационный совет**, состоящий из куратора и всех ключевых заинтересованных лиц. Роль такого совета — одобрять устав проекта, обеспечивать ресурсы и принимать решения по запросам об изменении важных составляющих проекта — например, результатов, графика или бюджета.

Иметь координационный совет полезно, если к проекту причастны разные партнерские компании, подразделения или отдельные люди. Представляя их интересы, совет способен разрешать сложные проблемы и противоречия, которые могут возникнуть между компаниями или подразделениями. Кроме того, он может оказать существенную помощь при большом количестве запросов на изменения. Есть ли обратная сторона медали? Она заключается в том, что таким образом создается еще один уровень контроля и работа в совете «съедает» часть рабочего времени наиболее высокооплачиваемых сотрудников компаний. Поэтому, если нет необходимости, создавать такой совет не стоит.

## ***Отдача и выгода***

Наличие в команде халевщиков — людей, которые пользуются всеми благами членства в команде, но при этом сами ничего ей не дают, — совершенно неприемлемо. Однако не все члены команды обязаны отдавать ей одинаковую долю своего рабочего времени. Например, старший менеджер, который должен уделять много внимания другим обязанностям, все равно может приносить проекту существенную пользу, обеспечивая ресурсы или поддержку проекта в организации.

Каждый член команды должен вносить свой вклад в общую работу, но также получать от нее явные преимущества: опыт, который пригодится для будущей карьеры, или определенную материальную выгоду. В противном случае люди не будут стараться отдавать командной работе свои силы и время — по крайней мере в течение длительного срока. Их внимание будет сосредоточено на более выгодном для них выполнении стандартных обязанностей, а ваш проект они станут воспринимать как нечто второстепенное.

## ***Координация***

Цели проектной команды и ее отдельных членов должны быть согласованы с общими целями организации. Поэтому усилия каждого должны быть скоординированы посредством системы вознаграждений от компании. Такого рода поощрения начинаются сверху, с куратора. Поскольку он несет ответственность за успех команды, определенная часть его материальной компенсации должна быть связана с ее работой. Далее, вниз по иерархической лестнице, менеджер проекта и члены команды также должны видеть, как их вознаграждения связаны с результатами, получаемыми командой. Подобная

координация способствует всеобщему движению в едином направлении.

ФАЗА 1

# Планирование

## ГЛАВА 3

# Устав проекта

У каждого проекта должен быть **устав**, в котором прописаны характер и масштаб работ, а также ожидаемые менеджером результаты. Устав — это краткий документ, содержащий некоторые или все нижеперечисленные позиции:

- Имя куратора проекта.
- Выгоды, которые проект даст организации.
- Краткое описание целей.
- Ожидаемые сроки выполнения.
- Имеющийся бюджет и ресурсы.
- Обязанности менеджера проекта.
- Подпись куратора[\[3\]](#).

Составление устава заставляет руководство четко сформулировать то, чего должен достичь проект. Давайте рассмотрим пример.

*Фил был куратором деятельности компании по перестройке системы выполнения заказов и обслуживания клиентов. Он всегда открыто критиковал то, как исполняются эти функции, поэтому лучше всех подходил для этой работы. Ему не нравилось, что заказы выполняются слишком долго, что клиенты обслуживаются на посредственном уровне, а затраты на эти операции он считал завышенными. Ответственной за проект по усовершенствованию данной деятельности он назначил Лайлу.*

*Какого рода издержки рассчитывал сократить Фил? В чем именно он видел недостатки существующей системы? Каким, по его мнению, должен был быть успех? Лайла хотела получить от Фила ответы на эти вопросы, но у нее ничего не вышло. Он был слишком занят, чтобы тщательно обдумать это, и слишком сильно стремился делегировать ответственность за результаты проекта. Другие топ-менеджеры компании также хотели видеть улучшения, но, подобно Филу, не имели четкого представления о том, какими конкретно должны быть результаты проекта. Поэтому, когда Лайла стала задавать вопросы им, они тоже не смогли сформулировать точные цели. В отсутствие указаний Лайла и ее команда сами выработали цели и критерии успешности проекта.*

*Команда работала, и в течение 10 месяцев Лайла докладывала Филу о ходе работы. Вечной проблемой были ресурсы, в первую очередь из-за того, что Лайла никогда не знала точно, сколько денег она может потратить и сколько людей может принять в команду на ключевых стадиях. На каждом этапе ей приходилось отдельно обсуждать вопрос ресурсов с Филом.*

*В конце концов команда осуществила поставленные задачи, достигнув всех самостоятельно сформулированных целей. Ей удалось сократить время выполнения заказов на третью, а общие издержки на выполнение и обслуживание клиентов — на 12%. К тому же теперь клиенты, как правило, могли разрешить все возникшие у них вопросы с помощью одного телефонного звонка. Команда отметила завершение проекта роскошным обедом, и ее члены вернулись к своим стандартным обязанностям.*

*Однако высшее руководство оказалось не вполне удовлетворено результатом. «Вы хорошо поработали, — сказал Фил Лайле. — Вы добились значительных улучшений, но мы стремились к более масштабной реорганизации и большему сокращению издержек». Лайла была поражена и рассержена. «Если он этого хотел, — думала она, — то почему не сказал?»*

Подобные ситуации случаются нередко, но их можно избежать, если у проекта существует устав, в котором четко прописаны его цели, сроки исполнения и масштаб.

## Цели

Как показывает случай Лайлы, менеджерам проектов нужно нечто большее, чем примерное описание целей, за достижение которых они несут ответственность. Недостаточно конкретная формулировка целей ведет к недопониманию, разочарованию и дорогостоящим исправлениям.

Возьмем, к примеру, такое требование: «Разработать веб-сайт, который быстро и точно предоставлял бы информацию о продуктах и обеспечивал выполнение заказов наших клиентов эффективным и экономичным образом». Что конкретно это означает? Что такое «быстро»? Как определить точность? Допустима ли одна ошибка на 1000 случаев? Одна на 10 000? В какой степени сайт должен быть эффективен и экономичен? Ответы на все эти вопросы должны быть получены во время консультации с куратором и основными заинтересованными лицами проекта.

Правильный устав должен определять цели, а способы их достижения остаются на усмотрение менеджера проекта и членов команды. Если высшее руководство указывает команде, что и как она должна делать, сам смысл набора компетентной группы людей оказывается под вопросом. Ричард Хэкман в книге «Управление командами» (Leading Teams) пишет: «Когда определены цели, но не средства, члены команды могут — скорее, даже стремятся — использовать все свои знания, умения и опыт для разработки и применения таких способов деятельности, которые лучше всего подходят именно для целей и обстоятельств данной команды».

## Сроки

Помимо установления конкретных, измеримых целей необходимо определить сроки их достижения. Проект не может быть бессрочным. Бывают случаи, когда срок завершения

устанавливается жестко, но при этом возможны изменения масштаба. К примеру, поставщик программного обеспечения обещает делать новые релизы каждые три месяца. Проектная команда должна корректировать масштаб этих новых релизов — добавлять или исключать какие-то характеристики продукта, — чтобы выполнять все обязательства по срокам.

И наоборот, при фиксированном масштабе проекта логичный дедлайн может быть установлен только после того, как менеджер проекта и команда разобьют цели на набор задач и оценят продолжительность выполнения каждой. Тем не менее в уставе должны быть отражены разумные примерные сроки, которые могут быть скорректированы, когда проектная команда начнет лучше понимать, что она должна сделать.

## Масштаб

Объем возможных работ — куда более вариабельная величина, чем время и ресурсы. Чтобы сделать правильный выбор, полезно устроить общий мозговой штурм с заинтересованными лицами и участниками проекта и определить, что должен включать в себя проект и что должно остаться за его рамками.

Первой частью устава можно считать ожидания куратора (цели, которых нужно достичь), а второй — план проекта (средства их достижения). Обычно план составляет менеджер проекта, но очень важно, чтобы его одобрил куратор, иначе можно столкнуться с теми же проблемами, что Лайла и Фил. В идеале в плане должны быть отражены лучшие идеи многих или всех членов команды. Подробный план особенно ценен для крупных, сложных проектов, так как в нем фиксируются все детали задач, результатов, рисков и временных графиков. Он служит команде дорожной картой.

## ГЛАВА 4

# Борьба с неопределенностью на начальной стадии проекта

Лорен Гэри

Управление проектами всегда подразумевало избавление от неопределенности. С самого начала определялись желаемые результаты и уточнялись конкретные детали исполнения, так, чтобы работа была как можно более рутинной. Конечно, избежать сюрпризов не всегда удавалось, но в целом вы более или менее точно знали, чего ожидать. Однако сегодня во многих сложных проектах — будь то разработка новых продуктов, инсталляция информационных систем или совершенствование внутренних процессов — избавиться от неопределенности просто невозможно[4].

Если вы, к примеру, занимаетесь переоборудованием обувной фабрики, говорит Дэвид Шмальтц, консультант по управлению проектами из Вашингтона, то «возможно, постройка новых производственных линий составит лишь 10% вашей работы, а 50% будет посвящено тому, как справиться с неопределенностью по поводу того, обувь какого стиля будет лучше всего продаваться в следующем квартале... Поэтому, вместо того чтобы сократить время выхода на рынок, ускорив постройку производственных линий, компания должна будет сосредоточиться на постройке таких линий, которые будет легче всего приспособить к изменениям стиля».

Исследования успешных менеджеров проектов в отраслях, где время выхода продукта на рынок невелико, показывают, что конечные результаты сложных проектов очень сильно зависят от этой неопределенной первоначальной фазы. Поэтому к ней нужно подходить особенно внимательно. Не поддавайтесь искушению сразу же погрузиться в исполнение. «Начав с четкой постановки проблемы, вы получаете большую свободу в ее решении на более поздних этапах, — говорит Боб Джилл, президент Ассоциации разработки и менеджмента продукции, некоммерческой организации из Нью-Джерси. — Мало просто счастье, что ваше клепальное оборудование работает слишком медленно; но, если вы посмотрите со стороны и скажете себе “Реальная проблема заключается в слишком больших производственных затратах”, вы сможете найти альтернативные решения, например, изменить процесс так, чтобы для продукта требовалось меньше заклепок».

## **Начинайте строить сообщество как можно раньше**

Прежде чем у вас вырабатывается полное понимание сути и масштаба того, что должно быть сделано, вам необходимо узнать мнение ключевых заинтересованных лиц. Обратитесь к людям из различных групп, на которые, скорее всего, повлияет ваш проект, чтобы они помогли вам изучить все возможности, советует Питер Коэн, профессор Стивенсовского технологического института в Нью-Джерси. «В первую очередь, задав вопросы о неудовлетворенных потребностях и о ценности того, что вы собираетесь сделать, вы сможете избежать неутешительных результатов в дальнейшем — например, вывода продуктов на зрелый и испытывающий спад рынок».

Привлекая людей к работе по определению задачи, вы быстро поймете, что ваше проектное сообщество гораздо шире, чем вам первоначально казалось. И со временем оно будет меняться, отмечает Чак Колстад, генеральный директор Antara, калифорнийской технологической компании: «Зainteresованные лица, которые на ранних этапах проекта давали вам лишь информацию, позже могут участвовать в принятии решений». Если вы сразу же дадите им понять, что цените их вклад и будете его учитывать, они с большей готовностью окажут вам поддержку. И здесь вам понадобятся рекрутерские навыки: развивая видение проекта совместно с коллегой, в помощи которого вы нуждаетесь, спросите у него, какую пользу сможет извлечь из этого он. Помогите ему найти свой проект внутри вашего.

В типичном сложном проекте, продолжительность которого составляет менее года, « первую неделю или две вы должны потратить только на беседы с людьми, и это вовсе не так бессмысленно, как может показаться на первый взгляд», говорит Шмальцц. Когда планы начнут срываться, а новые требования — накапливаться, продолжает он, построенные вами на этом раннем этапе отношения «обеспечат вам наличие благосклонной к вам группы людей, которые будут искренне стремиться помочь вам все исправить».

## **Двигайтесь от конца к началу**

Исследования когнитивных искажений показывают, что, принимая решения, человек в значительной степени руководствуется своими изначальными представлениями о предмете. Определив задачу, пока не задумывайтесь о существующем процессе или продукте, который вы хотите усовершенствовать. Вместо этого, советует Джим Гофенаур, вице-

президент компании Sealy по информационным технологиям, «представьте себе идеальный конечный результат, а затем постарайтесь максимально приблизиться к нему в своей работе, учитывая имеющееся время, бюджет и политические реалии».

При использовании традиционного подхода в одном из проектов, который курировал Гофенаур, — создании последовательной системы отчетов о продажах — пришлось бы переосмысливать цели всех существующих отчетов, которые используют продавцы и маркетологи в компании, и изучать способы их объединения. «Если бы мы пошли по этому пути, — говорит он, — мы потратили бы большую часть наших средств на мелкие усовершенствования, остающиеся далекими от идеала».

## **Будьте гласом рассудка**

К концу первоначальной фазы проекта у вас должен быть генеральный план, определяющий ожидания для проектного сообщества и компании в целом. Это, конечно же, немаленькая задача, но еще более серьезной проблемой могут оказаться ожидания вашего куратора — человека на три-четыре иерархических уровня выше вас, который настаивает, чтобы вы сделали все за месяц.

Не забывайте о вашей «священной обязанности разочаровывать», говорит Шмальц. Сейчас, когда первые обсуждения подошли к концу, у вас возникло неприятное ощущение, что проект может занять гораздо больше времени и потребовать гораздо больше вложений? «Только разочаровав куратора проекта этими новостями в начале, вы сможете осчастливить его в конце, — говорит Шмальц. — В противном случае вы окажетесь рабом его нереалистичных ожиданий и, вместо того чтобы добиться успеха, почти наверняка вас ждет провал».

---

Лорен Гэри — бывший редактор *Harvard Management Update*.

## ГЛАВА 5

# Метод «прижизненного вскрытия» проекта

Гэри Клейн

Проекты на год на удивление часто терпят неудачу. Одна из причин этого состоит в том, что люди не хотят говорить о своих сомнениях во время жизненно важной фазы планирования. Если позволить свободно высказаться всем несогласным, которые при этом хорошо представляют себе задачу и обеспокоены слабыми местами в ее выполнении, шансы проекта на успех существенно вырастут.

Исследование, проведенное в 1989 г. Деборой Митчелл из Уортонской бизнес-школы, Джоем Рассо из Корнелла и Нэнси Пеннингтон из Колорадского университета, доказало, что взгляд на событие из будущего — так, как будто оно уже произошло, — улучшает способность правильно идентифицировать причины будущих результатов на 30%. На основе этого принципа мы разработали метод «прижизненного вскрытия», который помогает проектным командам определять риски на начальном этапе.

Прижизненное вскрытие противоположно посмертному. Посмертное вскрытие в медицине позволяет врачам и родственникам узнать, что привело к смерти пациента. Это полезно для всех — за исключением, конечно, самого покойника. Но в проектах лучше проводить прижизненное вскрытие — в

начале, а не в конце, — чтобы не просто выяснить причины неудачи, а постараться предотвратить ее изначально. В отличие от типичного критического анализа, когда участники проекта пытаются представить, что *может* пойти не так, при прижизненном вскрытии они представляют, что «пациент» уже мертв, и размышляют о том, что *уже* было сделано неправильно. Их задача — придумать правдоподобные причины неудачи проекта.

Как правило, прижизненное вскрытие начинается после того, как команда обсудила план. Лидер команды запускает процедуру, сообщив всем, что проект потерпел сокрушительную неудачу. В следующие несколько минут участники независимо друг от друга записывают свои соображения о ее причинах — особенно о тех вещах, которые обычно не упоминают среди потенциальных проблем, боясь проявить бес tactность. Например, в одной из компаний из рейтинга Fortune 50 топ-менеджер предположил, что миллиардный проект по сохранению окружающей среды потерпел неудачу из-за того, что интерес к нему иссяк после выхода генерального директора на пенсию. Другой счел, что виновата изменившаяся политика правительственного ведомства, из-за которой экономические обоснования проекта потеряли свою убедительность.

Затем лидер просит каждого участника команды, начиная с менеджера проекта, зачитать одну из причин из его списка; они называют их по очереди, пока не будут зафиксированы все. По окончании сессии менеджер проекта анализирует список, стараясь найти способы усовершенствовать план.

При обсуждении проекта создания уникальных компьютерных алгоритмов для специалистов в области планирования военно-воздушных кампаний один из членов команды, долго сохранявший молчание, сказал, что определенный алгоритм мог оказаться не подходящим для определенного типа компьютеров, использующихся BBC. Из-за этого для запуска программы

потребовалось бы несколько часов, а пользователям нужны быстрые результаты. И если команда не найдет способы обойти эту проблему, заявил он, проект окажется непрактичным. Выяснилось, что разработчики алгоритма уже создали эффективный набор команд, но не хотели об этом упоминать. Этот набор был заменен, и проект в итоге оказался очень успешным.

В другой организации при обсуждении исследовательского проекта один из топ-менеджеров предположил, что «неудача» проекта объясняется недостатком времени на подготовку экономических обоснований перед предстоящим корпоративным согласованием инициатив по продукции. За всю 90-минутную сессию никто ни разу даже не упомянул о какой-либо нехватке времени. Менеджер проекта быстро скорректировал план с учетом цикла принятия решений в компании.

Хотя многие проектные команды проводят анализ рисков перед запуском проекта, «прижизненное вскрытие» дает преимущества, которых лишены другие методы. Оно не просто помогает командам на раннем этапе определять потенциальные проблемы. Такой метод помогает стимулировать настрой в духе «полный вперед». Кроме того, указывая на слабые места, о которых до этого никто не упоминал, члены команды ощущают, что их ум и опыт ценят, что другие могут у них чему-то поучиться. Это упражнение также делает команды более восприимчивыми к ранним признакам проблем в ходе осуществления проекта. В конечном итоге прижизненное вскрытие может оказаться наилучшим способом избежать болезненного посмертного вскрытия.

---

Гэри Клейн — старший научный сотрудник в MacroCognition, Йеллоу-Спрингс, штат Огайо.

