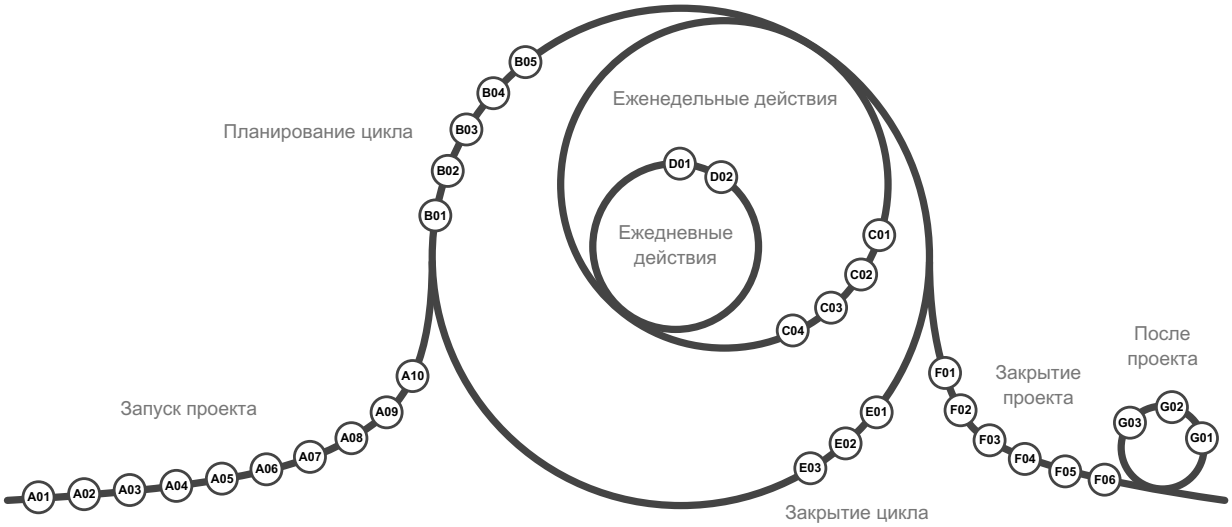
P3.express

Минималистичная система управления проектами

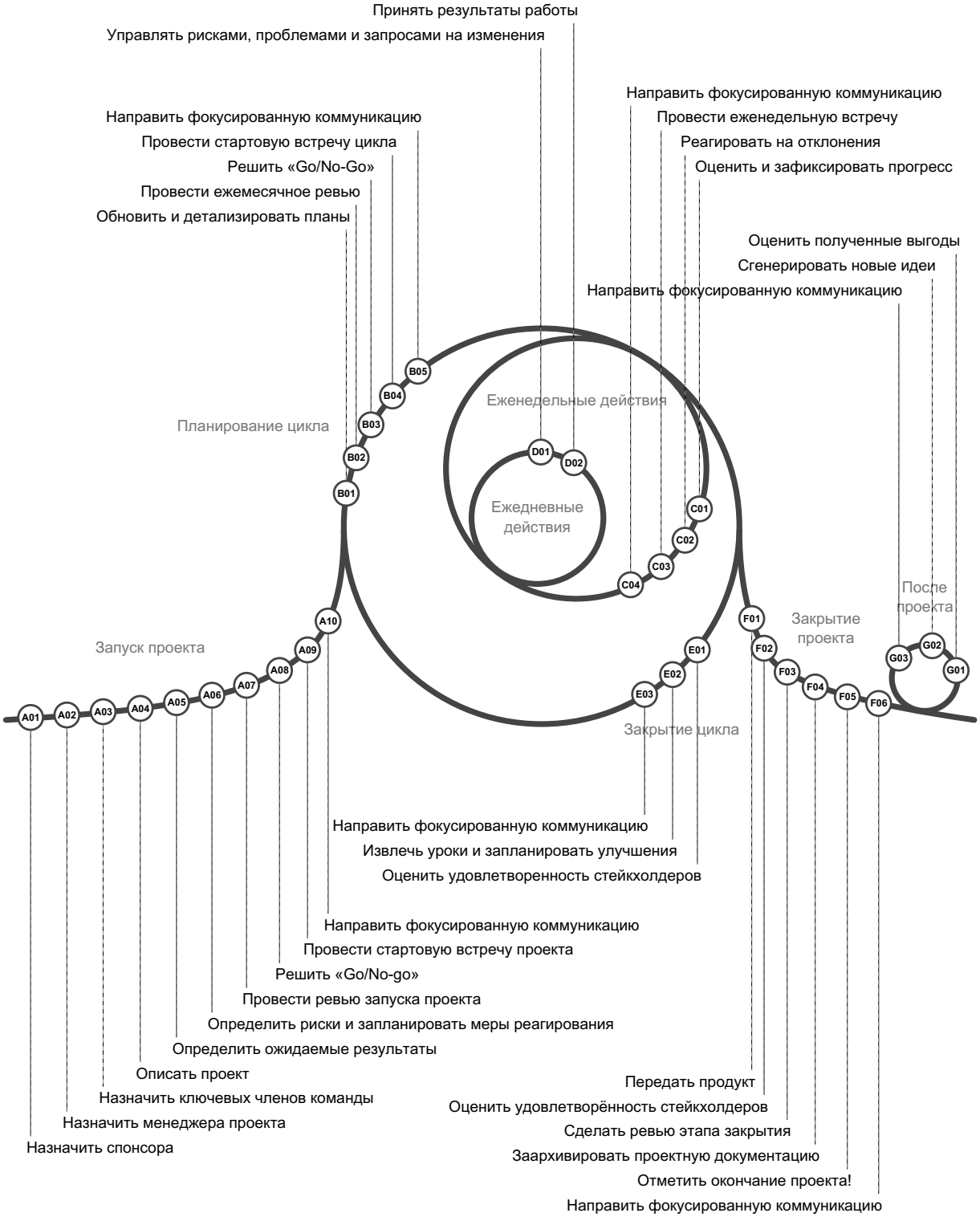


Это доступная для скачивания версия онлайн-руководства (P3.express/ru/manual/v2/), созданная 2024-04-12. Пожалуйста, проверьте обновления версии на сайте.

Данное руководство распространяется по бесплатной и открытой лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International.