## ГЛАВА 6

# Принесет ли расширение масштабов проекта новые затраты или выгоду?

Лорен Гэри

Допустите ненужные изменения в вашем проекте, и вы рискуете сбиться с курса, превысить бюджет и сорвать сроки. Откажетесь от полезных изменений — и вы рискуете упустить отличную возможность. Итак, возникает дилемма: как сохранять открытость для совершенствования и при этом не поддаваться «расползанию», при котором вроде бы незначительные изменения в конечном итоге выливаются в огромный перерасход бюджета и времени? Ответ: строго определив границы проекта и обеспечив возможность быстрого подсчета эффектов потенциальных изменений или отклонений от курса.[\[5\]](#).

## Фаза планирования

Просто удивительно, сколько проектов запускается без должных стараний определить их параметры. Спешка — ваш главный враг, говорит Дэйв Моффатт, имеющий 40-летний опыт в промышленном управлении проектами и занимающий должность старшего консультанта по операциям в Гарвардской школе бизнеса. Планируя проект, проясните следующие важные аспекты.

## ***Отделите масштаб от цели***

«Цель проекта — это общая выгода, которую он даст организации, — говорит Алекс Уолтон, консультант по проектам из Флориды. — А его масштаб — это все частные элементы (или характеристики продукта), которые проектная команда способна контролировать и договорилась создать».

Например, целью проекта может быть создание новой электронной игры, которая увеличит предпраздничные продажи компании-производителя на 40%. Но команда, разрабатывающая продукт, должна знать, какие характеристики должны быть у этой игры и каким будет бюджет ее производства. Такого рода информация фиксируется в **описании содержания** проекта; в нем в нескольких предложениях должно быть прописано, как команда намерена достичь успеха и по каким критериям он будет оцениваться. Обсудите содержание и масштаб проекта с ключевыми заинтересованными лицами, чтобы их ожидания соответствовали реальному пути его развития.

## ***Составьте агрегированный план***

Чтобы обеспечить наличие у проекта четких границ, недостаточно определить масштаб. «Организации нуждаются также в агрегированном проектном планировании, — говорит профессор Гарвардской школы бизнеса Стивен Уилрайт, — которое отражает стратегию, задающую схемы и ритм для последующих, связанных с этим проектов». Это особенно важно в сфере разработки продуктов. При отсутствии графика будущих проектов инженер-разработчик, придумавший новую идею, может обеспокоиться, что она никогда не будет воплощена в жизнь, и пытаться внедрить ее в продукт, разрабатываемый в данный момент, — уже не думая о затратах и графике.

Ценным дополнением к агрегированному планированию может служить анализ предшествующих проектов. Рассмотрите последние несколько внутренних ИТ-проектов, осуществленных в вашей компании. Какие общие закономерности вы видите? Ваши открытия помогут вам определить потенциальные трудности в подобных проектах в будущем и подготовиться к ним.

## ***Установите правила***

Еще один способ минимизировать расплывание масштаба — требовать вдумчивого обсуждения и одобрения любых серьезных изменений. Например:

- **Создайте совет по контролю изменений.** В высокоструктурированной проектной среде такая группа несет ответственность за «сбор информации о влиянии предложенных изменений на график, бюджет и содержание проекта, голосование по предложенными изменениям и отправку запросов на внесение изменений на подпись куратору проекта», говорит Боб Тарн, старший консультант, специализирующийся на ИТ- и телекоммуникационных проектах в PM Solutions (Пенсильвания).

В ИТ-проекте, влияющем на отделы продаж, маркетинга и логистики, такой совет должен состоять из старших менеджеров этих отделов. Менее крупные проекты — с бюджетом менее \$1 млн и продолжительностью не больше года — могут эффективно функционировать без формального совета, говорит Тарн. Менеджер проекта может просто обращаться за советом к ключевым заинтересованным сторонам по мере необходимости.

- **Установите ограничения на дополнительные работы.** Мишель Рид, независимый консультант по управлению проектами из Вашингтона, говорит: «Любые изменения,

требующие на свое осуществление более 5% изначально установленных для данной статьи расходов по проекту средств или времени, должны сопровождаться формальным запросом на изменение масштаба».

- **Ограничьте количество новых характеристик.** Выработайте правила о числе крупных и мелких новых характеристик, которые могут быть включены в проект определенного масштаба. Это поможет проектной команде контролировать неопределенность при планировании на ранней стадии, заставляя выбирать только те новые характеристики, которые наиболее важны для потребителя.

## Фаза исполнения

Когда наступает время осуществления проекта, разбейте его на небольшие составные части с непродолжительными сроками исполнения и в первую очередь сосредоточьтесь на задачах с наименьшей неопределенностью и вариабельностью.

Например, команда разработчиков ПО, работающая над продуктом с четырьмя новыми характеристиками и при этом пока точно не знающая, насколько востребована на рынке будет одна из них, должна сначала создать остальные три. Дата запуска четвертой характеристики должна быть установлена позже, после того, как команда соберет достаточно данных от потребителя, чтобы убедиться в ее необходимости.

Но не ждите, пока все подпроекты будут завершены, чтобы проверить, будет ли успешен весь проект (или продукт), говорит Уилрайт. Он рекомендует подход так называемого **периодического системного прототипирования**: «В фазе исполнения регулярно объединяйте все подпроекты и проводите системный тест. Это поможет убедиться в том, что подпроекты,

которые вы осуществляете, сочетаются друг с другом так, как это было запланировано».

## Стоит ли одобрять это дополнение?

В процессе строительства Макартур-Холла, жилого корпуса Гарвардской школы бизнеса для слушателей образовательных программ для топ-менеджеров (некоторые программы делятся восемь недель), было принято решение изменить масштаб проекта — построить десять дополнительных комнат, так чтобы гости, приезжающие к слушателям, могли оставаться в кампусе на несколько дней.

Если бы эти десять помещений были оборудованы за счет уменьшения числа комнат для студентов, потенциальный доход школы снизился бы, так как на программы принималось бы меньше слушателей. Куратор проекта счел, что лучше построить десять дополнительных помещений для гостей, а издержки компенсировать в последующие несколько лет за счет того, что поток доходов от изначально запланированного числа участников программ будет выше. Иными словами, тщательный расчет окупаемости помог руководителям проекта найти оптимальное решение для предложенных изменений.

Следуя предложенным здесь рекомендациям по фазам планирования и исполнения вашего проекта, вы сможете исключить те изменения масштаба, которые не выдержат такого анализа. Если вы сразу определите четкие границы, поступающие к вам запросы на изменения, скорее всего, будут действительно достойны серьезного рассмотрения.

Рассматривая возможные изменения, убедитесь, что заинтересованные лица вашего проекта полностью понимают их назначение. Например, действительно ли рыночные условия таковы, что имеет смысл ускорить исполнение проекта, чтобы

начать поставлять продукт раньше, чем это было запланировано изначально? Нужно ли учитывать в проекте новые отраслевые стандарты, возникшие после того, как вы завершили планирование? Требуется ли новое технологическое решение, так как выбранное вначале себя не оправдало?

Затем объясните, как предлагаемые изменения повлияют на все — содержание проекта, его план, доступные ресурсы, общие затраты и график. Наконец, предложите заинтересованным лицам представить себе, что произойдет, если изменения не будут сделаны. При принятии таких решений, говорит Моффатт, мнение людей, которые представляют конечных пользователей, должно иметь решающее значение.

Если вы, как менеджер проекта, выступаете за изменения, вы должны придумать план их финансирования. Если будущий доход, полученный благодаря этим изменениям, не перекроет издержек, попробуйте найти другие части проекта, на которых можно сэкономить, и сосредоточьтесь на вещах, которые в ближайшие 30–90 дней графика сможете контролировать напрямую, советует Рид.

---

Лорен Гэри — бывший редактор *Harvard Management Update*.

ФАЗА 2

## Подготовка

## ГЛАВА 7

# Расстановка приоритетов

Рон Ашкеназ

Изо всех сил стремясь продемонстрировать инициативность и скорее взяться за дело, новые менеджеры проектов часто приступают к действиям, не разобравшись толком, какие из них наиболее важны и какой должна быть последовательность этих действий. В результате они, сами того не желая, добиваются противоположного эффекта — замедляют процесс.

Давайте рассмотрим пример. Руководство международной корпорации постоянно требовало от менеджеров производства совершенно ненужных и часто даже излишних отчетов. Чтобы снизить эту нагрузку, начальник производства попросил старшего инженера возглавить проект по организации обмена данными. Получив назначение, полный энтузиазма инженер (1) разослал начальникам всех отделов компании письмо с просьбой выдвинуть кандидатуры в члены команды и составить списки данных, которые они хотели бы получать от производства; (2) также по электронной почте задал всем менеджерам производства вопрос: от каких отчетов, по их мнению, можно и нужно отказаться. Через несколько часов новый менеджер проекта был совершенно ошеломлен и растерян. Некоторые топ-менеджеры отказались отвечать на его запрос, так как впервые услышали о проекте; другие сказали, что, прежде чем дать ответ, они хотели бы больше узнать о проблеме; третьяи послали ему

длинные списки требуемых отчетов. Менеджеры производства также отреагировали беспорядочным набором вопросов и требований. Поэтому вместо того, чтобы обеспечить проекту быстрый старт, менеджер столкнулся с сопротивлением тех лиц, которых этот проект должен был непосредственно касаться, создал лишнюю работу для себя и других и получил огромный объем не слишком полезной информации.

Избежать подобных ситуаций не так трудно, как кажется. Вот три простых шага, которые вы можете предпринять, чтобы правильно расставить приоритеты, прежде чем запустить проект.

## **1. Проясните задачу**

Не начинайте никакой деятельности, пока заинтересованные лица не одобрят устав. Если вы не будете четко представлять себе общие цели проекта и методы измерения его успешности («что»), его бизнес-контекст («зачем»), доступные ресурсы («кто»), сроки («когда») и любые значимые ограничения и взаимосвязи («как»), вы сильно рискуете потратить массу сил и времени не на то, что действительно нужно. Конечно, хорошо, когда ваш начальник или куратор проекта сам находит ответы на все эти вопросы *до того*, как дать вам задачу, но в реальности большинство проектов не обладает изначальной конкретностью и ясностью, поэтому обеспечивать их, скорее всего, придется именно вам. Если бы менеджер проекта из приведенного выше примера проделал все это, прежде чем рассыпать свои письма, то обнаружил бы, что начальник производства лишь в общих словах обсуждал с другими корпоративными руководителями проблему переизбытка данных — и ничего не говорил им о том, что запускает конкретный проект с определенной целью и графиком исполнения.

## **2. Организуйте людей**

Выяснив, какие результаты нужно получить, и набрав команду, заинтересуйте людей проектом, чтобы они почувствовали свою ответственность. Спросите их, что они думают об уставе и что им известно о поставленной задаче, и относитесь к ним не как к временным подчиненным, а как к партнерам по важному делу. Совместно с ними разработайте командный modus operandi — насколько часто вы будете встречаться, как будете взаимодействовать друг с другом, когда будете отчитываться перед куратором и так далее. Если не обеспечить подобную организованность с самого начала, то вам потом придется терять время, гоняясь за людьми, координируя расписания и повторяя важные сообщения.

То же самое относится к определению круга заинтересованных лиц и их информированию. Пусть ваша команда поможет вам составить «карту» людей, на которых так или иначе повлияет ваш проект. Нарисуйте схему их связей друг с другом и с проектом — а затем проведите политический анализ основных игроков. Какие люди или группы, скорее всего, поддержат ваш проект и отнесутся к нему с энтузиазмом? Кого ваши действия могут обеспокоить и даже вызвать сопротивление? Чье расположение стоит завоевать и кому уделить особое внимание? Если бы менеджер проекта из нашего примера провел такой анализ, он узнал бы, что некоторые (или все) руководители отделов компании — которым пришлось бы ради ответа на ее запросы изменить свои способы сбора данных — не станут поддерживать этот проект и даже отнесутся к нему резко отрицательно. Зная это, он мог бы применить к ним другой подход.

**ПРИМЕРНЫЙ УСТАВ ПРОЕКТА ПО УПОРЯДОЧЕНИЮ СБОРА ДАННЫХ**

**Что:** Уменьшить корпоративные запросы на данные от производства на 50% и таким образом освободить как минимум четыре часа рабочего времени менеджеров и сотрудников производства в неделю.

**Зачем:** Производствам нужно сосредоточиться на повышении скорости утилизации оборудования и управлении большим набором продукции. Это означает необходимость тратить больше времени на планирование и руководство и меньше — на подготовку отчетности. В настоящее время все отделы компаний требуют информацию с производства — зачастую одну и ту же в разных формах и в разное время.

**Кто:** Менеджер проекта должен набрать команду из сотрудников отделов производственных операций, финансов, контроля качества и управления персоналом. При необходимости могут быть привлечены другие сотрудники. Все члены команды будут уделять проекту лишь часть своего рабочего времени, но эта часть не должна составлять менее 25%.

**Когда:** К исполнению проекта нужно приступать немедленно. Составить список всех существующих на данный момент требований к отчетам в течение 30 дней и выработать рекомендации для консолидации и упорядочивания данных в течение 60 дней. Начать избавление от избыточных отчетов в течение 90 дней. Завершить исполнение проекта в течение 120 дней.

**Как:** Разные отделы компании должны достичь консенсуса в том, какие типичные запросы на данные могут быть удовлетворены посредством существующих систем и стандартизованных отчетов. Уникальные запросы от

отдельных предприятий должны быть исключением, а не правилом и подвергаться минимальной стандартизации.

---

### ***3. Создайте план проекта***

Теперь вы готовы составить план проекта или по крайней мере его рабочий черновик с учетом всего того, что вы узнали о целях и заинтересованных лицах. Проведите мозговой штурм с вашей командой, чтобы определить все виды деятельности, которые могут потребоваться для завершения проекта — в том числе сбор данных, достижение «быстрых побед», встречи заинтересованных сторон и презентации. Стимулируйте креативность ваших людей и на данном этапе не беспокойтесь о сроках. Запишите каждый пункт на отдельном стикере и разместите их на стене.

Когда вы таким образом составите список всех видов деятельности, разбейте их на категории и расположите в правильной последовательности. Некоторые из категорий будут выполняться параллельно и представлять собой отдельные (хотя, возможно, и взаимосвязанные) направления работ. Все эти наклеенные на стену карточки в совокупности и составят план вашего проекта.

Теперь давайте внимательнее приглядимся к общей картине. Выделите каждому из членов команды по 100 «пунктов» для распределения по разным видам деятельности (без обсуждения); попросите их уделить наиболее пристальное внимание тем из них, которые обязательно должны быть выполнены успешно для достижения целей проекта. Затем сравните распределение «пунктов» и разберитесь, какие виды деятельности следует считать первостепенными, а какие — просто желательными. За этим должна последовать серьезная дискуссия о том, что можно исключить или отложить, чтобы приоритетная деятельность получила все необходимое внимание и ресурсы. По завершении

этого упражнения вернитесь к общему плану проекта и скорректируйте его: исключите наименее ценные шаги и сосредоточьтесь на успехе наиболее ценных.

Конечно же, запускать проект, не расставив приоритеты, совершенно непродуктивно. Но мало взять себя в руки и не дать себе в самом начале броситься в воду с головой. Новые возможности, вопросы, идеи и угрозы — так же, как и новые этапы и направления деятельности, — будут постоянно возникать по ходу проекта, причем порой совершенно неожиданно. Поэтому вы должны постоянно проверять и перепроверять ваши приоритеты, чтобы гарантировать, что вы и ваши люди не сбились с намеченного пути. Для этого проводите общие совещания с командой не реже раза в месяц, чтобы суметь вовремя сделать шаг в сторону и заново оценить план. На каждом из этих совещаний задавайте команде два вопроса. Первый: «Изменилось ли что-либо так, чтобы вынудить нас пересмотреть наши приоритеты?» И второй: «Если бы нам дали это задание сейчас, подошли бы мы к его выполнению иначе?» Это поможет вам сохранять ясность приоритетов и не даст вашему проекту сбиться с пути.

---

**Рон Ашкеназ** — старший партнер Schaffer Consulting (Стэмфорд, штат Коннектикут), автор книги «Эффективность простоты: Как избавиться от лишней сложности в работе организации» (*Simply Effective: How To Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done. Harvard Business Review Press, 2009*). Регулярно пишет для [hbr.org](http://hbr.org).

## ГЛАВА 8

# Повышение продуктивности с помощью тайм-боксинга

Мелисса Раффони

*Примечание редактора.* Чтобы ваш проект не выбивался из графика, вам нужны сосредоточенные и продуктивные члены команды. Здесь дается несколько советов о том, как сохранять контроль над их — и вашим — расписаниями.[\[6\]](#).

Никому никогда не хватает времени; но, поскольку в сутках не бывает больше 24 часов, единственный вариант — использовать эти часы более эффективно. Одна из успешных методик — тайм-боксинг — состоит всего лишь из трех шагов.

Во-первых, составьте список всего, что вы и ваша команда хотите сделать за данную неделю, месяц или квартал. Включите в ваш документ цели проекта и частные задачи, выполнение которых необходимо для их достижения. Возможно, стоит сгруппировать виды деятельности по функциям: например, стратегия, развитие бизнеса, ежедневные операции, управление людьми. Такая схема даст вам возможность увидеть, правильно ли команда распределяет свое время.

Во-вторых, оцените, сколько времени потребуется на выполнение каждого пункта из списка. Тщательно продумайте все шаги для осуществления каждой задачи. Это помогает «быть честным», говорит Беран Питер, генеральный директор Instruction Set, компании образовательного консалтинга из

Массачусетса. «Если я понимаю, что могу не успеть сделать что-то как запланировано, я в состоянии оценить, почему это произошло и подумать, что можно изменить, чтобы вернуться в график».

В-третьих, сразу выделите достаточное количество времени на каждый пункт. Если вы считаете, что на составление бизнес-плана нужно 32 часа, постарайтесь выделить по четыре часа каждый вторник и четверг в течение следующих четырех недель. Конечно, главная проблема в том, чтобы правильно расставить приоритеты и осмысленно распределить время в вашем расписании. Не забудьте оставить некоторый запас. Изменения неизбежны, и вполне возможно, что в процессе у вас добавятся новые задачи.

Начав применять тайм-боксинг, вы поймете, что он обладает рядом преимуществ:

- Заставляет вас задуматься над целями проекта и просчитать, сколько времени на самом деле нужно для их достижения.
- Обеспечивает схему для установления ожиданий и ограничений. Если расписание кого-то из членов команды полностью забито, он должен отклонять все дополнительные запросы — либо вам придется поработать с ним над осознанной переоценкой приоритетов.
- Улучшает вашу способность оценивать требования к времени.
- Позволяет вам оценить — и исключить — непродуктивную деятельность, которая занимает слишком много времени.

С использованием этого метода вашей команде будет интереснее и легче работать. Каждый сможет лучше сосредоточиться на важном. Все вы будете делать больше. И — это важно! — сотрудники не будут переутомляться из-за того, что взяли на себя ношу не по силам.

---

**Мелисса Раффони** — гендиректор The Raffoni Group, фирмы, помогающей гендиректорам добиваться высоких результатов и повышать качество своей личной и профессиональной жизни.

## ГЛАВА 9

# Составление графика работ

После того, как вы с помощью иерархической структуры работ определили и уточнили задачи, составляющие ваш проект, и оценили, сколько времени необходимо на каждую из них, настало время расставить их в нужной последовательности. Этот процесс состоит из трех этапов:

- Изучение взаимосвязей между задачами.
- Составление примерного графика.
- Оптимизация графика[\[7\]](#).

## Изучение взаимосвязей между задачами

Взаимосвязи между задачами диктуют порядок деятельности в проекте. Допустим, ABC Auto Company запланировала выпустить новый автомобиль и попросила команду разработать и протестировать его. Прежде чем тестировать целый автомобиль, команде нужно изготовить и протестировать как внешние, так и внутренние его элементы. Поскольку все это взаимосвязано, задачи проекта должны выполняться в такой последовательности: 1) создать проект автомобиля; 2) изготовить и протестировать детали; 3) протестировать автомобиль, собранный из этих деталей (см. рис. 1).

Однако изготовление и тестирование деталей могут идти одновременно и параллельно — отдельно внешние детали, отдельно внутренние. Почему? Потому что эти два набора работ

по изготовлению и тестированию зависят от проекта автомобиля, а не друг от друга. Найдя возможности для параллельного выполнения разных видов деятельности, как в этом примере, вы сможете уменьшить количество времени, необходимое для проекта в целом.

Оценив взаимосвязи между задачами, проведите с командой мозговой штурм, чтобы составить их примерную последовательность с учетом этих взаимосвязей.

РИС. 1

#### Сетевая схема проекта: взаимосвязи между задачами



Источник: Harvard ManageMentor on Project Management (Boston, Harvard Business Publishing, 2002). Используется с разрешения.

## Составление примерного графика

На этом этапе вы уже можете построить примерный график работ. Для этого вам нужно: определить желаемый результат каждой из задач (например, «изготовление прототипа для тестирования на рынке»); установить реалистичные сроки исполнения; найти возможные «узкие места», чтобы постараться заранее их избежать, обойти или включить в график дополнительное время; договориться о протоколе обновления информации или пересмотра графика. Ваш примерный график

работ должен содержать даты начала и окончания всех действий и учитывать взаимосвязи между задачами. Помните, это лишь первая попытка составления графика: позже, после того, как с ним ознакомится команда, вы сможете внести в него изменения.

При составлении графиков работ для своих команд менеджеры проектов пользуются рядом различных методик. Вот некоторые из них, которые могут оказаться для вас полезными.

## **Метод критического пути**

Как предполагает название, метод **критического пути** помогает определить, какие задачи являются критически важными — то есть должны быть выполнены вовремя, чтобы проект был завершен в срок, — и эффективно распределить имеющиеся у вас ресурсы. Менеджеры проектов часто используют этот метод для построения последовательности действий.

Возьмем для примера проект, включающий шесть задач со следующими требованиями и сроками:

Вид деятельности	Требования	Время на завершение
A		5 дней
B		3 дня
C	Завершение A и B	4 дня
D	Завершение C	7 дней
E	Завершение A	7 дней
F	Завершение D	1 день

Вы можете построить диаграмму критического пути, как показано на рис. 2.

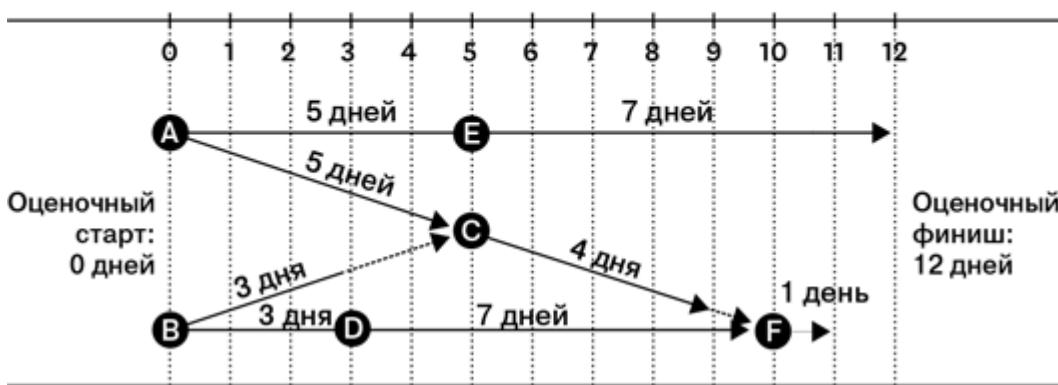
Согласно ей вы можете завершить проект не меньше чем за 12 дней. Также из нее видно, что задачи А и Е имеют критическое значение для определения общего дедлайна. С учетом всего этого

вы, возможно, решите иначе распределить ресурсы и вложить больше именно в эти задачи.

Давайте вернемся к проекту ABC Auto Company и его **сетевой схеме**, которую мы рассмотрели выше. Эта схема не только иллюстрирует взаимосвязи между задачами, но и раскрывает нам критический путь: 1) проект автомобиля; 2) изготовление деталей кузова; 3) аэродинамический тест; 4) тест автомобиля. Почему именно такая последовательность задач определяет критический путь? Потому что это самый длинный из путей в этой схеме. Другой путь, который проходит через 1) изготовление деталей ходовой и 2) тест ходовой, короче на два дня. Члены команды, занимающиеся этими видами деятельности, могут потратить на них на два дня больше и при этом не повлиять на сроки проведения теста всего автомобиля. А если они завершат свои работы раньше, то общий график все равно не сократится. Почему? **Общая продолжительность проекта определяется продолжительностью задач критического пути.**

РИС. 2

**Метод критического пути**



## Диаграмма Ганта

Если все, что вам нужно, — показать, когда следует начинать и заканчивать те или иные виды деятельности, попробуйте

построить диаграмму Ганта. Это легко сделать с помощью электронной таблицы или программ для менеджмента проектов (см. рис. 3).

Это популярный инструмент для составления графика работ, потому что он прост и позволяет сразу увидеть весь проект. Однако, в отличие от метода критического пути, он не отражает взаимосвязей между задачами, поэтому вам, возможно, придется отмечать эти взаимосвязи внутри временных блоков таблицы.

РИСУНОК 3

Диаграмма Ганта

Виды деятельности	8/04–14/04	15/04–21/04	22/04–28/04	29/04–5/05	6/05–12/05	13/05–19/05	20/05–26/05
Установка новых серверов							
Закупка оборудования							
Запуск оборудования							
Тестирование оборудования							
Ввод оборудования в эксплуатацию							
Повторное тестирование							
Списание старого оборудования							
Оценка процесса							

Источник: Harvard ManageMentor on Project Management (Boston, Harvard Business Publishing, 2002), 26. Используется с разрешения.

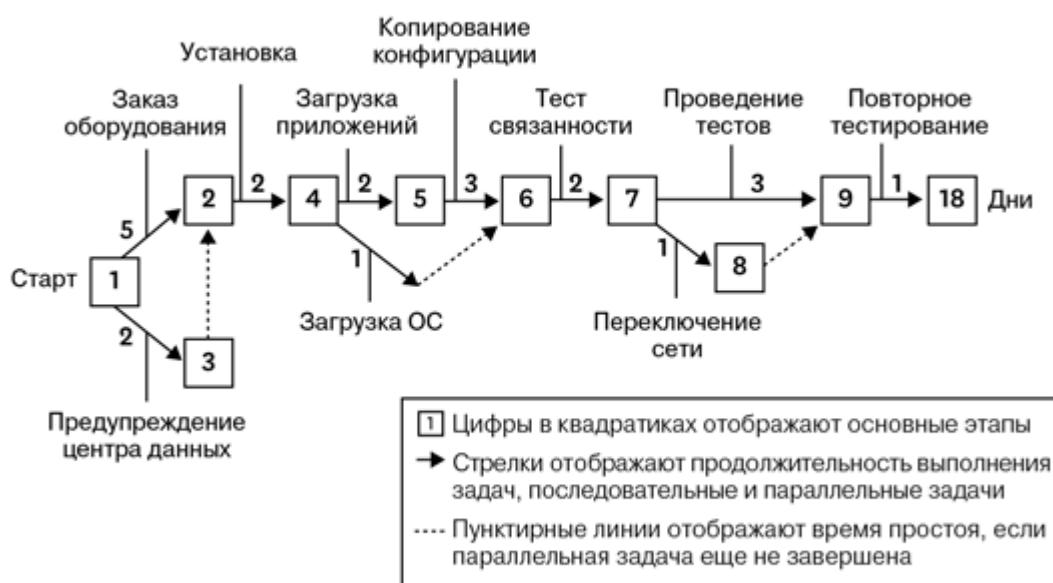
## PERT

Некоторые менеджеры проектов в качестве альтернативы методу Ганта используют для составления графика работ **PERT — метод оценки и анализа проекта**. Этот метод отображает критический путь (по сути являясь сетевой схемой) и основные вехи проекта, поэтому может служить удобным инструментом для объяснения общей картины членам команды (см. рис. 4). В диаграмме PERT могут содержаться многочисленные параллельные или пересекающиеся сети задач, поэтому для сложных проектов необходимо время от времени ее пересматривать. Когда вы будете следить за ходом вашего проекта на более поздних этапах, вам, возможно, придется вернуться назад и что-то в ней

изменить. Например, если вы потратили на взаимосвязанные задачи больше времени, чем рассчитывали, а эти задачи находятся на критическом пути, то, если вы не хотите сорвать общие сроки проекта, вам придется наверстать потерянное время где-либо еще.

РИС. 4

#### Диаграмма PERT



Источник: Harvard ManageMentor on Project Management (Boston, Harvard Business Publishing, 2002), 25. Используется с разрешения.

Какой инструмент составления графика работ подходит вам лучше всего? Тот, который соответствует вашему стилю работы, позволяет вам поддерживать информированность всех членов команды и напоминать им, что все они — участники общего дела.

## Оптимизация графика

После того, как вы составили примерный график работ, поработайте со своей командой над его усовершенствованием и

уточнением. Пусть ваша группа поможет вам найти:

- **Ошибки.** Все ли оценки реалистичны? Обратите особое внимание на задачи критического пути, потому что, если какие-то из них не будут выполнены в срок, нарушится весь график. Также еще раз рассмотрите взаимосвязи между задачами. Отражает ли ваш график то, что некоторые задачи не могут быть начаты, пока не будут завершены другие?
- **Пропуски.** Не забыли ли вы о каких-то задачах? Оставили ли вы время для подготовки и обучения сотрудников?
- **Чрезмерную загруженность.** Пересматривая график, вы можете заметить, что некоторые сотрудники, чтобы выполнить назначенные им обязанности, должны месяцами работать по 10–12 часов в день или что какое-то оборудование должно выполнять объем работы, превосходящий его возможности. Если вы нашли подобные проблемы, перераспределите нагрузку.
- **«Узкие места».** Любая задача, которая может затормозить процесс, должна быть определена и пересмотрена. Представьте, к примеру, что конвейер по сборке автомобилей периодически останавливается, потому что люди, которые устанавливают сиденья, не могут работать с такой скоростью. Как правило, для решения подобных проблем необходимо ускорить рабочий процесс или добавить ресурсы (в данном случае — больше людей или более совершенное оборудование).
- **Неравномерное распределение обязанностей.** Возможно, кто-то из членов вашей команды получает слишком много заданий, в то время как другие делают мало? Если вы более равномерно распределите обязанности, это может помочь сократить общее время исполнения проекта.

- **Время простоев, которое можно заполнить.** Вы можете ускорить работу, отзава часть ресурсов от задач, не входящих в критический путь, и передав их на более приоритетные дела. Например, если четыре человека из команды работают над некритической задачей, для которой остается 4–5 дней «лишнего» времени, на несколько дней переведите кого-то из них или всех на критическую задачу.

Даже если вы используете компьютерные программы для отслеживания задач и сроков работ, все равно стоит провести реальную проверку графика вместе с командой. Если вы все же решили ограничиться программным обеспечением, убедитесь, что оно облегчит вам задачи построения и изменения диаграмм, расчета критических путей, составления расписания и бюджета, создания разных сценариев для многовариантного планирования и контроля загруженности отдельных работников и групп.

## ГЛАВА 10

# Расследование HBR: Полет к провалу?

Том Кросс

*Примечание редактора.* Расследования HBR — это беллетризованные рассказы о реальных проблемах, с которыми сталкивались руководители, с предложенными специалистами решениями.

«Совершенно непонятно, почему наши подрядчики не могут обеспечить нам быструю разработку и безупречную продукцию — скорость и качество», — говорил Дэвид Макдонаагл, пытаясь прикурить. Теплый ветер, пахнущий дождем, задувал одну спичку за другой. В конце концов он сдался и убрал сигарету обратно в карман.

Макдонаагл, глава Канадского управления аeronавтики (Canadian Aeronautics Administration, сокр. САА), нервничал. Нервничали все в штаб-квартире САА. Если говорить совсем кратко, проект, которому многие из них посвятили последние четыре года, должен был пройти первый реальный тест на высоте 350 километров над Землей. Задыхаясь в офисном помещении и устав от постоянного внимания СМИ, Макдонаагл вышел на улицу, чтобы глотнуть свежего воздуха — или табачного дыма, — и пригласил с собой толкового молодого менеджера программы Саманту Ван Сант.

Ван Сант, бывший майор канадской армии, также много вложила в этот проект. С 2006 г. она вела дела с двумя

подрядчиками, которым САА поручила построить гигантские автоматизированные «руки», так называемого Retractable Extended-Arms Compatible Holder (REACH), робота для Международной космической станции.

— Как вы справляетесь с нервами? — спросил ее Макдонаагл.

— Обычно бегаю, — ответила Ван Сант, глядя на дорогу, ведущую от штаб-квартиры САА через кукурузные поля, по которым она намотала трусцой много миль.

Они обернулись и посмотрели на здания управления, которые, несмотря на внушительность постройки, выглядели маленькими на фоне пустынного квебекского пейзажа. Эта картина напомнила Ван Сант одну из коронных фраз Макдонаагла: «Мы — маленькая нация исследователей космоса...»

Канада действительно занимала незначительное место в мировых космических исследованиях по сравнению с США, Россией, Европой или Японией. САА, существуя в постоянном страхе оказаться не у дел, изо всех сил старалось добиться от подрядчиков, Hollenbeck Aircraft и Eskina Software Systems, своевременного завершения работ по проекту REACH, чтобы доставить робота в космос в этом году, когда постройка космической лаборатории будет официально завершена. И, как это ни удивительно, они успели — и уложились в бюджет. REACH подсоединили к станции, но предстояло сделать еще многое, в том числе еще более сложный комплект «кистей», которые нужно было присоединить к «рукам» для тонкой работы. На создание и установку этих дополнительных приспособлений должно было уйти еще два года.

Со скоростью у подрядчиков все было хорошо; проблема была в качестве. Постоянно обнаруживались все новые и новые неисправности в программном обеспечении, моторах и электроцепях. Ни один тест за четыре года не прошел гладко. «Да, да, мы можем это исправить», — повторяли представители подрядчиков, успокаивая САА. «Ну, жизнь у нас — как скоростная

трасса, — сказал один из представителей Саманте Ван Сант после того, как одна из рук REACH отказалась втягиваться по команде. — Мы же говорили вам, что такой сжатый график повышает риск».

Контракт, за который она отвечала, подразумевал параллельную разработку, то есть этапы проекта — исследования, прототипирование, тестирование, производство и контроль качества — перекрывались, так что, когда начиналась каждая фаза, предыдущая была завершена лишь на 50%. В некоторых аэрокосмических кругах это считалось кощунством. Но из-за сроков, привязанных к завершению строительства космической станции, и постоянного страха, что бюджет будет урезан, Управление намеревалось за шесть лет проделать работу, на которую в принципе требовалось десять. Некоторые реальные тесты были заменены компьютерными симуляциями. Качество комплектующих проверялось не очень тщательно. Из-за неясностей проекта САА согласилась на контракт с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение, по которому подрядчики получали определенную сумму сверх компенсации своих затрат на рабочую силу, материалы и дополнительные расходы.

Одной из главных причин найма Ван Сант менеджером программы было настойчивое требование Макдонаагла быстрого подхода к разработкам. За годы службы в армии за ней прочно закрепилась репутация человека агрессивного и целеустремленного. Они с Макдонааглом прекрасно поняли друг друга. Она знала, что скорость имеет критическое значение.

— Наверно, пора идти, — сказал Макдонаагл. — Эти стервятники-журналисты ждут. Я обещал, что, когда вернусь, дам короткое интервью. Я знаю, о чем они будут спрашивать: «Будет ли REACH работать на этот раз?» — Пока они шли к зданию, начался дождь. Он взглянул на Ван Сант: — Так будет или нет?

## Проблемы в воздухе

Макдонаугл с красным маркером в руке беседовал с репортерами. Он спросил, известно ли им, что 50 лет назад США запустили на орбиту полмиллиарда дюймовых медных иголок, которые должны были отражать радиоволны. Эти иголки до сих пор дрейфуют в космосе, и какие-то из них пробили одну из солнечных панелей орбитальной станции.