Переведено: Алексей Сокол, Антон Кикоть, Валерия Ильенкова, Дмитрий Ильенков

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union


Принять результаты работы
Управлять рисками, проблемами и запросами на изменения
Направить фокусированную коммуникацию
Провести стартовую встречу цикла
Решить «Go/No-Go»
Провести ежемесячное ревью
Обновить и детализировать планы
Направить фокусированную коммуникацию
Провести еженедельную встречу
Реагировать на отклонения
Оценить и зафиксировать прогресс
Оценить полученные выгоды
Сгенерировать новые идеи
Направить фокусированную коммуникацию
Еженедельные действия
Ежедневные действия
Планирование цикла
Запуск проекта
Закрытие цикла
Закрытие проекта
После проекта
A01
A02
A03
A04
A05
A06
A07
A08
A09
A10
B01
B02
B03
B04
B05
C01
C02
C03
C04
D01
D02
E01
E02
E03
F01
F02
F03
F04
F05
F06
G01
G02
G03
Направить фокусированную коммуникацию
Извлечь уроки и запланировать улучшения
Оценить удовлетворенность стейкхолдеров
Направить фокусированную коммуникацию
Провести стартовую встречу проекта
Решить «Go/No-go»
Провести ревью запуска проекта
Определить риски и запланировать меры реагирования
Определить ожидаемые результаты
Описать проект
Назначить ключевых членов команды
Назначить менеджера проекта
Назначить спонсора
Передать продукт
Оценить удовлетворённость стейкхолдеров
Сделать ревью этапа закрытия
Заархивировать проектную документацию
Отметить окончание проекта!
Направить фокусированную коммуникацию

Перечень шагов

Запуск проекта

A01 — Назначить спонсора
A02 — Назначить менеджера проекта
A03 — Назначить ключевых членов команды
A04 — Описать проект
A05 — Определить ожидаемые результаты
A06 — Определить риски и запланировать меры реагирования
A07 — Провести ревью запуска проекта
A08 — Решить «Go/No-go»
A09 — Провести стартовую встречу проекта
A10 — Направить фокусированную коммуникацию

Планирование цикла

B01 — Обновить и детализировать планы
B02 — Провести ежемесячное ревью
B03 — Решить «Go/No-Go»
B04 — Провести стартовую встречу цикла
B05 — Направить фокусированную коммуникацию

Еженедельные действия

C01 — Оценить и зафиксировать прогресс
C02 — Реагировать на отклонения
C03 — Провести еженедельную встречу
C04 — Направить фокусированную коммуникацию

Ежедневные действия

D01 — Управлять рисками, проблемами и запросами на изменения
D02 — Принять результаты работы

Закрытие цикла

E01 — Оценить удовлетворенность стейкхолдеров
E02 — Извлечь уроки и запланировать улучшения
E03 — Направить фокусированную коммуникацию

Закрытие проекта

F01 — Передать продукт
F02 — Оценить удовлетворённость стейкхолдеров
F03 — Сделать ревью этапа закрытия
F04 — Заархивировать проектную документацию
F05 — Отметить окончание проекта!
F06 — Направить фокусированную коммуникацию

После проекта

G01 — Оценить полученные выгоды
G02 — Сгенерировать новые идеи
G03 — Направить фокусированную коммуникацию

Вступление

P3.express использует простой процесс, как показано на диаграмме выше. Этот процесс состоит из 33 шагов, разделённых на 7 этапов. Нажмите на любой шаг на диаграмме, чтобы открыть его описание. Или просто начните с первого шага – A01.

Принципы

Работа, выполняемая в P3.express проекте, должна соответствовать Почти универсальным проектным принципам (NUPP). Сам P3.express также был разработан в соответствии с NUPP.

Организация

За действия по управлению проектом отвечает **команда управления проектом**, которая состоит из одного или более участников, в зависимости от размера и сложности проекта. **Менеджер проекта** возглавляет эту команду и несёт ответственность за реализацию шагов. Он отчитывается внешнему **менеджеру проекта со стороны заказчика** (если такой есть) так же, как и внутреннему **спонсору**. Последний является старшим менеджером и отвечает за финальный результат проекта, его финансирование, выделение ресурсов и так далее.

В проекте может быть одна **команда разработки** или больше. Каждая внутренняя команда разработки, состоящая из сотрудников вашей организации, возглавляется **тимлидом**, который отчитывается функциональному менеджеру (если такой есть) и менеджеру проекта. Каждая внешняя команда разработки (подрядчики) возглавляется **менеджером проекта со стороны подрядчика**, который отчитывается своим внутренним менеджерам и менеджеру проекта.

Документы

В P3.express используются следующие документы:

- Резюме проекта (шаблон)
- Карта результатов
- Реестр последующих действий (шаблон)
- Реестр «Здоровье проекта» (шаблон)

Их шаблоны можно использовать в исходном виде или как основу для создания вашей собственной версии.

Важно иметь единое место для хранения документов проекта с автоматизированным резервным копированием, удалённым доступом, аутентификацией и авторизацией. Если в вашей организации нет такой платформы, можно использовать одно из следующих open-source и privacy-aware решений:

- nextcloud
- Cryptpad

Если команда не находится в одном помещении, вам также понадобится платформа для чатов. Вот пример open-source, privacy-aware вариантов:

- element
- rocket.chat

Важно как можно быстрее фиксировать риски, проблемы и запросы на изменения в Реестр последующих действий. Поэтому вы должны настроить систему так, чтобы доступ к реестру был максимально простым и возможен даже с телефона. Если это невозможно, используйте свой личный блокнот, чтобы сделать записи, а затем как можно скорее перенесите в реестр. Вот несколько open-source, privacy-friendly решений для записи заметок:

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

Адаптация

Вы можете вносить изменения в P3.express, чтобы он лучше соответствовал окружению вашего проекта. Однако постарайтесь не нарушить внутреннюю согласованность вашей системы, сохраняйте её простоту. Начните с оригинальной версии P3.express и вносите корректировки постепенно, в ответ на ваши потребности, уточняя свой выбор путём проверки и адаптации.

Мы планируем подготовить **расширения** для P3.express, каждое из которых будет адаптировать основную систему P3.express для проектов определенного типа. На данный момент запланированы следующие расширения:

- P3.express для строительных проектов
- P3.express для ИТ-проектов
- P3.express для проектов Европейского союза
- P3.express для университетских проектов
- P3.express для кинопроектов

Каждое дополнение будет разрабатываться как минимум тремя экспертами в данной области, а также одним или несколькими фасилитаторами из команды разработчиков P3.express. Если вы хотите присоединиться к одной из рабочих групп или у вас есть идеи для новых дополнений, напишите нам на info@omimo.org.

Применение

Если у вашего проекта нет внешнего заказчика и внешних подрядчиков, у него будет только одна сторона и один ракурс. В остальных случаях каждая организация, вовлечённая в проект, будет иметь свой собственный угол зрения на него. P3.express нужно применять с точки зрения **вашего ракурса**. Например, в резюме проекта описывайте ваше собственное обоснование проекта, а не внешнего заказчика. P3.express — это не единая система для всех участников проекта. Это система для управления вашим проектом и с вашими собственными критериями.

Когда обдумываете роли в проекте, помимо документов, всегда учитывайте ракурс или угол зрения. Вы можете быть «менеджером проекта» с вашей точки зрения. Но с точки зрения заказчика вы будете «менеджером проекта со стороны подрядчика» и «менеджером проекта со стороны заказчика» для ваших подрядчиков.

История

Первая версия P3.express опубликована в июне 2016 года, а в 2018 и 2020 годах были внесены

небольшие корректировки. Проект второй версии P3.express опубликован в марте 2021 года для сбора комментариев, а итоговая версия – в мае 2021 года.

A — Запуск проекта

На этом этапе начала проекта выполняются шаги для подготовки его окружения и подготовки высокоуровневого плана. В конце этого этапа будет принято решение – продолжать проект или нет.

Перечень шагов

A01 — Назначить спонсора
A02 — Назначить менеджера проекта
A03 — Назначить ключевых членов команды
A04 — Описать проект
A05 — Определить ожидаемые результаты
A06 — Определить риски и запланировать меры реагирования
A07 — Провести ревью запуска проекта
A08 — Решить «Go/No-go»
A09 — Провести стартовую встречу проекта
A10 — Направить фокусированную коммуникацию

A01 — Назначить спонсора

Первым шагом в проекте организация назначает **спонсором** одного из руководителей высшего звена (по возможности члена совета директоров или правления). Спонсор – это самая высокая роль в проекте, и **менеджер проекта** ему подотчётен.

Спонсор

- несёт ответственность за целесообразность и результаты проекта;
- отвечает за принятие высокоуровневых решений в проекте;
- следит за достаточным финансированием проекта и обеспечением его ресурсами.

Цель

Роль спонсора необходима, потому что:

- менеджеры проектов должны быть сосредоточены на результатах проекта и ежедневной работе по их достижению. У них не будет достаточно времени и энергии для выполнения высокоуровневых задач в проекте;
- менеджеры проектов могут не обладать достаточной властью в организации, чтобы получать ресурсы для проекта. Они также могут не иметь достаточной стратегической информации, чтобы быть уверенными, что проект согласован с другими инициативами организации.

Распространённые ошибки

При выборе спонсора важно учитывать следующее:

- Спонсорам не нужно тратить много времени на проект, но они всё равно должны быть вовлечены в него и должны посвящать проекту часть своего времени.
- Спонсоры должны чувствовать, что владеют проектом и обязаны его защищать. С другой стороны, если проект потерял свою целесообразность, они должны принять твёрдое решение об его отмене.
- По возможности не назначайте одного человека спонсором всех проектов.
- Также не стоит назначать одного человека спонсором и менеджером для одного и того же проекта (если это не проект одного человека). Он будет загружен конкретными задачами по управлению проектом и забудет о более абстрактных обязанностях спонсора.
- Менеджеры проектов и спонсоры не должны быть микроменеджерами.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

A02 — Назначить менеджера проекта

На этом шаге спонсор обсуждает проект с потенциальными **менеджерами проекта**, приходя с ними к соглашению. Важно, чтобы менеджер проекта верил в цели и задачи проекта.

Если проект внутренний и не имеет внешних заказчиков, менеджером проекта должен быть представитель бизнеса или руководства организации. Менеджеры с технической стороны – это **тимлиды** в P3.express.

Менеджер проекта ответственен за достижение целей, а также отвечает за состояние и сохранность команды, и в том числе – за создание благоприятной рабочей среды, в которой члены команды могут развивать свою карьеру.

Цель

Хотя у небольших команд может быть распределённая система управления проектами, для большинства проектов более практична и продуктивна централизованная координация с менеджером проекта во главе. Это поможет техническим экспертам не отвлекаться на управленческие обязанности и сосредоточиться на технических аспектах проекта.

Распространённые ошибки

Обратите внимание на следующее:

- Менеджеры проектов не должны считать себя начальниками членов команды. Их роль – быть сторонниками, фасилитаторами, координаторами и лицами, решающими проблемы.
- Менеджеры проектов и спонсоры не должны заниматься микроменеджментом.
- Обычная практика назначения самого опытного технического эксперта менеджером проекта не является хорошей идеей. Управление проектами – это руководящая позиция, а не техническая. Поэтому в этой роли, вам нужен человек с управленческими способностями и необходимыми знаниями. Для технического эксперта стать менеджером проекта – скорее, смена карьеры, а не продвижение по службе.
- Менеджеры проектов не должны вовлекаться в технические аспекты проекта, потому что это отвлекает их. Они должны оставить эту роль техническим экспертам.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

A03 — Назначить ключевых членов команды

На этом шаге менеджер проекта формирует свою команду. Хотя проект ещё не утверждён, и его выполнение не началось, для завершения этапа запуска проекта нужны ключевые члены команды. Это не предварительные назначения. Ожидается, что выбранные на этом этапе люди останутся ключевыми и после начала реализации проекта.

Ключевыми членами команды могут быть:

- Члены команды управления проектом;
- Тимлиды (для команд разработки);
- Менеджеры проектов со стороны исполнителей (для внешних команд разработки);
- Члены технической группы.

Цель

Одна из целей шага по запуску проекта – оценка целесообразности проекта для принятия решения инвестировать в него. Для такого высокоуровневого планирования необходимо сотрудничество широкого круга экспертов. Потому что в случае некачественного планирования полезные проекты могут быть отклонены, а нецелесообразные – выбраны для реализации.

Распространённые ошибки

Кто-то из ключевых участников может решить, что работать над проектом, который может не быть выполнен – пустая трата времени. Поэтому менеджер проекта должен убедиться, что все понимают, что это важное вложение для организации. Эта работа позволит ей выбрать наилучшие проекты для инвестирования. Даже если будет принято решение не реализовывать проект, усилия членов команды не будут потрачены зря. Благодаря им, организация не потратила ресурсы на неоправданный проект.

Что касается выбора ключевых членов команды из имеющихся сотрудников или привлеченных, то ориентироваться нужно на имеющуюся систему корпоративного управления. При этом спонсор обеспечивает право голоса менеджера проекта при выборе членов команды.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

A04 — Описать проект

На этом шаге проводите рабочие встречи, чтобы собрать информацию и подготовить **Резюме проекта**. Вам будет нужна следующая информация:

- Цель и ожидаемые выгоды;
- Ожидаемые стоимость и срок реализации;
- Требования и ожидания по качеству;
- Высокоуровневое описание, какие элементы входят в проект, а какие находятся вне его;
- Список стейкхолдеров.

На этом шаге у вас может не быть всей необходимой информации для **Резюме проекта**. Сфокусируйтесь на имеющейся у вас информации, а остальную добавите позже. **Резюме проекта** будет пересматриваться и уточняться на протяжении всего проекта.

Если подобный проект уже реализовывался ранее, его архив поможет вам подготовить наиболее реалистичное описание нового проекта.

Шаблон резюме проекта

Цель

Резюме проекта помогает нам сверяться с высокоуровневыми целями проекта на всём его протяжении. Это также отличный источник информации о проекте для новых членов команды, менеджеров более высокого уровня и других людей вне команды.

Распространённые ошибки

Для **Резюме проекта** существует оптимальный уровень детализации и точности, который обычно ниже, чем предполагают практики. Создавайте документ, который служит своей цели, а не выражает чьё-то представление о правильном управлении проектами. Опишите всё точно и лаконично. Избегайте корпоративных клише, не имеющих реального значения.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

A05 — Определить ожидаемые результаты

Проведите рабочие встречи для определения ожидаемых результатов и создания иерархической структуры их составляющих. При необходимости добавьте краткое описание конечных результатов, чтобы отразить их содержание, качество или другие важные факторы. Сохраните эту информацию в **карте результатов** в любом формате, например, как mind map (ментальная карта).