— Солнечные батареи — это большие крылья большой птицы, — сказал он, рисуя их на доске.

Затем он нарисовал в одном из них пробоину.

— Эта дыра означает, что панель дает меньше электричества, — объяснил он, стуча маркером по доске. — С тех пор, как солнечная батарея получила пробоину от этих летающих иголок, орбитальная станция вынуждена работать с меньшим количеством энергии. Исправить это сложно, потому что дыра находится далеко от модулей, где работают космонавты, и из-за риска удара током. Установленную панель невозможно отключить. Она постоянно вырабатывает ток от солнечного света. Поэтому, если человек выйдет в открытый космос, чтобы ее починить, через его тело может пройти ток напряжением 100 вольт. Вот для этого и нужен REACH.

Он замолчал, чтобы нарисовать на доске создание канадских инженеров, потом отступил на шаг, чтобы полюбоваться своим наброском. Две длинные руки робота тянулись к батарее, заботливо раскрыв объятия.

— REACH создавали не для ремонта солнечных батарей, — сказал Макдонаугл. — Он был предназначен для выполнения повседневной работы по замене батарейных блоков снаружи космической станции. Но, раз уж он теперь там, ему придется заняться ремонтом. Он закроет пробоину в батарее, а астронавты будут безопасно управлять им из своего модуля. — Он закрыл маркер колпачком и перешел к ответам на вопросы.

Наблюдавшую за этим Ван Сант кто-то тронул за руку. Это был Альфред Сирой, глава экспертного совета САА, который пытался выяснить, почему с оборудованием Hollenbeck – Eskina столько проблем.

— Скоро они все сделают? — спросил он.

— Скоро или не очень, не знаю, — ответила она.

Она всегда относилась к Сирою настороженно. Он открыто выражал недовольство управлением программой REACH, и особенно параллельным подходом. Она знала, что его точка зрения будет отражена в ближайшем отчете. К счастью, он писал с чрезмерной дотошностью, так что работа над отчетом могла затянуться надолго. Она спросила, как продвигается его отчет.

— Медленно, — ответил он, качая головой. — Но у нас уже есть название: «Полет к провалу».

— К какому провалу? — не поняла она. — REACH готовится выполнить важнейшую задачу!

Он скептически взглянул на нее.

— Быстрый ввод в эксплуатацию — достойная цель, — сказал он. — Но вы должны были дать подрядчику больше времени на контроль качества. И составить контракт с правильными стимулами.

— Мы провели анализ, — продолжал он. — Ваш сжатый график вынудил Hollenbeck – Eskina срезать углы, и в результате их прототипы оказывались неудачными. Замена тщательных реальных тестов компьютерной симуляцией — это путь к катастрофе. Не существует такой системы управления электронными данными, которая давала бы подрядчикам и САА доступ к текущим данным тестирования для анализа. Прототипы не оснащены инструментами, которые выдавали бы адекватные данные при тестах. А у подрядчиков нет никаких стимулов, чтобы что-то менять: ваш контракт возлагает все риски на САА. У нас с подрядчиками разные цели.

Насчет контракта Ван Сант не могла не согласиться; его недостатки со временем становились для нее все очевиднее. Но, если приоритетом была скорость, этого было не избежать.

— Контрактные положения — это уже древняя история, — заметила она.

— Историю можно переписать, — заявил Сирой. — Любой контракт можно изменить, если на это согласятся обе стороны, — и вы это знаете.

Тут Ван Сант увидела, что один из сотрудников, наблюдавший за тем, что происходит на космической станции, пытается оттеснить Макдонаагла от репортеров, которые, почуяв, что запахло жареным, потянулись было за ним. Макдонаагл посмотрел на нее, и ей не понравилось выражение его лица. Случилось что-то нехорошее.

Она успела проскользнуть в закрывающиеся двери серверной, куда не допускали журналистов. Через динамики она слышала, как астронавты обсуждают блок коммутации бортового питания и повторяют слово «поломка». Кто-то сказал: «Придется переходить к плану Б».

По всей видимости, с REACH произошло то же самое, что и во время последнего тестирования на Земле. Сработала система оповещения о неполадках, но подрядчики сочли это «ошибкой отчетности», то есть не поверили, что действительно произошло какое-то механическое повреждение. Тем не менее никто не хотел запускать REACH в действие, пока горели красные лампочки. Риск отказа робота в критический момент был слишком велик.

— И какой у нас план Б? — спросила Ван Сант у Макдонаагла.

— Понятия не имею, — шепотом ответил он. — Но, каким бы он ни был, к нам он отношения не имеет. REACH — это единственный вклад Канады в орбитальную станцию.

## Поддержка сверху

— У нас есть видео! — крикнул кто-то, и на экранах появился человек в скафандре, подвешенный к подъемному крану.

Было уже далеко за полночь, но репортеры не желали покидать управление. Они собирались у экранов. Макдонавл и Ван Сант уже перестали пытаться отделаться от них и теперь стояли в общей толпе, глядя на происходящее где-то в вышине над Западной Африкой.

Все молча наблюдали, как кран, сделанный на скорую руку специально ради этого случая, несет космонавта к поврежденной солнечной батарее. REACH не было видно — он располагался в другом месте.

— Харрис Уэбб, — уныло произнес Макдонавл, глядя на фигуру в сверкающем скафандре. — Ну конечно. — Когда-то Макдонавл и Уэбб пилотировали один из полетов на шаттле, и именно Уэбба, несмотря на молодость, выбрали командиром. Этот астронавт — а также врач, альпинист, писатель, летчик и повар — был надежным парнем, блестящим и бесстрашным, почти до безрассудства.

Репортеры восхищенно обсуждали его маневры. Из-за неполадок в REACH Уэбб вышел в открытый космос, чтобы починить коллектор вручную. В одной руке в перчатке он держал нечто похожее на гигантскую хоккейную клюшку, обмотанную изоляцией, чтобы не врезаться в батарею. В другой — несколько двухметровых кусков кабеля, которыми собирался соединить гибкие края пробоины.

— Ух ты! — выдохнул один из журналистов, когда Уэбб, неуклюже дотянувшись до батареи, начал продевать один из кабелей в его отверстия.

— Ковбой, — едва слышно прошипел Макдонавл. Он обхватил голову руками и поднял глаза к потолку.

Ван Сант заметила Чарли Трасса, одного из представителей Hollenbeck, сидящего в углу с распущенными галстуком. У него был жалкий вид. Но ей не было его жаль — она испытывала лишь раздражение. Она подошла к нему.

— Что бы теперь ни случилось там, наверху, — сказала она, — с этого момента здесь, внизу, все будет по-другому. Наша единственная возможность оправиться после этого фиаско — показать всем, что мы предприняли конкретные шаги по улучшению контроля качества и наконец получили положительные результаты.

— Я только за, — ответил Трасс. — Но, что бы вы ни сделали для улучшения контроля качества, это замедлит процесс. При этом неизбежно возрастут затраты и вы будете уязвимы при возможном сокращении бюджета. Если мы заменим существующий контракт на традиционный, составленный так, как принято в аэрокосмической индустрии, со всеми последовательными шагами и неизбежными промедлениями, то можно попрощаться с теми усовершенствованиями REACH, которые сейчас уже подготовлены.

— Если нужно пожертвовать скоростью ради более надежного REACH, пусть будет так, — сказала Ван Сант. — В контракте есть большие недочеты. Вы несете ответственность за скорость, но не за результаты. Мы должны разделить риски. Нам нужен контракт со стимулами и взысканиями, зависящими от результатов, чтобы мы могли добиться баланса скорости, качества и результатов. Наша цель — надежные компоненты и системы, которые будут работать, и это должно также стать и вашей целью. Нам нужно работать как единая команда, члены которой готовы спорить друг с другом ради лучших результатов.

Репортеры позади нее ахнули. Она бросилась к экрану и вздохнула с облегчением: Уэбб, завершив починку батареи, всего лишь случайно выпустил из рук плоскогубцы, которые теперь дрейфовали в космосе.

Но тут Уэбб сделал нечто невероятное. Он обратился к земной аудитории с речью в защиту REACH.

— Все сейчас начнут ругать REACH, но напрасно, — сказал он.

— Это прекрасный образец технологии. Я хочу поблагодарить Дэвида Макдонагла и все САА за то, что они смогли преодолеть множество технических трудностей и доставить сюда REACH вовремя. Он обязательно станет важнейшей частью нашей работы здесь. Одна небольшая проблема с питанием ничего не значит. Сложные машины иногда дают сбои — иначе просто не бывает. Насколько мне известно, САА готовит новое замечательное усовершенствование, которое будет у нас через пару месяцев, — новые роботизированные руки, настолько точные, что они смогут очистить вареное яйцо. И я призываю: “Делайте и присылайте! Мы сразу же найдем им применение. У меня есть несколько яиц, которые нужно очистить!”»

Ван Сант была потрясена; Трасс, как она заметила, тоже. Потом он с легкой улыбкой спросил:

— Так что вы там говорили о контракте?

---

**Том Кросс** — старший директор программ для топ-менеджеров Дарденской школы бизнеса при Вирджинском университете, где он разрабатывает учебные программы для руководителей из министерства обороны. Ранее был топ-менеджером в таких фирмах, как RFC и Office Depot.

***Должна ли была Ван Сант настаивать на пересмотре контракта по REACH?***

См. комментарии ниже.

# Комментарий 1

## *Гэри Мой*

Если какой-то крупный, сложный, дорогой проект, финансируемый государством, терпит неудачу, вину практически всегда возлагают на «слишком поспешный» график. Если бы заказчики не так давили на подрядчиков, если бы разработчикам дали больше времени на совершенствование проекта, если бы к графику производства добавили несколько лишних месяцев — или лет, то все бы сработало идеально. Но на самом деле это не так.

Правительственные спонсоры могут предоставить подрядчикам сколько угодно времени и денег на завершение подробнейшего анализа и усовершенствование дизайна, но конечный продукт все равно может дать сбой. Даже самый сногсшибательный дизайн с тщательно проработанными мельчайшими деталями не исключает ошибок и не дает гарантии, что продукт будет идеально функционировать, потому что люди, какими бы блестящими специалистами они ни были, не в состоянии предугадать всех проблем, которые могут возникнуть при применении сложных технологий.

Вместо этого необходим итеративный процесс разработки с созданием прототипов или даже полноценного продукта, их тестированием и исправлением обнаруженных недостатков, большую часть которых невозможно увидеть на чертежной доске или в 3D-симуляции. При следующей итерации вы улучшаете продукт, проводите новые тесты и повторяете процесс снова и снова, пока наконец не получите то, что работает. Чем сложнее технология, тем больше таких итераций вам понадобится.

Именно так разрабатываются продукты в негосударственном секторе. Возьмем, к примеру, производство автомобилей. Автомобиль — настолько сложное устройство, что производитель создает несколько последовательных моделей и многократно

тестирует их, прежде чем запустить машину в производство. В программировании такой процесс называется *динамичной разработкой*. Разработчики неделю пишут код, тестируют его, чтобы узнать, что можно улучшить, а затем переписывают снова.

Такой подход лучше всего работает и при организационных переменах. Как бы усердно вы ни трудились над планом реорганизации, он, скорее всего, окажется эффективен лишь на 60%, поэтому вам придется его дорабатывать, так, чтобы в конечном итоге получить 90% эффективности. (Большего вы никогда не добьетесь.)

Итеративный процесс разработки подходит как для больших, долгосрочных проектов, так и для создания единичных продуктов — например, таких, как оборудование для МКС. Вы разбиваете дизайн продукта на отдельные части и к каждой из них применяете метод «построить — протестировать, построить — протестировать».

Так почему же правительственные организации, особенно имеющие отношение к обороне и космосу, предпочитают другой подход? На это есть целый ряд причин, часть из которых связана с организацией поставок. Но корень проблемы в том, что итеративные разработки требуют экспериментов, а эксперименты неизбежно связаны с неудачами. Правительственные организации не любят неудач, потому что они вредны для политических карьер. Поэтому они стараются обойтись без экспериментов. Однако, как правило, это приводит лишь к еще большим неудачам — и никто не видит их причины.

Итак, я бы посоветовал Саманте Ван Сант переделать контракт, чтобы разбить дальнейшую разработку REACH на небольшие части и потребовать от подрядчиков итеративных усовершенствований вместо того, чтобы пытаться сразу получить работающее устройство. Также может помочь уменьшение количества параметров функционирования, проверяемых на каждом этапе, потому что, как правило, 80% превышений

бюджета и выходов из графика происходит при доработке последних 10–20% параметров.

---

Гэри Moy — директор McKinsey's Business Technology Office в Кремниевой долине.

## Комментарий 2

### *Том Кинли*

В сфере разработки революционных продуктов борьба между скоростью и качеством завершилась. Скорость победила с убедительным счетом. На современных рынках с жесточайшей конкуренцией быстрое внедрение инноваций нередко определяет разницу между успехом и поражением. Но при этом считается само собой разумеющимся, что качество также должно быть на высоте. Качество — это начальная ставка.

Святому Граалю молниеносных разработок посвящена масса исследований. Действующие параллельно инженерные программы, гибкие команды, программы снижения риска, спиральные разработки, аутсорсинг, инструменты гармонизации, продвинутые методики симуляции и моделирования — все это может помочь вам, но правильный рецепт определяется вашими собственными сотрудниками, процессами и запросами рынка. Нам лучше всего подходит формирование маленьких, опытных, талантливых команд; точное знание, когда следует выводить продукт на рынок; снабжение разработчиков правильным набором инструментов и поддержание у наших технических команд заинтересованного, ориентированного на потребителя и радостного настроя.

Однако бюрократия может убить инновации. С ростом бизнеса в процесс неизбежно начинают просачиваться вещи, от

которых мало пользы, например, тенденция при каждом сбое процесса добавлять новые проверки. Каждая из них по отдельности вроде бы имеет смысл, но, накапливаясь, они душат инновации, и команда теряет подвижность и скорость.

Я вспоминаю о случае на заре моей карьеры, когда один крупный проект по разработке потерпел неудачу. Отчитываясь перед руководством, я был готов объяснить, почему это случилось, что мы поняли и что собираемся сделать, чтобы все исправить. Генеральный директор оглядел присутствующих и заявил, что он разочарован — не группой, которая потерпела неудачу (моей), а другими, потому что они *не* потерпели неудач. Они не были достаточно напористыми. Эта история вошла в анналы компании и многое говорит о нашей корпоративной культуре.

Я не хочу сказать, что мы приветствуем неудачи, — мы просто используем их как инструмент. Программы сложных разработок редко (если вообще когда-либо) заканчиваются абсолютно идеально; как правило, происходит нечто непредвиденное. Анализ неудач и тщательное рассмотрение процессов, ожиданий, людей и методов может очень многому научить. Были ли наши требования слишком завышены или плохо сформулированы? Определили ли мы области наибольшего риска и был ли у нас хорошо разработанный план по его снижению? Такая постоянная концентрация на усвоении ценных уроков повышает предсказуемость, уменьшает время цикла и помогает нам создавать качественные рыночные предложения, опережая конкурентов.

Поэтому я бы посоветовал Ван Сант отказаться от устаревших взглядов, согласно которым качество приносится в жертву скорости. Она должна была привлечь всю команду к изучению сделанных просчетов и поиску путей достижения качества без нарушения графика. Если вероятность нахождения для программы REACH нового квалифицированного партнера была

невелика, то разрывать давно подписанный контракт с опытным и специализированным партнером было бы контрпродуктивно. Если Hollenbeck – Eskina оставались лучшим вариантом, то я бы не стал пересматривать контракт, рискуя лишиться партнера, уже обладающего глубоким знанием проекта. Однако, если Hollenbeck – Eskina не были полностью заинтересованы и готовы к участию в процессе анализа и исправления ошибок, то, возможно, имело смысл найти и привлечь других потенциальных партнеров или твердо настаивать на пересмотре контракта.

---

**Том Кинли** — президент отдела разработок устройств управления движением в Curtiss-Wright Controls (Шарлотт, Северная Каролина), где создают продукты для аэрокосмического, оборонного и индустриального рынка.

## ГЛАВА 11

# Запустите ваш проект «с той ноги»

После того, как вы подобрали команду, составили устав и распределили обязанности, у вас остается еще ряд важных вещей, о которых нужно задуматься до того, как запустить рабочий процесс. Во-первых, вашему проекту нужен **запуск** — особое событие, знаменующее его официальное начало. Во-вторых, вы должны организовать деятельность и подобрать инструменты, способствующие эффективной коллективной работе (тимбилдинг). И в-третьих, вы должны выработать определенные поведенческие нормы, которые облегчат совместную работу, и донести их до всех участников[8].

## Зачем нужны мероприятия по запуску

Запуск представляет собой первую веху на пути проекта. Правильно организованный запуск имеет большое символическое значение.

Наилучший способ отправить проект в плавание — с подобающим сочетанием серьезности и торжественности провести сбор всей команды. У вас уже прошли встречи по планированию с ключевыми фигурами — но это не заменяет общего сбора, на котором вы лично пообщаетесь со всеми членами команды, куратором проекта, заинтересованными лицами и, если это удобно, представителями высшего руководства организации.

Личное присутствие на таком собрании имеет большое психологическое значение, особенно если члены команды работают в разных, далеких друг от друга местах, так что впоследствии у них будет мало возможностей собираться всем вместе. Личное знакомство друг с другом в начале этого длинного пути помогает эмоционально объединиться и укрепить у всех участников чувство важности команды и проекта. Если кто-то не сможет присутствовать при запуске, потому что находится слишком далеко, стоит подумать об их виртуальном участии путем видеоконференции или хотя бы громкой связи по телефону.