Карту результатов можно дополнять, включая в неё зависимости между её элементами. Если у вас много зависимостей, элементы можно планировать на их основе и на основе их предполагаемой длительности. Если зависимостей не так много, то элементы могут быть расставлены по приоритетам с помощью подходящего набора критериев. После чего выбираться для выполнения на основе приоритетов и импровизации, а не расписания. Многие проекты могут выиграть от использования подхода, основанного на зависимостях, для элементов карты результатов верхнего уровня, и использования подхода, основанного на приоритетах, для элементов более низкого уровня.

Если подобный проект был реализован в компании, его архив поможет подготовить наилучшую карту результатов.

В результате разработки карты результатов вам может потребоваться внести изменения в резюме проекта.

Шаблон резюме проекта

Цель

Резюме проекта имеет решающее значение, и с ним необходимо всегда сверяться. С другой стороны, оно абстрактно, и его сложно использовать в повседневной работе. Поэтому карта результатов заполняет этот пробел, предоставляя достаточно конкретную информацию о содержании проекта. Она также служит основой для графика проекта, который помогает нам измерять прогресс и решать, что делать дальше.

Распространённые ошибки

Очень часто практикующие специалисты при составлении карты результатов думают не о конечных целях, а о том, что и как надо сделать для их достижения. Проведите рабочую встречу так, чтобы помочь всем сосредоточиться на конечных результатах, независимо от основной работы. Чтобы добиться этого, описывайте результаты существительными, а не глаголами. Иногда может помочь ментальная карта – она визуализирует иерархическую структуру проекта.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

A06 — Определить риски и запланировать меры реагирования

Проведите рабочие встречи с ключевыми членами команды, чтобы сначала определить риски, а затем запланировать действия по их устранению. Сохраните информацию в **Реестре последующих действий**.

На основании выявленных рисков и запланированных мер реагирования вам может потребоваться коррекция **Резюме проекта** и **Карты результатов**.

Если у вас уже был реализован подобный проект, его архив даст вам больше информации о рисках для вашего проекта.

Шаблон реестра последующих действий

Шаблон резюме проекта

Цель

Основная цель этого шага – не только определить риски, но и запланировать проактивное реагирование на них. Гораздо проще и дешевле предотвращать риски до их материализации, а не бороться с ними после.

Распространённые ошибки

Эти действия помогут вам избежать некоторых наиболее распространённых «подводных камней» в управлении рисками:

- Не записывайте общие, неясные моменты как риски.
- Не записывайте общие, неясные моменты как ответные меры реагирования на риск – планируйте только реалистичные меры реагирования, которые возможно оценить и реализовать.
- Не записывайте потенциальные последствия неопределенных событий как риски – нам нужно оценивать сами неопределенные события, именно их мы называем рисками.
- Назначьте ответственного, который будет отвечать за последующие действия по каждому риску. Лучше всего распределить эту ответственность между многими членами команды, а не только между несколькими.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

A07 — Провести ревью запуска проекта

На этом шаге запуск проекта почти завершён, и пришло время попросить другого менеджера проектов вашей организации помочь вам, проанализировав ваши действия по управлению проектом. Вы должны добавить результат этой оценки в реестр **Здоровье проекта**.

Если оценка слишком низкая, вам может потребоваться провести больше времени на предыдущих шагах, прежде чем переходить к следующим. Но более важно найти первопричину произошедшего и решить, как не допускать низкие оценки в будущем.

Шаблон Реестр «Здоровье проекта»

Цель

Основная цель – сделать паузу и проверить, всё ли в порядке с управлением проекта. Полезно, чтобы вашу работу посмотрел другой человек, так как вы можете быть слишком погружены в проект, чтобы заметить проблемы. Кроме того, это возможность для людей, управляющих разными проектами в компании, узнать о работе коллег и чему-то научиться от них.

Распространённые ошибки

Главный риск в том, что человек, проверяющий вашу работу, может не решаться указать вам на проблемы, опасаясь, что вы примете его критику на свой личный счёт. Ваша задача – выстроить взаимодействие с коллегами так, чтобы им было комфортно быть с вами честными.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP1: Выбирай результаты и истину, а не привязанности.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

A08 — Решить «Go/No-go»

На этом шаге менеджер проекта отправляет подготовленную проектную документацию спонсору, а спонсор принимает решение «Go/No-Go» – стартовать проект или отменить его реализацию. Для этого спонсору может потребоваться обсудить проект с другими лицами, принимающими решения в организации, например, с командой управления портфелем проектов, но в любом случае это определяет спонсор, а не менеджер проекта.

Если вы отвечаете на запрос предложения внешнего заказчика, то после принятия внутреннего решения «Go/No-Go» вы должны отправить предложение клиенту. После чего ожидать, когда он выберет своего поставщика и сообщит вам окончательное решение «Go/No-Go». Этот шаг завершается подписанием договора или другого юридически обязательного документа.

Если на шаге A05 у вас были выбраны некоторые внешние поставщики, здесь вы можете подписать с ними договор. Всех дополнительных внешних поставщиков можно будет выбрать и подписать с ними контракты позже.

Цель

У проектов, у которых есть внешние заказчики, всегда есть однозначное решение «Go/No-Go». Внутренние проекты иногда пропускают этот шаг и начинаются без него. Прежде чем продолжать, важно пройти эту узловую точку в проекте, получить все необходимые подписи и зафиксировать обязательства.

С другой стороны, некоторые компании инвестируют в любой проект, пока у них есть доступные ресурсы. Решение «Go/No-Go», как завершающее цепочку шагов этого этапа, должно быть взвешенным и исходить из обоснованности проекта.

Распространённые ошибки

Каждая организация, работающая с проектами, должна иметь систему управления портфелем проектов. Она позволяет оценивать и отбирать проекты комплексно, балансируя и совмещая их со стратегией организации. Немало проблем в управлении проектами уходят корнями в управление портфелем проектов. Например, когда реализуется одновременно слишком много проектов.

Убедитесь, что все понимают, что «No-Go» решение – это не провал. Наоборот, это признак наличия успешной системы, которая понимает, что невыгодно для организации. И без усилий ключевых членов команды на этапе запуска проекта это было бы невозможно.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

A09 — Провести стартовую встречу проекта

Если на шаге A08 проект был утверждён, то пришло время для заказчика и стейкхолдеров провести стартовую встречу проекта.

Лучше всего выделить на это мероприятие целый день, желательно за пределами организации. Задача менеджера проекта и остальных членов управленческой команды (если они есть) – организовать встречу и сделать её приятной для всех.

Цель

У стартовой встречи несколько основных целей:

- Объявить проект официально стартовавшим;
- Дать возможность внутренним и внешним стейкхолдерам познакомиться и пообщаться друг с другом;
- Сообщить основную информацию о проекте.

Распространённые ошибки

Позаботьтесь, чтобы стартовое событие не превратилось в «сухую» и скучную встречу, где обсуждаются только детали проекта. Это должно быть приятным времяпрепровождением для сплочения коллектива.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

A10 — Направить фокусированную коммуникацию

Разместите в организации объявление о старте проекта (или его эквивалент для виртуальных команд). Отправьте всем электронное письмо и расскажите, почему организация решила взяться за проект, и чем он будет полезен для неё.

Цель

Во многих компаниях проекты начинаются и заканчиваются без уведомления. В результате большинство сотрудников (и даже менеджеров) не знают, какие проекты ведутся в организации и занимаются только своей специализированной деятельностью. Не имея представления о проекте, у них нет возможности согласовывать себя с целями проекта и должным образом сотрудничать с членами команды. Объявив о начале проекта, вы сможете избежать некоторых подобных проблем благодаря созданию атмосферы вовлечённости и поощрению сотрудничества.

Распространённые ошибки

Вы не сможете проявить себя наилучшим образом, если не в восторге от проекта. А когда вы в восторге, вы должны быть способны передать это настроение в своих сообщениях, чтобы воодушевить других. Избегайте «сухой» и утомляющей коммуникации.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

B — Планирование цикла

Действия на этом этапе выполняются в начале каждого цикла для подготовки нас к новому циклу и для выяснения, стоит ли продолжать проект.

Перечень шагов

B01 — Обновить и детализировать планы
B02 — Провести ежемесячное ревью
B03 — Решить «Go/No-Go»
B04 — Провести стартовую встречу цикла
B05 — Направить фокусированную коммуникацию

B01 — Обновить и детализировать планы

Проведите рабочие встречи для обновления высокоуровневых аспектов всех планов и их уточнения. Назначьте ответственного за ожидаемые результаты в предстоящем месяце. Все эти уточнения повлияют на **Резюме проекта**, **Карту результатов** и **Реестр последующих действий**.

Если подобные проекты были реализованы ранее, их архивы помогут вам сделать планы более реалистичными.

Шаблон резюме проекта

Шаблон реестра последующих действий

Цель

Планы, созданные на этапе Запуска, являются высокоуровневыми и недостаточными для их реализации, поэтому их необходимо уточнять и детализировать ежемесячно. В любом случае все планы следует постоянно дорабатывать в соответствии с текущей реальностью.

Распространённые ошибки

Обратите внимание на следующее:

- Используйте техники фасилитации для проведения результативной рабочей встречи по планированию.
- Не фокусируйтесь только на деталях предстоящего месяца. Убедитесь, что высокоуровневый план всего проекта также обновлен.
- Не добавляйте к плану слишком много деталей – включайте в него ровно столько, сколько потребуется для выполнения необходимых в предстоящем месяце задач.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

B02 — Провести ежемесячное ревью

Попросите другого руководителя проекта или эксперта в этой области в вашей организации проанализировать и оценить ваши ежемесячные действия по управлению, а затем внесите его оценки в реестр **Здоровье проекта**. Если вы получили слишком низкую оценку, то вернитесь назад и повторите часть действий, прежде чем продолжить.

Шаблон реестра Здоровье проекта

Цель

Основная цель – сделать паузу и проверить, всё ли в порядке с управлением проекта. Полезно, чтобы вашу работу посмотрел другой человек, так как вы можете быть слишком погружены в проект, чтобы заметить проблемы. Кроме того, это возможность для людей, управляющих разными проектами в компании, узнать о работе коллег и чему-то научиться от них.

Распространённые ошибки

Главный риск в том, что человек, проверяющий вашу работу, может не решаться указать вам на проблемы, опасаясь, что вы примете его критику на свой личный счёт. Ваша задача – выстроить взаимодействие с коллегами так, чтобы им было комфортно быть с вами честными.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP1: Выбирай результаты и истину, а не привязанности.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

B03 — Решить «Go/No-Go»

На этом шаге спонсор должен принять новое решение Go/No-Go на основе уточненных планов. Он может принять решение единолично или согласовать его с другими, например, с командой управления портфелем проектов.

Если будет принято решение остановить проект, то запустятся действия по его закрытию, и спонсор должен будет решить, запускать или нет постпроектный цикл.

Цель

Цель состоит в том, чтобы убедиться, что проект всё ещё оправдан и напомнить всем, что цель проекта важнее, чем сумма отдельных несвязанных действий специалистов.

Распространённые ошибки

Спонсор должен серьёзно отнестись к этому шагу и не одобрять проект без надлежащей проверки. Всем важно понимать, что отмена проектов – признак качественного управления проектами.

Иногда проект может казаться целесообразным, если оценивать его обособленно. Но он может оказаться не настолько обоснованным в сравнении его с другими возможными проектами, которые вы можете запустить. Поэтому только целостное представление о проектах организации поможет принять решение о продолжении отдельного проекта. Всегда проводите его оценку в контексте единой системы управления портфелем проектов организации.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

B04 — Провести стартовую встречу цикла

Так как вы получили от спонсора положительное решение на шаге B03, самое время провести стартовую встречу цикла.

Цель

У этого шага две цели:

- Сплотить команду;
- Проинформировать стейкхолдеров о планах на предстоящий месяц.

Распространённые ошибки

Не ограничивайте встречу скучными, «сухими» речами и обзором предстоящего месяца. Вместо этого создайте приятное восприятие, поскольку team-building на этой встрече стоит на первом месте. Вы можете собрать всю команду (плюс, по возможности, внешних стейкхолдеров) и отправиться в поход или на пикник. Но при этом встреча должна быть организована так, чтобы обе цели этого шага были достигнуты.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

B05 — Направить фокусированную коммуникацию

Отправьте всем сообщение и расскажите об ожидаемых результатах в предстоящем месяце и связанных с ними рисках. Важно, чтобы каждый знал, какую роль он играет в достижениях всего проекта.

Цель

Главная цель – убедиться, что люди, вовлечённые в проект, остаются на одной волне с общими целями, а не ограничивают свой вклад выполнением персональных задач.

Распространённые ошибки

Чтобы избежать ошибок, составьте краткое и точное сообщение, а фокус держите на ожидаемых результатах, а не на запланированных задачах.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

C — Еженедельные действия

Шаги этого этапа выполняются еженедельно для проведения структурированной оценки прогресса проекта.

Перечень шагов

C01 — Оценить и зафиксировать прогресс
C02 — Реагировать на отклонения
C03 — Провести еженедельную встречу
C04 — Направить фокусированную коммуникацию

C01 — Оценить и зафиксировать прогресс

Сравните прогресс проекта с его целями и подготовьте реалистичные прогнозы по целевым показателям (например, по срокам и стоимости). Составьте один или несколько отчётов с акцентом на прогнозы.

Проверьте список стейкхолдеров в **Резюме проекта** и убедитесь, что подготовленные отчёты подходят для каждого из них. Если вы видите, что для кого-то из стейкхолдеров формат отчёта не подходит, измените его или разработайте альтернативную версию. Добавьте эту информацию в список стейкхолдеров. Отправьте готовые отчёты стейкхолдерам и убедитесь, что они их получили и поняли.

Цель

Основная цель – понять, где мы находимся по сравнению с поставленными задачами и целями. Что поможет нам как можно скорее устранить отклонения. Вторая цель – информирование стейкхолдеров о состоянии проекта – помогает сохранить их доверие к проекту и интерес к дальнейшему сотрудничеству.