Присутствие куратора и его поведение на церемонии запуска очень многое может сказать участникам о важности — или неважности — миссии проекта. Джон Катценбах и Дуглас Смит в статье «Дисциплина команд» (The Discipline of Teams[9]) пишут:

*Когда потенциальные команды собираются впервые, каждый из участников внимательно следит за исходящими от других импульсами, чтобы подтвердить, поставить под сомнение или опровергнуть свои предположения и тревоги. Особое внимание выпадает на долю тех, кто занимает руководящее положение: лидера команды и всех топ-менеджеров, которые организовывают, контролируют или еще как-то влияют на команду. И, как всегда, поведение этих руководителей важнее, чем их слова. Если топ-менеджер уходит с собрания команды через десять минут после его начала, чтобы поговорить по телефону, и больше не возвращается, люди все понимают.*

Вот что вам стоит сделать при запуске проекта:

- **Приветствуйте всех на борту.** Выразите признательность и благодарность всем, кто будет вносить вклад в осуществление проекта. Упомяните каждого по имени. Многим из присутствующих предстоит играть в команде ключевые роли, другие могут вкладывать в проект лишь часть своего времени и сил. Но все они — члены команды.

- **Попросите куратора сказать несколько слов.** Пусть он подчеркнет, почему этот проект важен и как его цели соотносятся с более общими задачами организации. В противном случае люди могут не понять до конца, какое влияние этот проект окажет лично на них и на компанию, и не будут прикладывать к его осуществлению достаточно усилий.
- **Познакомьте участников друг с другом.** Если члены команды не были близко знакомы друг с другом раньше, они, вероятно, не в курсе, кто какими навыками обладает. Если группа не очень велика, попросите каждого участника кратко рассказать о себе, о своем опыте и специализации, и объяснить, что он рассчитывает дать проекту и получить от него.
- **Поделитесь со всеми уставом проекта.** Расскажите о конечных целях проекта, ожидаемых результатах и графике работ, которые вы внесли в устав.
- **Стремитесь к согласию.** Удостоверьтесь, что все удовлетворены представленным уставом.
- **Опишите имеющиеся ресурсы.** Конечно, при запуске проекта вам нужно зажечь команду энтузиазмом, но при этом не менее важно донести до нее реалистичные ожидания в отношении той поддержки (кадровой и финансовой), которая вам будет оказываться.
- **Расскажите о стимулах.** Что, помимо стандартного вознаграждения, получат члены команды, если им удастся достичь поставленных целей или превзойти их?

Да, настояще чувство единства и осознание общих целей придут к команде только со временем и общим опытом, но именно на церемонии запуска вы должны заронить их семена.

Люди должны начать осознавать себя членами единого коллектива.

## **Найдите подходящие виды деятельности и инструменты, способствующие коллективной работе**

Если вы просто объявите людям об общих целях и раздадите бесплатные футболки с логотипом, они будут командой формально, но не по сути. Проектные команды объединяются в процессе совместной работы, обмена идеями и информацией и взаимовыгодного участия в принятии решений.

Менеджер проекта может способствовать укреплению сотрудничества такого рода с помощью регулярных собраний, инструментов коммуникации — таких как информационные рассылки и сайт проекта — и физического объединения членов команды в одном рабочем пространстве. Также полезными могут быть встречи в нерабочей обстановке, так как они способствуют лучшему знакомству и установлению связей в группе. Ваша цель — стимулировать формирование между членами команды доверительных и дружеских отношений, которые делают командную работу вдохновляющей и продуктивной.

## **Установите нормы поведения**

На то, чтобы сформировать эффективную проектную команду, нужно время. Каждый включается в процесс, имея собственную точку зрения. Кто-то может воспринимать своих новых коллег как конкурентов в погоне за служебным продвижением, признанием и материальными вознаграждениями. Другие могут втайне испытывать зависть или иные негативные чувства к кому-то из

тех, с кем они оказались в команде. И всегда есть хотя бы один-два человека, которым просто не хватает навыков общения.

Если вы не сумеете локализовать или полностью нейтрализовать подобные проблемы, они могут подорвать успех проекта. Один из лучших способов справиться с ними — установить однозначные нормы поведения, следовать которым должны все без исключения. Джон Катценбах и Дуглас Смит в «Командном подходе» указывают на то, что самые жесткие правила должны касаться следующих аспектов:

- **Присутствие.** Команда не может принимать решения и нормально работать, если ее члены не появляются на общих совещаниях или рабочих встречах. Если вы, лидер, также хронически опаздываете или отсутствуете, люди будут следовать вашему примеру.
- **Помехи.** Во время совещаний и рабочих встреч отключайте телефоны. Также следите за тем, чтобы люди не перебивали друг друга. У каждого есть право высказаться.
- **Запретные темы.** Договоритесь о том, что не может быть тем, закрытых для обсуждения. Например, если команда, занимающаяся усовершенствованием процесса, знает, что изменения не понравятся кому-то из топ-менеджеров, ее члены все равно должны вынести это на открытое обсуждение.
- **Разногласия.** Командные игроки должны предлагать альтернативные варианты решения проблем. Ваша задача — следить за тем, чтобы разногласия разрешались конструктивно.
- **Конфиденциальность.** Некоторые возникающие в команде проблемы могут быть деликатными. Членам команды позволяет свободно обсуждать их только в том случае, если сказанное в команде не выходит за пределы команды.

- **Ориентированность на действия.** Назначение команды не в том, чтобы встречаться и дискутировать. Команда должна действовать и давать результаты. Дайте это ясно понять всем с самого начала.

Какие нормы поведения должна соблюдать ваша группа? Это зависит от ее назначения и личностных особенностей ее членов. Но есть и базовые, общие для всех правила: взаимоуважение, готовность к активному слушанию и понимание того, как выражать свои сомнения и управлять конфликтами.

Чтобы обеспечить свободный поток идей, можно принять какие-то особые правила, поощряющие, к примеру, разумный риск, или расписать процедуры признания и исправления ошибок. При обсуждении и принятии групповых правил поведения убедитесь, что в процессе приняли участие все — и что все согласились подчиняться им. Такая политика избавит вас от многих проблем в будущем.

## ГЛАВА 12

# Дисциплина команд

Краткое изложение основных идей большой статьи **Джона Катценбаха и Дугласа Смита** из *HBR*, июль–август 2005 г. (репринт 1993 г.).

## ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

---

Слово «команда» употребляется сейчас настолько часто и по любому поводу, что многие менеджеры просто не понимают его истинного смысла — или его реального потенциала. В обычной рабочей группе производительность — это функция того, что ее члены делают по отдельности. А производительность команды связана не только с индивидуальной, но и с общей ответственностью друг перед другом.

Возможно, вы не видите в этом ничего особенного, но эта перекрестная ответственность может вести к удивительным результатам. Она позволяет команде достичь такого уровня эффективности, который намного превосходит личную эффективность любого из лучших работников. Чтобы иметь возможность пользоваться этими преимуществами, члены команды должны не просто внимательно слушать, конструктивно реагировать и поддерживать друг друга. Помимо этих ценностей, в команде обязательно должна присутствовать общая дисциплина.

## **ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ**

---

Обязательная дисциплина команды состоит из пяти аспектов:

- 1. Значимая общая задача, которую помогает формулировать команда.** Большинство команд просто действуют по заданию сверху. Но, чтобы достичь настоящего успеха, команда должна «присвоить» эту задачу, выработать собственное ее понимание.
- 2. Конкретные цели деятельности, вытекающие из общей задачи.** Например, вывести на рынок новый продукт вдвое быстрее, чем обычно. Амбициозные цели вдохновляют и подстегивают команду, дают ей ощущение срочности и важности ее работы. Кроме того, они оказывают уравнивающее влияние, так как члены команды сосредотачиваются на коллективных усилиях, а не на различиях в должностях и статусе.
- 3. Сочетание взаимодополняющих навыков.** К ним относятся технические или функциональные профессиональные умения, навыки по решению задач и принятию решений, а также навыки общения. В успешных командах все это редко встречается с самого начала в полном объеме — эти навыки и умения развиваются в процессе понимания требований задачи.
- 4. Общее согласие о том, как будет выполняться работа.** Команды должны раз и навсегда договориться о том, кто и что будет делать, как будет устанавливаться и соблюдаться график работ и как будут приниматься и корректироваться решения. В истинной команде все ее члены выполняют равный объем реальной работы; все члены команды, в том числе ее лидер, вносят конкретный вклад в коллективный продукт деятельности.

**5. Взаимная ответственность.** Доверие и преданность общему делу нельзя внушить насилиственно. Процесс достижения согласия в вопросе общих целей служит горнилом, в котором куется ответственность членов команды друг перед другом — а не только перед лидером.

После установления обязательной общей дисциплины команда может сосредоточиться на том, что является главным в ее работе:

- Для команды, которая занята подготовкой рекомендаций, это обеспечение быстрого и конструктивного старта и четкой передачи результата тем, кто будет выполнять данные рекомендации.
- Для команды, которая что-то производит или делает, это постоянная сосредоточенность на конкретных целях деятельности.
- Для команды, управляющей какими-либо процессами, это отделение тех вопросов, которые действительно требуют командного подхода, от тех, где это не является необходимым.

Если цель проекта не подразумевает создания коллективного продукта, то простая рабочая группа может быть более эффективным вариантом. Возможности настоящих команд лучше всего проявляются там, где иерархические или организационные ограничения подавляют навыки и широту взглядов, необходимые для оптимального результата. Поэтому нет ничего удивительного в том, что команды стали главной производительной силой в эффективных организациях.

---

**Джон Катценбах** — старший партнер в Booz & Company, бывший директор McKinsey & Company. **Дуглас Смит** — коуч-консультант и бывший партнер в McKinsey & Company.

ФАЗА 3

## **Исполнение**

## ГЛАВА 13

# Как эффективно проводить проектные совещания

При правильном проведении совещаний вы сможете вдохнуть в ваш проект энергию, импульс и целенаправленность. Как же сделать такие совещания продуктивными? Следуйте этим простым указаниям[\[10\]](#).

## Подготовка к совещанию

- Во-первых, убедитесь, что совещание необходимо. Если вы можете эффективно достичь вашей цели, никого не созывая на встречу (например, по электронной почте), так и сделайте — и не тратьте ничье время.
- Уточните цель совещания. Если нужно принять какое-то решение, объясните это участникам и дайте им время и материалы, необходимые для подготовки.
- Заранее спросите у ключевых участников, что они думают об основных вопросах повестки дня. Возможно, выяснится, что необходимо внести в нее изменения.
- Приглашайте на совещание только тех людей, которые могут внести полезный вклад или извлечь что-то ценное из дискуссии.
- Заранее сформулируйте повестку дня, строго соответствующую цели совещания.

- Настаивайте на том, чтобы люди познакомились с подлежащими обсуждению вопросами заранее, взяли с собой все нужные материалы и были готовы внести свой вклад в обсуждение.

## Проведение совещания

- Еще раз проговорите, зачем вы собирались. Это поможет группе сосредоточиться.
- Дайте высказаться каждому. Если кто-то из участников доминирует в обсуждении или кто-то, наоборот, стесняется высказаться, скажите: «Спасибо за эти идеи, Фил. Шарлотт, что ты думаешь об этом?»
- Не давайте дискуссии отклоняться от главных пунктов.
- В конце подтвердите принятое решение и сформулируйте план действий с четкими временными рамками: «Итак, мы решили нанять DataWhack для установки новых серверов. Мы договорились, что сегодня я получу договор на поставку, позже на этой неделе Билл позвонит продавцу и договорится о сроках, а Джанет начнет искать возможных покупателей нашего старого оборудования. На следующей неделе мы соберемся снова в обычное время, чтобы оценить прогресс».

## Последующие действия

- Разошлите всем сообщение о результатах совещания. Это станет для людей стимулом, так как они увидят, что команда на шаг приблизилась к конечной цели.
- Напомните всем об их заданиях и сроках исполнения.

- Предложите помочь любому, кто погряз в прочих делах или испытывает трудности с выполнением своего задания. Часто люди неохотно обращаются за помощью, даже если понимают, что нуждаются в ней.

## ГЛАВА 14

# Адаптивный подход к управлению проектами

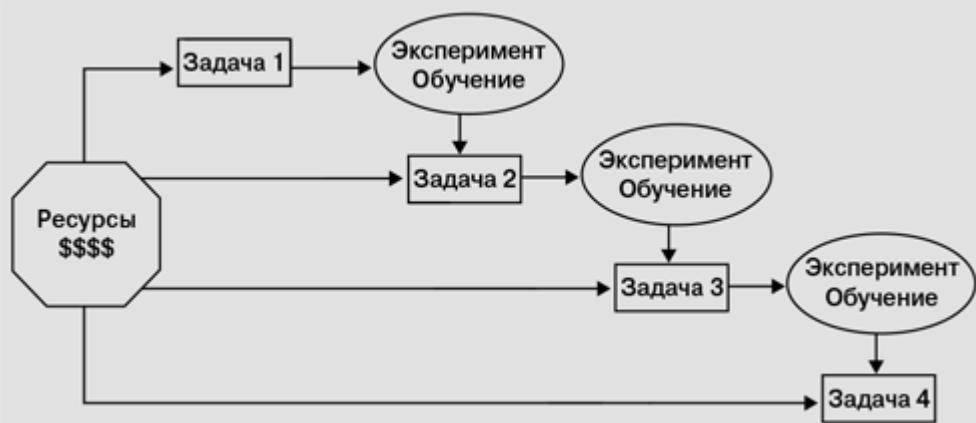
Требуется ли для осуществления проекта неизвестная вам технология или новый материал? Является ли этот проект значительно более масштабным, чем все те, с которыми вы имели дело ранее? Отличаются ли задачи от тех, которые приходилось решать вашей команде в прошлом? [11].

Если вы ответили утвердительно на какие-то из этих вопросов, традиционный подход к управлению проектом может не сработать. Ведь, как правило, считается само собой разумеющимся, что вы способны разобраться, что нужно делать, во сколько это обойдется и сколько вам понадобится на это времени. Но в ситуациях с высоким уровнем неопределенности — например, при возникновении непредвиденных рисков или при наличии широкого спектра возможных результатов — такие инструменты принятия решений, как возврат инвестиций, чистая текущая стоимость и внутренняя норма доходности (которые подразумевают предсказуемость будущих денежных потоков), перестают быть действенными. В этом случае вам, вероятно, стоит обратиться к более адаптивному подходу.

### НОВАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ КУРАТОРОВ ПРОЕКТА

Адаптивная модель управления проектом меняет роль кураторов. Роберт Остин в статье «Управление проектами и открытия» (Project Management and

Discoveries) в журнале *Science* за 2002 г. сравнил ее с венчурным капитализмом. Кураторы в такой модели не выдают командам большой объем ресурсов с самого начала, а оказывают поэтапную поддержку по мере появления результатов. Кураторы авансируют ресурсы для приобретения информации и снижения неопределенности — и каждое вложение дает им возможность оставаться в игре.



Линда Эплгейт, Роберт Остин и Уоррен Мак-Фарлан — авторы пособия «Корпоративная информационная стратегия и управление» (Corporate Information Strategy and Management), исследовав крупные ИТ-проекты, обнаружили, что такие компании, как, например, Cisco Systems, достигали успеха благодаря моделям адаптивного менеджмента проектов, которые имели следующие отличительные особенности:

- **Использование итеративного подхода к задачам.** Команды выполняют мелкие пошаговые задания, оценивают их результаты и вносят корректизы по мере движения вперед.
- **Быстрые циклы.** Маленькие сроки изготовления позволяют использовать итеративный подход.
- **Акцент на раннем создании ценности.** Конкретные, пусть и небольшие, результаты, полученные на ранней стадии,

способствуют конструктивной обратной связи и усвоению уроков, которые могут использоваться в дальнейшем.

- **Включение в команду людей, способных адаптироваться.** Некоторые сотрудники учатся быстрее других и легче приспосабливаются к переменам.

В Cisco такой подход назвали «быстрое итеративное прототипирование». Многие промежуточные задачи выполняют исследовательскую функцию, то есть служат источником ценного обучающего опыта для будущих этапов деятельности. Эта тактика аналогична принципу «дешевых убийств», который используют организации, занимающиеся исследованиями и разработками, для быстрой и малозатратной сортировки и выбраковки вариантов. Если правильное решение не очевидно с самого начала, они проводят ряд простых экспериментов, чтобы отделить жизнеспособные идеи от тупиковых. Таким образом, даже провалившиеся эксперименты помогают понять, что может сработать.

### ПЛАНИРОВАНИЕ «ЧТО, ЕСЛИ» И РАЗБИВКА ПРОЕКТА

Чтобы научиться лучше адаптироваться к меняющимся условиям, некоторые фирмы применяют методы планирования «что, если» и разбивки проекта, описанные Кэтлин Бенко и Уорреном Мак-Фарланом в книге «Управление портфелями проектов: Соответствие проектов стратегическим целям компании»[\[12\]](#). Шведская компьютерная фирма Ellipsus Systems использовала метод **планирования «что, если»**, чтобы решить, какой стандарт программирования — WAP или Java — использовать для создания своего ПО. В тот момент было непонятно, какой из стандартов окажется лучшим, поэтому один из основателей фирмы, Рикард Кьеллберг, разработал проекты на основе обоих, а затем представил прототипы на отраслевой выставке, чтобы проверить предпочтения участников. Многовариантное планирование привело компанию к успешному партнерству с создателями Java Sun Microsystems.

Гостиничная компания Carlson Hospitality Worldwide из Миннесоты пользуется методом **разбивки**, чтобы разделять крупные, дорогие проекты на более мелкие и легче управляемые. Это увеличивает шансы на получение одобрения и финансирования. После того, как совет директоров отклонил запрос на выделение \$15 млн на проект по обновлению центральной системы бронирования, менеджеры разбили его на минимально зависящие друг от друга части, каждая из которых давала свои преимущества. Таким образом, даже если какая-то из частей была бы отклонена, можно было продолжать работу над другими. Совет быстро одобрил первый из таких «частичных» проектов. В конечном итоге новая система бронирования Carlson была признана лучшей в отрасли; одна система голосового бронирования (которая была одной из частей общего проекта) к 2003 г. давала годовой доход \$40 млн. «Разбивка помогла нам научиться постоянно пересматривать наши приоритеты, — говорит информационный директор компании Скотт Хейнцман. — Кроме того, она снижает риски и помогает сосредоточить усилия на работе над конкретной задачей. А поскольку работа над каждой из этих отдельных задач занимает не более трех–шести месяцев, люди не теряют энергии и энтузиазма».