Распространённые ошибки

Примите во внимание следующее:

- Не пытайтесь быть слишком точным в измерениях – найдите оптимальный уровень точности и детализации, которого будет достаточно для достижения цели.
- Будьте внимательны к тому, что вы измеряете. Все измерения должны быть связаны с задачами и целями проекта, а не, например, с количеством затраченных ресурсов.
- Делайте отчёты короткими, простыми и наглядными, с фокусом на прогрессе. Если вы отправили некоторым стейкхолдерам развёрнутый отчёт, убедитесь, что вы также направили им сокращённую одностраничную версию.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

C02 — Реагировать на отклонения

Если после оценки прогресса C01 вы обнаружили отклонения от целей, вы должны устранить их, чтобы вернуть работу по проекту в нормальное русло.

В сложных случаях можно провести рабочую встречу, чтобы с помощью членов команды (всех или избранной группы) составить план ликвидации отклонений. В критических или деликатных случаях проинформируйте спонсора, спросите его совета и согласуйте с ним план по восстановлению прежнего курса.

Если отклонение устранить невозможно, согласуйте со спонсором пересмотр целей и задач проекта. Убедитесь, что новая информация внесена в **Резюме проекта**.

Если основная причина отклонения может привести к подобным проблемам в будущем, запишите её в **Реестр последующих действий** как риск и составьте план ответных действий на него.

Шаблон Резюме проекта

Шаблон Реестра последующих действий

Цель

Чтобы достичь цели проекта, важно как можно скорее справиться с отклонениями, пока они не накопились. Ещё важнее увидеть тревожную тенденцию в проекте, если мы не добьёмся успеха в ликвидации отклонений. Это будет означать, что имеющийся план задач не приведёт нас к цели проекта – и нам нужно пересмотреть задачи. Однако после пересмотра они могут перестать быть обоснованными. В этом случае проект может быть отменён, чтобы избежать ещё больших потерь в будущем.

Распространённые ошибки

Общее, неконкретное пожелание типа «С этого момента мы должны работать на 15% быстрее» не может быть планом восстановления работы в прежнем режиме. План должен быть реалистичным и включать те действия, которые возможно реализовать и измерить.

Если стоит выбор между ликвидацией отклонения и устранением его первопричины, которая может вызвать ту же проблему в будущем – займитесь последним. Иначе вы будете постоянно заниматься «тушением пожаров».

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

C03 — Провести еженедельную встречу

В небольших проектах на еженедельную встречу достаточно собрать только команду. В крупных проектах пригласите всех тимлидов, менеджеров проектов со стороны подрядчиков, членов управленческой команды и, при необходимости, других ключевых стейкхолдеров, чтобы пройтись по следующим темам:

- Обсудите, какие задачи вы собираетесь выполнять на предстоящей неделе.
- Рассмотрите риски, с которыми команда может столкнуться на предстоящей неделе. Проанализируйте также, есть ли проблемы, которые могут перенестись с прошлой недели на следующую, и запишите их в **Реестр последующих действий**.
- Призывайте команды не увеличивать объём незавершенной работы, но как можно быстрее завершать начатое.

Шаблон Реестра последующих действий

Цель

Основная цель – убедиться, что все работают согласованно и не будет конфликтов между командными и персональными задачами.

Распространённые ошибки

Чтобы избежать наиболее распространённых «подводных камней» на этом шаге:

- Не используйте еженедельную встречу для проверки прогресса проекта (это делается в C01).
- Не используйте встречу для разработки плана ответных действий на выявленные проблемы и риски (это делается в D01).
- Организуйте встречу так, чтобы она не заняла слишком много времени, но при этом выделите достаточно времени на каждую тему.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

C04 — Направить фокусированную коммуникацию

Отправьте всем участникам проекта короткое сообщение и расскажите, какие задачи запланированы на предстоящую неделю. А также о рисках, которые могут на это повлиять, и планах реагирования на эти риски.

Цель

Цель – убедиться, что все придерживаются общей цели проекта и что не возникнет конфликтов между задачами отдельных лиц, команд и поставщиков.

Распространённые ошибки

Не делайте подробный обзор в этом сообщении, пусть оно будет простым и высокоуровневым.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

D — Ежедневные действия

Шаги этого этапа выполняются ежедневно.

Перечень шагов

D01 — Управлять рисками, проблемами и запросами на изменения
D02 — Принять результаты работы

D01 — Управлять рисками, проблемами и запросами на изменения

Мы должны проактивно управлять рисками, проблемами и запросами на изменения. Когда вы выявляете новый такой элемент, вы должны немедленно записать его в **Реестр последующих действий**. Затем назначьте ответственного (одного из членов команды) и начните планировать ответные действия по этому пункту. Вы должны постоянно поддерживать контакт с членами команды и стейкхолдерами для выявления рисков и проблем.

Вы можете обратиться за помощью к другим членам команды или даже к внешним стейкхолдерам, чтобы определить варианты действий на риски/проблемы/запросы. В сложных случаях вы можете собрать всю команду и провести воркшоп для всех, чтобы вместе найти лучший ответ, используя коллективный разум. В критических случаях обратитесь к спонсору для согласования вашего плана реагирования.

Шаблон Реестра последующих действий

Цель

Основная цель – проактивно отвечать на риски, проблемы и запросы на изменения, а не искать решение в момент их появления. Это позволит вам контролировать ситуацию и добиваться наилучших результатов.

Полагаясь на свою память или на бессистемные заметки, вы тратите слишком много умственных сил и рискуете что-то забыть. Вот почему лучше всего иметь простой реестр и соблюдать самодисциплину, чтобы записывать события сразу же после их обнаружения.

Для управления всеми рисками, проблемами и запросами требуется слишком много времени и энергии, поэтому необходимо назначить ответственных. Помимо распределения работы, это также помогает объединить всех для достижения единой цели.

Распространённые ошибки

Примите во внимание следующее:

- Не добавляйте слишком много информации об оценке событий в Реестр последующих действий.
- Для эффективного завершения всех задач можно определить их пороговые значения и обязать себя и других закрывать задачи в пределах этого порога.
- Избегайте общих решений, не требующих действий. Варианты должны быть такими, чтобы команда смогла их реализовать, а ответственный – измерить.
- Не тратьте всё своё время на «тушение пожаров» (управление проблемами), не обращая внимания на риски. Нерегулируемые риски – основной источник будущих проблем.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

D02 — Принять результаты работы

Работы, выполняемые тимлидами и поставщиками, могут быть завершены в любой момент. Менеджер проекта должен их быстро рассмотреть и предварительно утвердить.

В случае важных или критических результатов, если это возможно, утвердите их у спонсора и заказчика.

Цель

Слишком большой объём незавершённых задач приводит к проблемам – к расходу ресурсов, снижению качества и уменьшению предсказуемости проекта. Когда это возможно, вместо работы над большим количеством задач одновременно, призывайте всех завершить текущую задачу, прежде чем переходить к следующей.

Распространённые ошибки

Утверждение результата влечёт за собой ответственность, и некоторые менеджеры проектов оттягивают принятие результатов, чтобы её избежать. Это контрпродуктивно – избегайте этого и не бойтесь брать на себя ответственность. Конечно, некоторые из утверждённых вами результатов могут вызвать проблемы в будущем, но они не так велики, как слишком большое количество подвисших результатов в проекте.