Изложено по статье «Как устраните разрыв между проектом и стратегией» (Close the Gap Between Projects and Strategy), *Harvard Management Update*, июнь 2004 г.

---

## ГЛАВА 15

# Почему хорошие проекты все же терпят неудачу

Краткое изложение основных идей большой статьи Надима Матты и Рональда Ашкеназа из *HBR*, сентябрь 2003 г.

## ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

---

Крупные проекты на удивление часто оканчиваются провалом — по некоторым оценкам, более чем в половине случаев. Почему же длительные коллективные усилия многих людей заканчиваются провалом? В традиционном проектном планировании есть три серьезных фактора риска:

- **Пустые места.** Те, кто составляет план, оставляют в нем незаполненные пункты, так как не в состоянии заранее предугадать все виды деятельности и направления работ, которые могут возникнуть.
- **Исполнение.** Членам проектной команды не удается выполнять необходимые виды деятельности должным образом.
- **Интеграция.** Члены команды безукоризненно выполняют поставленные задачи — вовремя и в рамках бюджета, однако в конце им не удается должным образом объединить

все кусочки проекта. Это препятствует получению запланированных результатов проекта.

Управлять данными рисками можно с помощью **инициатив с быстрыми результатами** — мелких проектов, разработанных таким образом, чтобы быстро получать мини-версии результатов общего проекта. Такие инициативы позволяют членам команды быстро корректировать возможные отклонения от намеченного пути, не допуская их накопления и усугубления. Команды, использующие этот подход, служат образцами для команд, приходящих им на смену, которые смогут увереннее разворачивать инициативу в большем масштабе. Команды испытывают удовлетворение от того, что создают реальную ценность, а их компания получает выгоду уже на раннем этапе.

## ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

---

Инициативы с быстрыми результатами отличаются рядом характеристик:

- **Ориентированность на результаты.** Инициативы дают измеримую выгоду в небольшом масштабе.

*Пример.* Всемирный банк хотел повысить продуктивность 120 000 мелких фермеров в Никарагуа на 30% за 16 лет. Среди инициатив с быстрым результатом была такая: «увеличить вес свиней на 30 фермах на 30% за 100 дней, используя обогащенную кукурузу».

- **Вертикальность.** В инициативах участвуют представители разных подразделений организации — или даже разных организаций, — которые в течение очень короткого времени совместно осуществляют несколько

горизонтальных наборов видов деятельности. Традиционный акцент на дезинтегрированной, горизонтальной, долгосрочной деятельности уступает место интегрированной, вертикальной и кратковременной. Команды находят задачи, заполняющие пустое пространство между горизонтальными потоками проектной деятельности, и должным образом объединяют все виды деятельности.

*Пример.* Допустим, вы осуществляете проект, связанный с управлением клиентской информацией в масштабах целой компании. При традиционном подходе одна команда анализирует клиентов, другая выбирает программное обеспечение, а третья разрабатывает программы обучения. Однако по завершении проекта может выясниться, что продавцы не вводят в базу все необходимые данные, потому что не понимают, зачем это нужно. При использовании инициатив с быстрыми результатами одной команде поручается повысить доходы одной группы продавцов в одном регионе в течение четырех месяцев. Для достижения этой цели члены команды должны опираться на работу всех параллельных команд. В таком случае они быстро обнаружат сопротивление со стороны продавцов и другие непредвиденные проблемы.

- **Скорость.** Инициативы должны давать результат и ценные уроки менее чем за 100 дней. Обеспечивая быстрые победы, они серьезно меняют способ работы команд. Каким образом? Узкие временные рамки с самого начала создают ощущение срочности, ставят перед каждым персональные задачи и не оставляют времени для долгих споров. Кроме того, они стимулируют творческий подход и поощряют экспериментирование с новыми идеями, дающими конкретные результаты.

## **Баланс между вертикальной и горизонтальной деятельностью**

Вертикальные инициативы с быстрыми результатами дают множество преимуществ. Но это не означает, что вы должны полностью исключить всю горизонтальную деятельность. Она дает снижение затрат за счет экономии на масштабе. Ваша цель — сбалансировать вертикальный и горизонтальный подходы, распространять ценные знания и информацию среди команд и объединить все виды деятельности в единую стратегию исполнения.

*Пример.* Компания Avery Dennison, производящая оборудование для офисов, была недовольна 8%-ным повышением дохода за два года и создала 15 команд для инициатив с быстрыми результатами в трех своих североамериканских подразделениях. Всего за три месяца командам удалось достичь своих целей — в частности, заключить сделку на поставку усовершенствованного продукта с одним крупным клиентом за 100 дней. Руководство распространило такие инициативы на всю компанию, подкрепив их обширной программой коммуникации сотрудников. Горизонтальная деятельность продолжалась, а в инициативы с быстрыми результатами включились десятки новых команд. Итог? \$8 млн новых продаж и прогноз еще на \$50 млн к концу года.

---

**Надим Матта** — управляющий партнер, **Рональд Ашкеназ** — старший партнер в Schaffer Consulting (Стэмфорд, штат Коннектикут).

## ГЛАВА 16

# Мониторинг и контроль вашего проекта

Рэй Шин

В отличие от процессов, где одни и те же люди многократно выполняют одни и те же действия, проекты часто подразумевают уникальные виды действий (например, использование новых технологий, постройка новых зданий или разработка новых компьютерных программ), выполняемые людьми, которые, возможно, впервые работают вместе. Поэтому вам как лидеру проекта необходимо активно следить за ходом работы, чтобы понимать, действительно ли ваш план приближает команду к цели.

При мониторинге и контроле проекта вам следует пройти пять основных этапов.

### **1. Следите за деятельностью**

Очень важно регулярно проводить проверки среди членов команды, чтобы точно знать, справляются ли они со своими задачами и соответствует ли их деятельность стандартам качества. Наиболее эффективный способ добиться этого — командные совещания, однако они удобны лишь в том случае, если все работают в одном месте. Но в сегодняшнем бизнесе очень распространены географически разбросанные команды, и

собрать всю группу вместе в таком случае бывает непросто. При таких условиях работы я провожу рабочие совещания с отдельными сотрудниками или небольшими группами, занимающимися конкретной деятельностью. Например, однажды я участвовал в «живой» телеконференции с инженерами с трех различных заводов, которые занимались подготовкой предложения о разработке продукта для клиента. Если бы я сам написал черновик предложения, разослал его всем, а затем собрал комментарии и попытался бы их объединить, на окончательное составление документа могли бы уйти недели. Но вместо этого на то, чтобы обсудить предложение и прийти к формулировке, удовлетворяющей всех, у нас ушло примерно три часа. После подобных сеансов я сообщаю остальной группе о достигнутом, созвав расширенное совещание или разослав электронные письма.

Также я использую «товарищеские проверки», чтобы гарантировать правильное выполнение заданий. Когда кто-то заканчивает свою часть работы, другой член команды рассматривает полученные результаты. От него не требуется глубокий технический анализ, а только быстрая проверка, цель которой — убедиться в том, что сотрудник, выполнивший работу, случайно не пропустил чего-то или не понял какие-то требования неправильно. Так, например, член команды, проверяющий план тестирования новой системы, должен убедиться в том, что охвачены все отделы, которые должны в этом участвовать. Лучше всего, чтобы такую проверку по возможности проводил тот, кто впоследствии будет пользоваться результатом работы. Когда я участвовал в разработке нового продукта совместно с компанией, производящей медицинское оборудование, то попросил ее юридический отдел рассмотреть проектную документацию и проверить данные, чтобы выяснить, не упустили ли мы какую-то информацию, которая могла бы впоследствии потребоваться для сертификации продукта. Если у вас нет члена команды, который

непосредственно заинтересован в результатах деятельности, можете провести такую проверку сами — но не забывайте о том, что это не оценка достижений; просто один член команды присматривает за другим.

## ***2. Собирайте данные о ходе работы***

Далеко не у всех компаний есть информационные системы управления проектами, которые могут автоматически генерировать отчеты. Если у вас такая имеется, конечно, используйте ее, но при этом также собирайте данные о работе на коротких пульс-совещаниях, где члены команды могут делиться обновлениями по своим задачам и оценивать риски. Проводить такие встречи можно как лично, так и онлайн. Я ограничиваю их продолжительность 10 минутами и обсуждаю только те задачи, которые были начаты или окончены с момента предыдущего совещания. Их цель не глубокий и всесторонний анализ, а быстрое ознакомление с положением дел. Если команда сообщает о каких-то проблемах или рисках, я устраиваю для их обсуждения и решения отдельные рабочие встречи с нужными людьми.

Обычно я провожу пульс-совещания каждую неделю, что позволяет мне должным образом следить за ходом работы и вовремя обнаруживать проблемы. Однако, если проект сталкивается с кризисом, они проводятся чаще. Однажды я управлял проектом, в ходе которого произошел сбой системы электроснабжения нового завода за три дня до его запуска. От сроков сдачи в эксплуатацию зависели важные бизнес-цели. Команда работала круглосуточно, чтобы определить причину сбоя, заменить неисправные компоненты и запустить завод в срок. Все это в обычных обстоятельствах могло занять два-три месяца, но у нас было всего три дня, так что я проводил совещания каждые три часа.

### **3. Анализируйте ход работ, чтобы понять, актуален ли ваш план**

Проектная деятельность редко проходит в точности так, как было задумано. Проект может занять больше или меньше времени, может не использовать бюджет или превысить его. Отклонение от плана не всегда проблема — главное, чтобы оно не мешало целям команды. В ходе одного из моих проектов участвующий в команде инженер сообщил на пульс-совещании, что на изготовление нового шаблона уйдет на две недели больше, чем планировалось. Но, поскольку этот шаблон не относился к задачам критического пути и в этой части графика у нас было почти шесть резервных недель, команде не потребовалось предпринимать по этому поводу каких-то специальных действий. Но, если бы задержка какого-либо промежуточного результата ставила под угрозу достижение важной цели, я бы устроил отдельное совещание с ведущими членами команды, чтобы найти выход из сложившейся ситуации.

Именно в этот период тщательное планирование проекта приносит свои дивиденды. Если вы точно представляете себе критический путь, вы можете решить, какие из возникающих проблем и трудностей требуют изменений в графике. Если вы заранее определили риски, способные подорвать достижение главных целей, вам будет гораздо легче понять, какие проблемы в процессе несут реальную угрозу для всего проекта. Заранее оценивая продолжительность каждой частной задачи и затраты на нее и внимательно отмечая любые моменты неопределенности, вы сможете распознать, какие отклонения не слишком важны, а какие могут свидетельствовать о более крупных проблемах.

Если план действительно требует пересмотра, возможно, вам придется отодвинуть дату завершения проекта, привлечь дополнительные бюджетные ресурсы, ограничить спектр

результатов или вообще отменить проект. В одном из проектов по разработке ПО, который я контролировал, при первом пробном запуске обнаружилось огромное количество ошибок. Прежде чем предпринимать попытки исправить ПО, я быстро сверился с требованиями и увидел, что разработчики руководствовались устаревшей версией документа. Нам пришлось изменить график выполнения задачи по данному модулю, в результате чего дата завершения отодвинулась почти на месяц, однако эти изменения определенно были необходимы.

#### ***4. Докладывайте о ходе работ заинтересованным лицам***

Некоторые менеджеры проектов и члены команд считают, что **отчеты перед заинтересованными лицами**, подразумевающие подготовку оценок и проведение специальных совещаний, — всего лишь трата времени и сил, потому что отвлекают от основной деятельности. Однако при правильном подходе они способствуют успеху проекта. Они бывают трех типов: управленческий отчет, поэтапный отчет и технический отчет. Во всех трех случаях запишите и распространите среди участников перечень пунктов плана, по которым необходимо отчитаться, а также держите наготове записи результатов совещания по проекту, чтобы при необходимости к ним обращаться.

Цель **управленческого отчета** — оценка и управление рисками. Заинтересованные лица могут рассматривать одновременно несколько проектов, чтобы понять, обеспечивает ли портфолио в целом желаемые бизнес-результаты, и определить системные слабые места. Но они оценивают и отдельные проекты по их уникальным показателям. Подобные отчетные встречи обычно проводятся регулярно — к примеру, раз в месяц. Проводя их, не забывайте, что лицам, заинтересованным в результатах

вашего проекта, важнее достижение целей бизнеса, а не контроль ежедневной деятельности команды. Как-то я побывал на совещании, где лидер проекта в течение почти получаса описывал технические характеристики, которые изучала и тестировала команда, что вызвало у заинтересованных лиц лишь скуку и разочарование. Ему стоило бы просто рассказать им, что проект движется по графику (так и было), что команда достигла успехов в техническом анализе (она достигла) и что никаких новых факторов риска не найдено, — и это заняло бы не более пяти минут.

Для того, чтобы суммировать ваши основные цели и показать, соответствует ли им проект в его теперешнем виде, очень хорошо подходит **обобщенная диаграмма проекта**, которую можно разделить на части, например, график, затраты и эффективность работ. Этот инструмент часто называют **диаграммой «светофор»**, так как статусы различных видов деятельности и задач отображаются на ней красным, желтым и зеленым цветом. В большинстве компаний существует стандартный формат для таких диаграмм, что позволяет топ-менеджерам быстро и эффективно оценивать прогресс и риски по разным проектам. При использовании цветовой кодировки убедитесь, что назначение каждого цвета понятно всем. Например, отмечаете ли вы красным все незавершенные задачи? Или же некоторые из них отмечены зеленым, так как работа по ним ведется в соответствии с одобренным планом?

Если вам необходимо сообщить заинтересованным лицам плохие новости, всегда делайте это в терминах риска для достижения целей проекта. Например, объясните, как задержки в выполнении определенных задач мешают команде вовремя достигать поставленных целей или как нехватка ресурсов снижает качество работы и результаты. Говоря о проблемах, также предложите варианты их решения и обсудите риски,

связанные с каждым из них. Заинтересованные лица должны решить, на какие риски для бизнеса они готовы пойти.

**Поэтапный отчет** — это совещание, на котором принимаются решения, а не проверяется состояние работы. Его проводят, когда бизнес-планы и проекты переходят из одной фазы в другую. Проектная команда подводит итоги предыдущей фазы и представляет план следующей. Заинтересованные лица оценивают план, варианты и риски, а затем принимают решение об одобрении, пересмотре или отмене проекта. Если они решают, что следует перейти к следующей фазе, то также обеспечивают команду необходимыми ресурсами, в том числе финансовыми.

**При техническом отчете** независимая команда экспертов — скажем, собственных или приглашенных консультантов или представителей регулирующих органов — проводит глубокий анализ результатов проекта. Его цель — убедиться в том, что команда выполняет свою работу точно, полно и в соответствии со стандартами качества. Заинтересованные лица в этот момент могут «дать добро»: если команда успешно завершила одну из фаз проекта, она может переходить к поэтапному отчету, чтобы получить дальнейшее одобрение для начала следующей фазы.

## **5. Управляйте изменениями в плане**

Пересматривая план, вы можете вносить в него как существенные изменения, так и мелкие корректизы, которые будут способствовать достижению командой своих целей.

Если вы представляете заинтересованным лицам предложение о серьезных изменениях, озвучьте затраты и риски их принятия в сравнении с затратами и рисками сохранения первоначального плана. Однажды я работал с подрядчиком оборонной отрасли, который получил от ВВС запрос на усовершенствование функционирования некоего компонента оружейной системы. После того, как ВВС рассмотрело предложенные варианты (с

учетом затрат, рисков и графика работ) и выбрали один из них, подрядчик синхронизировал обновления с документацией по разработкам, производственными процессами, контрактами с поставщиками и бюджетом, чтобы изменения прошли как можно более гладко. При подобных существенных пересмотрах плана обязательно зафиксируйте их (вместе с обоснованиями) в специальном разделе отчетности по проекту. Для изменения плана вы можете использовать привычные для вас процессы и методы проектного планирования. Разошлите новый план членам вашей команды и объясните все изменения, которые могут их затронуть.

Потребность в мелких коррективах может возникнуть при обнаружении непредвиденных обстоятельств или при проработке деталей какой-то части проекта, план которой был спущен вам «сверху». Как правило, проектная команда способна справиться с этим самостоятельно, не обращаясь за одобрением к заинтересованным лицам, если только изменения не затронут напрямую их или их отделы.

Контролируя проект, не забывайте о том, что достижение поставленных целей превыше всего. Не старайтесь во что бы то ни стало придерживаться первоначального плана. Судя по моему опыту, практически любой план проекта в какой-то момент приходится пересматривать — особенно если вы заняты разработкой новых продуктов или систем, потому что узданное вами на начальных этапах проливает свет на то, как лучше выполнять дальнейшие задачи. Не бойтесь менять курс, если это приблизит вас к достижению целей.

---

Рэй Шин — преподаватель и консультант по управлению проектами и процессами. Имеет более 25 лет опыта в руководстве проектами в оборонной отрасли, разработке продуктов,

промышленном производстве, ИТ и других сферах. Руководит отделом управления проектами в подразделении GE Electrical Distribution.

## ГЛАВА 17

# Управление проблемами персонала в команде

Ваш самый главный ресурс — это люди. После того, как вы проделали непростую работу по отбору подходящих членов команды и настроили их на работу над проектом, вам необходимо следить, чтобы они не бросали своих заданий, прикладывали все необходимые усилия, эффективно сотрудничали и соблюдали стандарты качества, выработанные вами совместно со всеми заинтересованными лицами. Если вы этого не обеспечите, то вряд ли сможете достичь поставленных целей, не говоря уже о том, чтобы сделать все в срок и в рамках бюджета. Мы расскажем вам, как распознать и разрешить различные кадровые проблемы, с которыми вы можете столкнуться в роли менеджера проекта.[\[13\]](#).