Многие задачи быстро достигают почти завершённого состояния, но затем сталкиваются с проблемами из-за нескольких небольших трудностей. У вас может возникнуть искушение пометить их как выполненные, поскольку большая часть работы сделана. Не стоит этого делать – вы должны утверждать только те задачи, которые полностью завершены.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

E — Закрытие цикла

Шаги этого этапа следует проходить в конце каждого месяца, чтобы закрыть его и подготовиться к следующему циклу.

Перечень шагов

E01 — Оценить удовлетворенность стейкхолдеров
E02 — Извлечь уроки и запланировать улучшения
E03 — Направить фокусированную коммуникацию

E01 — Оценить удовлетворенность стейкхолдеров

Отправьте опросник членам команды, заказчику, подрядчикам и другим внешним стейкхолдерам, чтобы оценить их удовлетворённость проектом в прошедшем месяце. Зафиксируйте результаты в **реестре «Здоровье проекта»**. Обеспечьте анонимность оценки.

Шаблон реестра «Здоровье проекта»

Цель

Очень важно регулярно проводить оценку удовлетворённости, чтобы как можно быстрее узнавать о проблемах и решать их, а не заниматься устранением нежелательных результатов в будущем. Не ограничивайтесь опросом заказчика. Уделите достаточно внимания и членам команды, так как их удовлетворённость значительно влияет на проект.

Важно проводить оценку анонимно, чтобы люди могли комфортно выражать своё настоящее мнение о проекте.

Распространённые ошибки

Не ограничивайте оценку удовлетворённости проектом небольшим кругом стейкхолдеров – привлекайте всех влияющих на проект людей. Не добавляйте в опросник слишком много пунктов, чтобы стейкхолдерам было легко отвечать.

Если участников опроса немного, то как бы вы ни старались провести его анонимно, некоторые могут быть узнаны по их ответам. В этом случае старайтесь не учитывать личную информацию и никогда не используйте её в будущем. Иначе стейкхолдеры могут перестать доверять анонимности оценки.

Чтобы гарантированно не принять во внимание личную информацию участника, фокусируйтесь на сводных данных и не просматривайте ответы по отдельности.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

E02 — Извлечь уроки и запланировать улучшения

После сбора ответов на опросник по оценке удовлетворённости, проведите рабочую встречу со всей командой. Запланируйте улучшения на основе полученной оценки и обменяйтесь извлечёнными за месяц уроками. Зафиксируйте все результаты в **Реестр последующих действий** и назначьте ответственных для каждого запланированного действия.

Реестр последующих действий

Цель

У этого воркшопа две цели: разработать эффективный план улучшений и сплотить команду.

Вместо того чтобы планировать все улучшения самому, используйте воркшоп, чтобы с помощью коллективный разум придумать лучшие идеи и получить их поддержку от команды.

Распространённые ошибки

Обратите внимание на следующие пункты, чтобы избежать некоторых распространённых проблем:

- Вы можете получить качественные результаты от воркшопа, если правильно его организуете. Вы можете использовать, например, Метод «Дельфи» для фасилитации.
- Насколько это возможно, собирайте мнения анонимно, чтобы участникам было комфортно и они могли свободно выражать своё мнение. Вы можете использовать программы как для обеспечения анонимности, так и для ускорения процесса.
- Избегайте фиксации людей на одной или нескольких идеях и выбирайте нейтральные формулировки для описания проблем.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

E03 — Направить фокусированную коммуникацию

Отправьте сообщение всем членам команды, чтобы рассказать им о достигнутых за месяц результатах и поблагодарить их за вклад в работу.

Цель

Данный шаг напоминает всем о необходимости сосредоточиться на цели вместо выполнения отдельных персональных задач. Если всё сделано правильно, то данный шаг помогает сплотить команду.

Распространённые ошибки

Чтобы избежать распространённых проблем:

- Фокусируйтесь на достижениях, а не на количестве проделанной работы.
- Пишите сообщение по существу и избегайте канцелярита.
- Делайте сообщение коротким — лучше всего в несколько строк.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

F — Закрытие проекта

Шаги этого этапа совершаются, чтобы закрыть проект, когда работа завершена, либо когда мы решаем отменить его.

Перечень шагов

F01 — Передать продукт
F02 — Оценить удовлетворённость стейкхолдеров
F03 — Сделать ревью этапа закрытия
F04 — Заархивировать проектную документацию
F05 — Отметить окончание проекта!
F06 — Направить фокусированную коммуникацию

F01 — Передать продукт

Когда проект завершён, мы должны утвердить продукт у внутреннего или внешнего заказчика и передать его им. Это может быть необходимо и в случае, если проект был отменён.

Иногда заказчик принимает продукт, но с условием выполнения дополнительных задач, которые вы должны завершить в определённый срок. В таких случаях вы можете закрыть проект и передать эти задачи команде поддержки/сопровождения.

Цель

Цель шага состоит в официальной передаче и приёмке продукта, что является условием для полного закрытия проекта. Помните, что наличие проектов, которые почти готовы, но заморожены на последней стадии – пустая трата ресурсов и ненужное усложнение вашего портфеля проектов. Лучше всего завершить эти почти готовые проекты и перейти к новым.

Распространённые ошибки

Этот шаг – основной в закрытии проекта. Он может быть сложным и длительным, если вы недостаточно внимательно подошли к промежуточным закрытиям. Как только это становится возможным, всегда утверждайте у спонсора проекта или заказчика ключевые промежуточные результаты. Не откладывайте это до завершения проекта, и это упростит вам его финальное закрытие.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

F02 — Оценить удовлетворённость стейкхолдеров

Отправьте внутренним или внешним стейкхолдерам финальный анонимный опросник удовлетворенности и зафиксируйте результаты в **Реестре «Здоровье проекта»**. В отличие от ежемесячного опросника эта итоговая оценка касается всего проекта в целом.

Реестр «Здоровье проекта»

Цель

В этот момент уже нельзя предпринять никаких конкретных действий для повышения удовлетворенности стейкхолдеров. Главная цель оценки – зафиксировать её для последующего анализа проекта и извлечения уроков на будущее.

Распространённые ошибки

Не ограничивайте оценку удовлетворённости проектом небольшим кругом стейкхолдеров – привлекайте всех влияющих на проект людей. Не добавляйте в опросник слишком много пунктов, чтобы стейкхолдерам было легко отвечать.

Если участников опроса немного, то как бы вы ни старались провести его анонимно, некоторые могут быть узнаны по их ответам. В этом случае старайтесь не учитывать личную информацию и никогда не используйте её в будущем. Иначе стейкхолдеры могут перестать доверять анонимности оценки.

Чтобы гарантированно не принять во внимание личную информацию участника, фокусируйтесь на сводных данных и не просматривайте ответы по отдельности.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

F03 — Сделать ревью этапа закрытия

Попросите менеджера или эксперта по проектному управлению в вашей организации проанализировать вашу проектную деятельность со стороны и добавьте результаты этой оценки в **Реестр «Здоровье проекта»**. Если оценки слишком низкие, пересмотрите некоторые шаги и возвращайтесь на этот шаг.