## Структурные проблемы команды

Проблема	Возможные причины	Потенциальный эффект	Рекомендованные действия
• Вашей команде не хватает необходимых навыков.	• В процессе планирования вы не обратили внимания на какие-то требования к навыкам. • Вы обнаружили потребность в определенных новых навыках уже в ходе проекта.	• Проект не продвигается с должной скоростью или заходит в тупик.	• Организуйте для кого-то из членов команды обучение для овладения нужными навыками. • Пригласите консультантов со стороны или работников по контракту, обладающих нужными навыками.
• Кто-то из членов покидает команду.	• Это может произойти по многим причинам, от внезапной болезни до ухода сотрудника из организации.	• Тяжесть последствий зависит от навыков и знаний, которых лишилась команда: • если вы можете без труда перераспределить работу или нанять кого-то с теми же способностями и знаниями, эффект может быть незначительным; • если это не так, потеря сотрудника может привести к кризису.	• Держите наготове резервных членов команды. • Проводите кросс-тренинги, чтобы люди могли заменять друг друга. • Воспользуйтесь уходом человека как возможностью привлечь в команду еще более опытного сотрудника.
• Члены команды слишком дружелюбны.	• Они проводят слишком много времени за разговорами или обсуждением личных проблем.	• Падение общей продуктивности. • Потеря времени и замедление проекта. • Возмущение со стороны более эффективно работающих членов команды.	• Внушите всем, что сборища для личного общения следует проводить в нерабочее время. • Реорганизуйте подгруппы в команде, чтобы разделить такие компании.

Проблема	Возможные причины	Потенциальный эффект	Рекомендованные действия
• Конфликты внутри команды.	• Людям трудно ладить друг с другом из-за разных характеров, стилей работы или специализаций .	• Могут пострадать график, качество работы, общая продуктивность и слаженность команды.	• Постарайтесь, чтобы члены команды фокусировались на целях проекта, а не на личных чувствах. • Отделите глубинные причины от внешних неурядиц, чтобы устраниТЬ истинные причины проблем. • Не обвиняйте, а предлагайте решения.
• Время тратится не на то, что нужно.	• Люди плохо умеют распределять свое время. • Член команды предпочитает одни задания другим, вне зависимости от их относительной важности. • Вы плохо донесли до людей приоритеты.	• Выполнение критически важных заданий откладывается. • Весь проект тормозится.	• Четко объясните всем, какие задачи наиболее важны. • Давайте членам команды парные задания, чтобы они работали вместе и контролировали друг друга. • Обеспечьте членов команды ресурсами, необходимыми для улучшения навыков тайм-менеджмента.
• Качество работы слишком низкое.	• Член команды неправильно понимает рабочие требования. • Разные люди применяют разные стандарты к своей работе. • У кого-то не хватает нужных навыков для выполнения своих задач.	• Приходится переделывать работу с затратами лишних денег и времени. • Проект терпит неудачу .	• С самого начала четко донесите до всех требования к качеству работы и стандарты его оценки. • Разработайте план действий по улучшению качества работы тех членов команды, кто в этом нуждается. • Обеспечьте возможность совершенствования навыков и поддержку.

## ГЛАВА 18

# Инструменты сотрудничества и изменений

Краткое изложение основных идей большой статьи **Клейтона Кристенсена, Мэтта Маркса и Ховарда Стивенсона** из *HBR*, октябрь 2006 г. Если хотите приобрести полный текст статьи, зайдите на [www.hbr.org](http://www.hbr.org).

*Примечание редактора.* Иногда вам приходится управлять изменениями в проектах. А порой сами проекты оказываются источником перемен в компании, и тогда вы должны преодолевать сопротивление организации. Но если вы вооружитесь правильными инструментами, то сможете добиться сотрудничества, а не противодействия.

## ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

---

Почему менеджерам бывает так трудно заручиться поддержкой сотрудников при изменениях в инициативах? Даже у самых харизматичных лидеров история не безупречна — в одних случаях им удается убедить окружающих в необходимости перемен, но в других они терпят унизительное поражение.

Согласно Кристенсену, Марксу и Стивенсону, очень многие лидеры используют не те инструменты изменения и не в те моменты, в результате впустую тратя силы и подрывая уважение к себе. Например, с помощью изложения концепции можно

привлечь людей на свою сторону только в случае, если они уже пришли к согласию, в каком направлении должна двигаться организация. Но если такой консенсус не достигнут, то изложение новой концепции никак не повлияет на их поведение — разве что заставит постучать пальцем по лбу.

Как же выбрать и применить *правильные* инструменты и правильное время для их использования? Выясните, насколько ваши сотрудники солидарны в том, 1) куда они хотят двигаться и 2) как именно это следует делать. Затем выберите конкретные инструменты, исходя из того, в чем именно они солидарны. Так, если люди не имеют общего мнения о целях и способах их достижения (что нередко бывает, к примеру, в процессе слияния компаний), используйте инструменты власти — например, пригрозите, что будете принимать важнейшие решения самостоятельно. Если цели сотрудников не совпадают с целями компании, но они сходятся в том, как нужно работать (например, когда речь идет о независимых подрядчиках), используйте инструменты управления — в том числе тренинги и системы оценки деятельности.

При правильном выборе инструментов вы сможете осуществить перемены, необходимые вашей фирме, чтобы обойти конкурентов.

## ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

---

### Выбор правильных инструментов изменения

Сценарий №1. Если сотрудники имеют общее мнение о целях, но возникают разногласия о способе их достижения, используйте инструменты лидерства: дальновидность, харизму, умение заинтересовать людей и ролевое моделирование.

*Пример.* В декабре 1995 г. Билл Гейтс распространил среди сотрудников Microsoft свой пророческий меморандум «Приливная волна интернета» («Internet Tidal Wave»). В нем он убеждал людей, что Всемирная паутина будет неразрывно связана с вычислительной техникой (что противоречило убеждениям большинства сотрудников). После этого компания выпустила продукты, которые обеспечили Microsoft поражение главного конкурента — Netscape — и сохранение доминирования компании на рынке ПО (к чему и стремились как сотрудники, так и компания в целом).

**Сценарий №2.** Если среди сотрудников нет согласия как по целям, так и по способу их достижения, используйте **инструменты власти:** угрозы, наем и повышение, системы контроля и принуждение.

*Пример.* Чтобы осуществить слияние JP Morgan и BankOne, генеральный директор Джейми Даймон урезал сотням менеджеров зарплату на 20–50%. Также он пообещал ИТ-отделу, что сам выберет единую платформу для замены многочисленных использующихся фирмой систем, если они не выберут ее сами в течение шести недель. И сказал менеджерам подразделений, что уволит всех, кто не сможет отработать квоты на продажи.

**Сценарий №3.** Если сотрудники единодушны в отношении целей и способов их достижения, воспользуйтесь **инструментами культуры труда**, чтобы преодолеть всеобщее благодушие. В частности, постарайтесь разрушить согласие в целях и методах, способствующее сохранению статус-кво, с помощью «дезагрегации» — разделения организации на части, каждая из которых будет иметь свои собственные отдельные цели и планы их достижения.

*Пример.* Компания Hewlett-Packard понимала, что ее новый бизнес по производству струйных принтеров при ее уникальных технологиях и экономических особенностях сможет быть успешным только в том случае, если оградить его от культурных ожиданий традиционного бизнеса компании по производству лазерных принтеров. Дезагрегация

двух ветвей бизнеса положила конец необходимости кооперации между ними и позволила группам работать по совершенно разным экономическим моделям.

**Сценарий №4.** Если сотрудники расходятся во мнении о целях, но единодушны в отношении способов их достижения, используйте **инструменты управления:** системы показателей, стандартные операционные процедуры и тренинги.

*Пример.* Во многих компаниях состоящие в профсоюзе рабочие ходят на работу по совершенно иным причинам, чем топ-менеджеры. Но, пока рабочие соглашаются с утверждением менеджмента о том, что следование определенным производственным процедурам позволит им выпускать продукцию желаемого качества и стоимости, они будут следовать этим процедурам.

---

**Клейтон Кристенсен** — почетный профессор бизнес-администрирования в Гарвардской школе бизнеса в Бостоне. **Мэтт Маркс** — докторант Гарвардской школы бизнеса. **Ховард Стивенсон** — заслуженный профессор бизнес-администрирования гарвардского Фонда Sarofim-Rock Baker и председатель совета директоров Harvard Business Publishing.

## ГЛАВА 19

# Не тратьте деньги (и время) зря

Джимми Гатерман

Год назад вы одобрили разработку перспективного продукта для вашей компании — но все оказалось не так, как представлялось вначале. Несмотря на прогнозы о том, что потребитель будет заинтересован в вашем продукте, рынок изменился, и его реакция теперь в лучшем случае неопределенна. Но вы не хотите сдаваться и выбрасывать на ветер \$10 млн.[\[14\]](#)

На самом деле тратить хотя бы еще цент на обреченный продукт — неверное решение. Тем не менее многие менеджеры совершают эту ошибку, пытаясь компенсировать **невозместимые издержки**. *Еще пара сотен тысяч долларов, говорите вы себе, и мы сможем все вернуть!*

Ни в коем случае не скатывайтесь в подобные рассуждения! Истинная управленческая мудрость состоит в своего рода забывчивости — способности отбросить навязчивые мысли о предыдущих вложениях, издержках и выгодах и сосредоточиться на имеющейся в данный момент ситуации. При недостатке информации и жестких временных рамках менеджеры, чтобы облегчить себе принятие решений, часто прибегают к стратегиям упрощения, так называемым **эвристическим алгоритмам**. Но проблема в том, что в процесс всегда вмешивается человеческая психология, приводящая к когнитивным предубеждениям — выводам, основанным на неправильном восприятии или неверных логических построениях. Ловушка невозместимых

издержек — это именно такое предубеждение. Макс Бэйзерман, профессор Гарвардской школы бизнеса и автор книги «Суждение в принятии управленческих решений» (Judgement in Managerial Decision Making), сравнивает такое «нерациональное упорство» с многочасовым стоянием на автобусной остановке. В какой-то момент необходимо признать, что автобус уже не придет.

Вы можете разрушить неоправданную преданность вашей компании продукту, человеку или стратегии, и в этом вам помогут наши советы.

## *Не делайте выбор лишь ради оправдания прошлых решений*

Сохраните ли вы контракт с плохо работающим, не уважающим вас подрядчиком просто потому, что однажды наняли его и не хотите, чтобы вас обвинили в непоследовательности? Продолжите ли вы выдавать кредиты компании, которая никогда не выполняла условий, потому что на этот раз вам пообещали, что еще один заем изменит положение дел? Если представить такое абстрактно, то ответом будет однозначное «нет». Но в реальности контекст часто мешает верным суждениям.

Этой проблемы можно избежать, если собрать объективные доказательства в поддержку правильного решения. Решая, продолжать ли работу над проектом, проконсультируйтесь с максимально возможным числом источников со стороны и адвокатов дьявола, и узнайте, как другие люди, помимо вашего куратора, видят вашу ситуацию. Неспособность увидеть общую картину часто приводит к чрезмерной осторожности в принятии решений, что, в свою очередь, может завести вас в ловушку невозмездимых издержек.

## ***Сосредоточьтесь на качестве решений, а не на качестве результата***

Многие люди попадают в ловушку невозместиемых издержек, потому что боятся осуждения за неудачные последствия своих когда-то казавшихся удачными решений. «Когда все начинает катиться под откос, — говорит почетный профессор Гарвардской школы бизнеса Ховард Раиффа, — тех, кто принимал решения, начинает больше беспокоить действие — например, смена курса, — чем бездействие, например, продолжение следования по неверному пути. “Если я буду продолжать в том же духе, — думают они, — все может измениться. Если же я признаю, что данный путь никуда не ведет, это может привести к переоценке моей деятельности...” Даже если все участники процесса понимают, что дела плохи, и будут оставаться плохими, огромное внутреннее и внешнее давление заставляет придерживаться когда-то избранного курса».

Если сотрудник, который должен принимать решения, — ваш подчиненный, то вы сможете преодолеть его приверженность неверному пути, четко дав понять, что никто не будет наказан за то, что у него не было хрустального шара для пророчеств.

## ***Чем больше вы приравниваете время к деньгам, тем легче вам попасть в ловушку невозместиемых издержек***

К такому выводу пришел профессор маркетинга из Гонконгского университета науки и технологии Дилип Соман, проведя ряд экспериментов, связанных с невозместимыми издержками. Как он отмечает в статье, опубликованной в *Journal of Behavioral Decision Making* в 2001 г., невозместиемые издержки, как правило, не грозят тем, для кого главное вложение — время. Однако они

становятся проблемой, когда мы достигаем успехов в конвертировании этого вложения в денежный эквивалент.

## ***Чтобы избежать туманного мышления, пользуйтесь правилами принятия решений***

В книге «Суждение в принятии управленческих решений» Бэйзерман описывает типичный сценарий: «Вы лично решили нанять нового менеджера среднего звена, чтобы он работал на вас. Вы ожидали от него превосходной работы, но достаточно быстро поняли, что его эффективность ниже, чем вы надеялись. Должны ли вы его уволить? Скорее всего, нынешнее качество его работы для вас совершенно неприемлемо. Но вы вложили достаточно много времени в его подготовку. Может быть, он пока еще не все усвоил и дальше будет лучше? Поэтому вы решаете вложить в его обучение еще немного своего времени и дать ему шанс на успех. Однако и это ничего не дает. У вас становится еще больше причин избавиться от этого человека и “покончить с потерями”, но к этому моменту ваши вложения в него возросли еще сильнее».

Вы сможете избежать рассуждений такого рода, если с самого начала поставите себе четкие цели. Заранее определите, сколько времени и денег вы готовы вложить в проект или человека, прежде чем увидите конкретный результат. Как сказал однажды гений инвестиций Уоррен Баффетт, «если вы обнаружили, что вы в яме, лучшее, что вы можете сделать, — это перестать копать». Четкие установки подскажут вам, когда отложить лопату. Они, как говорит Бэйзерман, помогут вам отличить «ситуации, в которых упорство будет вознаграждено, от тех, в которых вы этого не дождитесь».

---

Джимми Гатерман был старшим редактором сайта [hbr.org](http://hbr.org).

ФАЗА 4

## **Завершение**

## ГЛАВА 20

# Передача полномочий и контроля

Рэй Шин

Вы осуществили ваш проект, и теперь пора оценить его успех, а затем свернуть деятельность — от передачи контроля над новыми системами или производственными объектами до представления результатов заинтересованным лицам. Почему не начать со сворачивания деятельности? Потому что вы не знаете, пора ли «закрывать лавочку», пока не убедились наверняка, что достигли всех своих целей.

Иными словами, успех означает достижение целей, зафиксированных в уставе, и заявлении о масштабе — но не всегда завершение всех задач, отраженных в вашей диаграмме Ганта. Когда ваша команда выпускает продукт, запускает новую систему, открывает завод или совершенствует процесс, вам необходимо доказать, что все эти цели, если они до сих пор актуальны, были достигнуты. Поскольку заинтересованные стороны обычно больше пекутся о бизнес-выгоде, чем о вашем следовании «критическому пути» плана, команда в фазе завершения проекта должна выбраться из-под рабочих завалов и четко сконцентрироваться на этой выгоде.

Некоторое время назад я случайно встретился с человеком, с которым давным-давно работал над одной инициативой по разработке продукта, и он отметил в разговоре, что это был один из лучших проектов нашей организации. После того, как мы

разошлись, я попытался сообразить, что же там было такого хорошего, потому что помнил, что тот проект был не слишком удачно спланирован и осуществлен. И я понял, что нас спасла именно заключительная фаза. Составляя план, мы пропустили ряд бизнес-систем, которые следовало изменить для лучшего соответствия новому продукту; мы слишком долго подбирали персонал, поэтому отстали от графика, и нам пришлось несколько раз менять план из-за ошибок в оценках и технических проблем. Пытаясь наверстать упущенное, мы превысили бюджет примерно на 10%. Однако в конце концов мы справились со всеми этими проблемами, удовлетворив потребности рынка. Мы добились того, чтобы при запуске продукта он сработал хорошо, чтобы потребителям было легко заказать, а нам — поставить его и чтобы наши бизнес-системы могли поддерживать его без проблем. И все это оправдало себя — продажи превысили прогноз. Поэтому заинтересованным лицам проект показался успешным, несмотря на трудности при планировании и исполнении.

После того, как вы достигли своих целей — или признали, что они больше не имеют смысла, вам нужно свернуть проект, прибегнув к одному из трех описанных ниже подходов.

## ***Команда передает проект сама себе***

В таких случаях члены команды сами становятся главными пользователями результатов своего проекта. Так, например, когда я работал в GE, у нас была проектная команда, которая разрабатывала и контролировала введение в строй нового объекта по испытаниям высоковольтных систем. Когда объект был введен в эксплуатацию, руководитель нашей команды и несколько ее членов стали контролировать и поддерживать его работу. Если ваша команда наследует свои собственные результаты, ей необходимо закрыть все административные счета

и прочие документы (например, контракты с поставщиками и заявки на оборудование), связанные с разработкой, и открыть новые для эксплуатационных нужд.

## ***Команда прекращает проект***

В этом случае вся деятельность замораживается и организация высвобождает или перераспределяет ресурсы. Это может случиться, если проект столкнулся с серьезными проблемами, например значительным превышением бюджета, но иногда такая ситуация бывает обусловлена обстоятельствами, не зависящими от команды. К примеру, однажды я работал с несколькими проектными командами над координацией финансовых процессов для двух компаний, планировавших слияние. Команды работали вместе уже много месяцев и достигли большого прогресса, но в последний момент слияние было запрещено правительственным постановлением. В течение 24 часов команды были распущены. Завершение такого рода однозначно и не подлежит обсуждению, но с эмоциональной точки зрения может быть трудным для людей, которые теряют свои полномочия — или вообще работу — без всякого предупреждения.

## ***Команда интегрирует проект***

При использовании этого подхода — наиболее распространенного и самого сложного — ваша команда должна гарантировать, что другие примут ее результаты и будут правильно их применять. В десятках связанных с новыми продуктами инициатив, в управлении которыми я участвовал, на то, чтобы передать разработку на производство и контроль качества, а также на то, чтобы обучить продавцов, маркетологов и обслуживающий персонал, требовалось не меньше, если не

больше, времени, чем собственно на разработку, развитие и оценку продукта. При интеграции проекта вы можете столкнуться с организационным сопротивлением переменам. Если вы предполагаете, что такое возможно, то можете добавить к проекту фазу передачи, которая будет включать в себя пилотные запуски, бета-тестирование и любые другие виды работ, которые облегчат принятие результатов вашего проекта.

Очевидно, что подход к закрытию, который вы выберете, а также конкретные инструменты и техники, которыми воспользуетесь, во многом зависят от условий бизнеса. Ниже несколько таких техник, которые кажутся мне наиболее полезными в деле управления ожиданиями, когда проект близится к завершению.

## *Ведомость неоконченных работ*

Она используется в основном в конструкторских проектах, но прекрасно работает в проектах любого типа, где вам могут попытаться навязать дополнительные требования — например, новые характеристики продукта — в самом конце. Команда встречается с заинтересованными лицами и представляет результаты деятельности. Все участники этого мероприятия помогают определить, какие задания не были завершены. Эти задания вносятся в «ведомость» того, что еще следует сделать. Поскольку вы заранее согласовали с заинтересованными лицами список конечных целей, вероятность того, что они начнут просить об «еще одной вещи» на этом этапе, снижается. Такая ведомость может оказаться весьма полезной, если вам нужно прекратить проект, так как команде может быть трудно сразу все бросить, а ее составление помогает людям сосредоточиться на закрытии. Работая с подрядчиком — производителем пластмассовых деталей несколько лет назад, я помог команде использовать этот инструмент для того, чтобы убедиться, что все

тесты, инспекции и пилотные запуски, необходимые для сертификации новой формы для изделий, были проведены и что эта форма поступила на производство вовремя.

### ***«Рукопожатие с заинтересованными лицами»***

Эта техника бывает весьма полезна для проектов с недостаточно внятной формулировкой содержания и масштаба — чем, как правило, отличаются исследовательские инициативы и небольшие неформальные проекты, — потому что не дает работе слишком далеко выйти за рамки плана. Организуйте встречу с заинтересованными лицами, чтобы сравнить достижения проекта с контрактом или заявлением о масштабе, и попросите их подтвердить, что проект действительно завершен. Пусть они сами установят конечную точку или решат закрыть проект сейчас и, если это необходимо, запустить новый. На таких встречах обычно происходит обсуждение возможностей, так что полезно прийти на нее с несколькими заранее подготовленными предложениями. После встречи задокументируйте принятое решение и распространите его, чтобы не возникло никакого недопонимания. Когда я провожу оценку управления проектом для организаций, то, как правило, заканчиваю ее именно так. Много раз меня просили «подсказать, что нужно улучшить». Закончив свой обзор, я встречаюсь с топ-менеджером, который меня пригласил. Обычно мы приходим к соглашению о том, что оценка завершена, обсуждаем мои выводы и затем решаем, должен ли я помочь в их использовании на практике.

### ***«Парковка для дополнительного содержания»***

При исполнении проекта заинтересованные лица могут с энтузиазмом предлагать дополнительные идеи, а у членов

команды порой возникает желание чем-то его приукрасить. В идеале вы должны внести все эти идеи и предложения в список, который некоторые менеджеры называют «парковка для дополнительного содержания», чтобы они не потерялись, но при этом не разрушили план, протолкнув в него новые задачи или увеличив масштаб. Эта техника может оказаться эффективной, если команда собирается сама пользоваться результатами проекта, потому что заинтересованные лица с большей вероятностью примут результаты, если будут знать, что имеют возможность изменить их позже. Я использовал ее в нескольких проектах по разработке ПО. Несмотря на обнаружение некоторых мелких недочетов в процессе пользовательского тестирования, все эти проекты можно было спокойно завершить, так как мы знали, что нужно сделать для следующего выпуска, и могли заняться этим сами.

Какой бы подход и инструменты завершения проекта вы ни использовали, не забудьте отметить достижения вашей команды. Успех порождает новый успех. Даже если проект не был спланирован или осуществлен идеально, члены команды усердно трудились ради достижения бизнес-целей и должны быть за это вознаграждены. Это стимулирует их к дальнейшей успешной работе с вами и послужит положительным примером для других команд. Не спешите обсуждать возможности совершенствования. Это лучше сделать отдельно, на специальной встрече по анализу полученных уроков, где вы сможете сосредоточиться именно на том, что вам стоит изменить к лучшему при управлении будущими проектами. А сейчас позвольте себе насладиться нынешним успехом.

## ГЛАВА 21

# Анализ извлеченных уроков

Рэй Шин

Конечно, все проекты разные, но вы всегда можете и должны учиться на том, что вы только что сделали. В компаниях, где есть специальный отдел управления проектами, анализ извлеченных уроков (который иногда также называют «вскрытие» проекта или «разбор полетов») официально входит в состав фазы завершения любого проекта. Но и в тех компаниях, где такого отдела нет, участники проекта обычно делятся своими мыслями и озарениями неформальным образом. В любом случае зафиксировать все извлеченные вами уроки важно, пока опыт еще свеж у всех в памяти.

Так, например, я руководил небольшим — продолжительностью всего несколько месяцев — проектом, и сразу после того, как работа была полностью завершена, команда собралась за обедом, чтобы обсудить все, что делалось правильно и неправильно. Это был чудесный разговор, благодаря которому следующий проект наверняка пройдет еще лучше, чем этот. Так как проект был кратким по времени и команда на всем его протяжении не менялась, обсудить все аспекты, от первоначального планирования до завершения, было достаточно легко. Вернувшись с обеда, мы с одним из членов команды дополнили материалы по проекту заметками о том, что мы усвоили и чему научились.

Была и другая история. Когда я руководил инженерным отделом в одной из компаний из списка Fortune 500, некоторые наши проекты продолжались по три года, и, естественно, за это время состав команды менялся. Я помню, как проводил анализ извлеченных уроков с командой по разработке продукта после того, как она уже начала работу над новым предложением. К несчастью, только один из присутствовавших был в команде с самого начала предыдущего проекта — и к моменту его завершения перешел на другую работу. Задним числом мы смогли определить ошибки, которые первоначальная команда допустила при планировании. Но мы не смогли идентифицировать события или объяснить ход мысли, которые привели к этим ошибкам, так как большинства из нас там не было. С тех пор я стал использовать в долгосрочных проектах иной подход: обсуждал и фиксировал извлеченные уроки после каждой фазы, не дожидаясь окончания всего проекта, и благодаря этому команда могла точно вспомнить и проанализировать, что произошло. Дополнительным преимуществом такого подхода было то, что мы могли сразу начать использовать извлеченные уроки на практике.

Проводя анализ извлеченных уроков с командами, я применяю процесс, состоящий из четырех этапов.

## **1. Оценка экономического обоснования**

Первый вопрос, который я задаю: «Получил ли проект обещанные результаты?» Это нужно не для того, чтобы оценить, насколько хорошо команда выполнила свою работу, а для того, чтобы понять, удовлетворил ли проект ожидания топ-менеджмента, озвученные в процессе выбора и одобрения проекта, — и были ли на самом деле его цели достижимы. Проекты получают одобрение на основании спрогнозированных выгод для бизнеса, например, роста продаж, снижения издержек, оптимизации времени цикла,

уменьшения процента дефектов или повышения производительности. Было ли достигнуто ожидаемое преимущество, в чем бы оно ни заключалось? Если нет, произошло ли это из-за неверности изначальных предположений и обоснований проекта? Тщательно изучив эти вопросы и поделившись своими открытиями с куратором проекта, команда может улучшить способность организации правильно отбирать проекты и устанавливать реалистичные цели в их уставе. Если у вас есть отдел управления проектами, то, как правило, именно его обязанностью является внедрение этих уроков в процессы инициирования проектов.

## ***2. Оценка плана проекта***

Затем я спрашиваю: «Был ли план проекта разумным и подходящим с точки зрения целей проекта и условий бизнеса?» Я интересуюсь, не отсутствовали ли в нем необходимые виды деятельности и не присутствовали ли ненужные? Также я рассматриваю оценки затрат и графика для каждого из видов деятельности. Они должны отражать бизнес- и технологические условия в момент начала проекта и обеспечивать необходимый буфер. Затем я перехожу к обзору первоначальной оценки рисков, чтобы выяснить, какие риски не были предсказаны, какие были оценены неверно и какие способы борьбы с ними показали свою неадекватность. И наконец, я анализирую способы взаимодействия команды и заинтересованных лиц. Достаточно ли возможностей для обмена обновлениями и информацией было предусмотрено в плане? В нужное ли время происходили встречи и с нужными ли людьми? Своевременно ли принимались решения?

### **3. Оценка методологии управления проектом**

Третий вопрос, который я задаю: «Обеспечили ли организационные процедуры и системы менеджмента преимущества проекту?» Чтобы дать ответ на этот вопрос, я сосредотачиваюсь на том, есть ли вообще у компании стандартные процедуры, шаблоны и чек-листы; если да, то насколько они актуальны и релевантны; насколько подходили для данного проекта стандартные точки контроля и оценки и насколько полезной для оповещения всех участников о планах и состоянии проекта оказалась информационная система управления проектами.

Извлеченные уроки часто внедряются в процедуры и системы управления проектами компании. Когда я работал консультантом у одного производителя из среднего бизнеса, который сотрудничал по контрактам с другими компаниями, я с удивлением обнаружил, что у него отсутствуют централизованные процедуры менеджмента проектов, несмотря на то что практически вся работа этой фирмы была основана на проектах. Она просто нанимала опытных менеджеров проектов и давала им полную свободу действий. В результате у менеджеров возникало самоощущение «рок-звезд», а в их подходах не было никакой последовательности. Любой человек, включенный в новую команду, должен был усваивать новые принципы и методики составления графика работ, бюджета и отчетности. Подобное умножение систем и возникавшая вследствие этого неэффективность исполнения дорого обходилась организации. Люди, участвовавшие в нескольких проектах сразу, должны были держать в голове многочисленные, зачастую противоречащие друг другу форматы совещаний и отчетов, что приводило к многократным «переделкам». Но потом компания организовала отдел управления проектами, и за следующие три-четыре месяца мы выработали процедуры и системы, которые значительно

упростили и скоординировали планирование и исполнение проектов.

#### **4. Оценка индивидуальной эффективности**

И последний вопрос: «Какую обратную связь я должен обеспечивать членам команды касательно эффективности их работы и что должен говорить вышестоящему руководству?» Даже если данный этап анализа не входит в официальные требования, я рекомендую проводить его для всех основных членов команды. Как правило, я прошу всю команду помочь мне определить ее «супергероев». Таким образом, во-первых, публично подчеркивается важность вклада каждого в общее дело, а во-вторых, минимизируется впечатление, что у лидера проекта есть «любимчики». С членами команды, работавшими не очень хорошо, я беседую индивидуально. Естественно, конкретные методы проведения оценки достижений должны соответствовать принятым в компании практикам работы с персоналом.

Эффективный процесс извлечения и усвоения уроков способствует постоянному совершенствованию. Однако, судя по моему опыту, отчеты о таких сессиях редко кто-либо читает — поэтому не стоит возлагать слишком большие надежды на то, что вы внесли в документацию по проекту. Лучше превратить эти уроки в список реальных дел для отдела управления проектами или членов вашей команды, чтобы гарантировать, что они будут учтены и использованы в следующем проекте. Сразу же применяйте на практике полученные знания путем обновления чек-листов, изменения процессов оценки и внесения любых других необходимых коррективов еще до запуска следующего проекта.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Анализ завершенного проекта.** Совещание, на котором проектная команда докладывает и документирует весь процесс исполнения проекта, чтобы сделать выводы, поделиться полученными знаниями и что-то улучшить. Такие встречи также могут называться **анализом извлеченных уроков**, «вскрытие» **проекта** или «разбор полетов».

**Ведомость неоконченных работ.** Финальный список действий проектной команды, одобренный заинтересованными лицами.

**Диаграмма Ганта.** Таблица, показывающая, когда должно начинаться и заканчиваться выполнение отдельных задач в проекте.

**Диаграмма «светофор».** Инструмент контроля проекта, в котором статус каждой проектной задачи кодируется красным, желтым или зеленым цветом.

**Запуск.** Специальное собрание или мероприятие, отмечающее официальное начало проекта.

**Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure, или WBS).** Инструмент планирования, который разбивает цель проекта на частные задачи, необходимые для ее достижения. Затем производится оценка затрат времени и средств на осуществление каждой из них.

**Метод критического пути.** Техника планирования, используемая для сложных проектов, включающих различные виды

деятельности. Любая деятельность, которая должна быть завершена, прежде чем команда приступит к другим, считается «критической» — иными словами, необходимой для успешного завершения проекта в срок. Общая продолжительность проекта определяется его критическим путем.

**Невозместимые издержки.** Инвестиции в проект, возврат которых невозможен.

**Отдел управления проектами.** Специальный корпоративный отдел (обычно в больших компаниях), который разрабатывает стандартные процессы и шаблоны планирования и исполнения проектов для менеджеров своей организации, помогает им использовать эти процессы и иногда управляет отдельными проектами.

**Отклонения.** Различия (позитивные или негативные) между реальными и ожидаемыми результатами в бюджете. Менеджеры используют отклонения, чтобы находить источники проблем и области наивысшей эффективности.

**«Парковка для дополнительного содержания».** Список не являющихся необходимыми дополнений к проекту, предложенных в процессе его осуществления. Суть метода в том, чтобы зафиксировать их для последующего рассмотрения, не подвергая опасности осуществляемый проект.

**Поэтапный отчет.** Совещание, на котором проектная команда представляет результаты предыдущей фазы проекта и план следующей фазы, чтобы заинтересованные лица могли принять решение о дальнейшем одобрении, перенаправлении или отмене проекта.

**Расползание масштаба.** Тенденция (часто возникающая в результате давления со стороны заинтересованных лиц) вносить изменения в содержание проекта, которые увеличивают его масштаб и могут привести к сбоям в графике, ухудшению качества работ и превышению бюджета.

**Руководящий комитет проекта.** Группа, которая одобряет устав проекта, обеспечивает его ресурсами и принимает решения по запросам на любые изменения ключевых элементов проекта, в том числе результатов, графика и бюджета.

**Сетевая схема.** Схема, отражающая все взаимосвязи между задачами и показывающая критический путь. Как правило, синоним **диаграммы PERT** (см. далее).

**Технический отчет.** Совещание, на котором независимая команда специалистов проводит глубокий анализ результатов проекта, оценивая, насколько аккуратно, полно и качественно проектная команда проделала свою работу. Иногда называется «**товарищеская оценка**».

**Управленческий отчет.** Совещание, на котором заинтересованные лица рассматривают представленные данные по нескольким проектам, чтобы определить, обеспечивает ли их портфолио в целом желаемые бизнес-результаты, а также найти слабые места.

**Устав проекта.** Краткое описание предполагаемых работ по проекту. В уставе может содержаться имя куратора, обоснование выгодности проекта для организации, описание целей, расчетное время исполнения и бюджет.

**PERT (Performance Evaluation and Review Technique — метод оценки и анализа проекта).** Метод построения диаграммы, в

которой каждая задача представлена в виде узловой точки, соединенной с другими, необходимыми для завершения проекта. **Диаграмма PERT** может содержать несколько параллельных или пересекающихся линий задач, поэтому в сложных проектах рекомендуется периодически критически пересматривать ее. В отличие от диаграммы Ганта, эта диаграмма показывает все взаимоотношения между важными задачами и главные вехи проекта.

[1] Адаптированный текст из: «Управление проектами» (Managing Projects), серия Pocket Mentor, Harvard Business Review Press, 2006 г.

[2] Адаптированный текст из: «Управление проектами» (Managing Projects), серия Pocket Mentor, Harvard Business Review Press, 2006 г.

[3] Адаптированный текст из: «Управление проектами» (Managing Projects), серия Pocket Mentor, Harvard Business Review Press, 2006 г.

[4] Адаптированный текст из журнала *Harvard Management Update*, январь 2005 г.

[5] Адаптированный текст из: по журналу *Harvard Management Update*, январь 2005 г.

[6] Адаптированный текст из: журнала *Harvard Management Update*, декабрь 1999 г.

[7] Изложено по: «Управление проектами, большими и малыми» (Managing Projects Large and Small), серия *Harvard Business Essentials*, Harvard Business Review Press, 2004 г. и «Управление проектами» (Managing Projects), серия Pocket Mentor: Managing Projects, Harvard Business Review Press, 2006 г.

[8] Адаптированный текст из: «Управление проектами, большими и малыми» (*Managing Projects Large and Small*), серия *Harvard Business Essentials*, *Harvard Business Review Press*, 2004 г.

[9] HBR, март–апрель 1993 г.

[10] Адаптированный текст из: «Управление проектами, большими и малыми» (*Managing Projects Large and Small*), серия *Harvard Business Essentials*, *Harvard Business Review Press*, 2004 г. и Harvard ManageMentor, программе онлайн-обучения Harvard Business Publishing.

[11] Адаптированный текст из: «Адаптация проекта: как справиться с непредвиденным» (*Project Adaptation: Dealing with What You Cannot Anticipate*), серия *Harvard Business Essentials*, *Harvard Business Review Press*, 2004 г.

[12] Бенко К., Мак-Фарлан У. Управление портфелями проектов: Соответствие проектов стратегическим целям компании. — М.: Вильямс, 2007.

[13] Адаптированный текст из: «Управление проектами» (*Managing Projects*), серия Pocket Mentor, *Harvard Business Review Press*, 2006 г.

[14] Адаптированный текст из: *Harvard Management Update*, май 2002 г.

Переводчик *М. Кульнева*  
Редактор *О. Бараш*  
Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *А. Деркач*  
Арт-директор *Ю. Буга*  
Корректоры *Е. Чудинова, Е. Аксёнова*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2012 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
(USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized  
duplication or distribution of this work constitutes copyright  
infringement

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Паблишер», 2020

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2020

Управление проектами / Пер. с англ. — М.: Альпина  
Паблишер, 2020. — (Серия «Гид HBR»).

ISBN 978-5-9614-3995-3