Цель

Это ревью делается по двум причинам:

- Проверить, готовы ли вы завершить этот этап и проект в целом.
- Получить полезную информацию для улучшения проектного менеджмента на уровне всей организации. Отдельные оценки тоже важны, но более значима динамика ваших показателей для всех проектов в организации.

Распространённые ошибки

Главный риск в том, что человек, проверяющий вашу работу, может не решаться указать вам на проблемы, опасаясь, что вы примете его критику на свой личный счёт. Ваша задача – выстроить взаимодействие с коллегами так, чтобы им было комфортно быть с вами честными.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP1: Выбирай результаты и истину, а не привязанности.
- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

F04 — Заархивировать проектную документацию

Теперь, когда мы приближаемся к закрытию проекта, пришло время заархивировать все его документы.

Цель

Архив должен храниться в безопасном месте и быть доступным для авторизованных пользователей, чтобы они могли использовать всю информацию в своих проектах вместо изобретения колеса. Также эта информация может потребоваться Системе управления портфелем проектов для более детального анализа прошлых проектов.

Распространённые ошибки

Вот некоторые важные соображения, чтобы избежать ошибок:

- Проверьте, что весь архив хранится в одном месте и файлы упорядочены.
- Убедитесь, что архив доступен только для чтения.
- Убедитесь, что система резервного копирования корректно настроена, чтобы архив не был потерян.
- Проверьте, что архив хранится в безопасном месте и доступ к нему имеют только авторизованные пользователи.

В дополнение к вышесказанному. В работе с документами проекта распространённой проблемой является недостаточно понятный текст. Очень часто только постоянно работающие с этими документами люди могут их понять, в нужный момент и в правильном контексте. Проследите, чтобы все документы были простыми и понятными, чтобы даже незнакомый с контекстом проекта человек смог их понять. Эта стратегия поможет и вам в долгосрочных проектах, так как сложности с пониманием собственных документов спустя несколько месяцев очень часто встречаются и у внутренних стейкхолдеров.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP2: Береги и оптимизируй энергию и ресурсы.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.
- NUP6: Используй воспроизводимые элементы.

F05 — Отметить окончание проекта!

Вот и настало время проектной команде, а возможно, и всей организации, отметить завершение проекта. После этого шага команда проекта будет расформирована.

Цель

Это инвестиция в будущие проекты, так как она напоминает людям о том, что они работают все вместе для достижения общей цели.

Распространённые ошибки

Устройте запоминающееся и приятное событие, а не сухое корпоративное мероприятие с длинными речами.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

F06 — Направить фокусированную коммуникацию

На этом шаге спонсор отправляет сообщение всем сотрудникам в организации, сообщая о закрытии проекта и благодаря членов команды.

Цель

У этого шага две цели:

- Выразить признательность членам команды, что мотивирует их к участию в будущих проектах.
- Держать всех сотрудников организации в курсе проектов, реализуемых в организации, и быть примером достижения поставленных целей.

Распространённые ошибки

Пишите сообщение коротко и понятно. Если проект был отменён или не был результативным, постарайтесь быть позитивным и дать людям надежду на более успешные проекты в будущем.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

G — После проекта

Шаги этого этапа проходят после закрытия проекта в течение от 1 до 5 лет, чтобы отследить выгоды, полученные от проекта и проработать идеи по их максимизации. Этот цикл повторяется каждые 6 месяцев или с другой частотой, которая необходима.

Перечень шагов

G01 — Оценить полученные выгоды
G02 — Сгенерировать новые идеи
G03 — Направить фокусированную коммуникацию

G01 — Оценить полученные выгоды

Спонсор (или кто-то от его лица) должен потратить несколько часов в каждом постпроектном цикле, измеряя выгоды, полученные от проекта.

Кроме **ожидаемых выгод**, спонсор должен также активно искать **неожиданные выгоды**, **потенциальные выгоды** и **негативные последствия**.

Цель

Оценивать полученные от проекта выгоды важно по следующим причинам:

- Это напоминает спонсору и другим стейкхолдерам, что проекты реализуются для получения выгод.
- Это помогает нам лучше понять нашу специфику и повысить реалистичность будущих проектов.
- Это помогает нам найти пути максимизации выгод (G02).

Распространённые ошибки

Обратите внимание на следующее:

- Спонсор может поручить кому-то другому оценить выгоды. Но он должен контролировать этот процесс и воспринимать этот шаг как важную управленческую деятельность, которая относится к менеджменту высшего уровня.
- Невнятное, многословное описание полученных выгод не поможет добиться цели. Результаты могут быть верхнеуровневыми и вероятностными, но они должны оставаться содержательными и пригодными для использования в шагах G02.
- Помните, что выгоды бывают не только материальными. Репутация, доля рынка, возможности и полученные знания также должны быть взвешены и оценены.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

G02 — Сгенерировать новые идеи

После оценки полученных выгод (G01) спонсор должен проверить, есть ли возможности их максимизировать. Результатом могут стать небольшие задачи для операционных команд или большие изменения, которые в будущем могут стать новыми проектами.

Цель

Основная работа по проекту уже выполнена, и вы вправе получить отдачу от достигнутой цели. Тем не менее, некоторые возможные выгоды не могут быть получены, если вы не выполните дополнительных действий после завершения проекта. Не упускайте эту возможность!

Кроме того, оценка выгод успешных проектов – отличный источник идей для будущих проектов, поэтому проводите её структурировано.

Распространённые ошибки

Чтобы избежать наиболее распространённых проблем:

- Избегайте общих формулировок. Вместо этого сфокусируйтесь на разработке реальных решений, которые можно выполнить и оценить.
- Вам необязательно проходить данный шаг в одиночестве – пригласите других людей присоединиться к вам и принимайте решения вместе.
- Не ограничивайтесь оценкой выгод каждого проекта в отдельности. Иногда лучше собраться с другими ответственными за проекты и вместе оценить выгоды нескольких проектов в комплексе. Но проследите, что выгоды от всех ваших проектов были определены так или иначе.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.

G03 — Направить фокусированную коммуникацию

Отправьте короткое сообщение и расскажите про выгоды, полученные от проекта, и планы по их максимизации. Вы можете поделиться этой информацией как с небольшой группой уполномоченных лиц в организации (например, с менеджерами и директорами), так и со всеми. Лучше всего поделиться ею со всеми.

Цель

Это снова напомнит, что проекты реализуются ради получения выгод, и об этом получатели сообщения должны помнить в текущих и будущих проектах.

Распространённые ошибки

Чтобы избежать распространённых проблем:

- Не считайте все сведения о проекте конфиденциальными. Делитесь информацией со всей организацией, когда это возможно.
- Ваше сообщение должно быть коротким и ясным.
- Если вы отвечаете за несколько небольших проектов, вы можете объединить их отчёты в один, но проверьте, чтобы каждый проект был освещён.

Принципы

Следующие принципы играют значительную роль в управленческой деятельности:

- NUP3: Всегда будь проактивен.
- NUP4: Помни, что прочность цепи определяется по самому слабому звену.
- NUP5: Не делай ничего без чёткой цели.