



## Управление проектами.

Технология директора, которому удастся просчитать сроки и минимизировать риски

**Наталья Гаршина,**  
директор по организационному развитию  
ГК «Русконсалт»

В статье поделюсь с вами своей технологией по управлению проектом. Я расскажу, как формулировать цели и задачи проекта без модных технологий по типу SMART и Канбан, а также как прогнозировать риски нештатных ситуаций. Раскрою свой метод, который помогает мне планировать сроки, а также поделюсь алгоритмом и схемой, которые помогают мне выстроить процесс контроля на каждом проекте. На примерах покажу, как я применяю все технологии и методы, о которых рассказываю в материале.



### **Как сформулировать цели и задачи проекта: чек-лист из шести вопросов**

У каждого проекта должны быть цели и задачи. Они не только определяют, что необходимо получить по завершении проекта, но и указывают, какие действия для этого предпринять. Без целей и задач

вы попросту не сможете начать проект, ведь его участники банально не будут знать, что им делать. А если цели и задачи определили недостаточно четко, то рискуете получить перерасход бюджета, выяснение отношений и другие негативные последствия.

Однако при определении целей и задач возникает частая проблема — руководители просто не могут их корректно сформулировать. В этом помогают специальные техники: SMART, CLEAR, FAST, Канбан и другие. Но, во-первых, нужно знать методологию этих техник, а во-вторых, уметь их использовать на практике. И с этим тоже часто возникают проблемы. Если было бы иначе, компании не звали бы на стратсессии и совещания модераторов. Поэтому я делаю проще — использую специальный чек-лист по определению и постановке целей и задач.

Чек-лист состоит из шести вопросов, ответы на которые помогают мне поставить задачу и проверить, правильно ли я это сделала.

**Вопрос первый — «Что?».** Ответ на вопрос позволит понять, насколько четко вы сформулировали задачу, задали или нет ей критерии конечного результата, а также насколько можно отклониться от них. Это важно, потому что четкая формулировка и критерии позволят вовремя заметить проблемы по проекту, а значит, исправить их.

**Вопрос второй — «Когда?».** С помощью этого вопроса сможете убедиться, что не забыли установить крайний срок по задаче. Заодно поймете, можно ли разбить ее на этапы и установить для каждого свой дедлайн.

**Вопрос третий — «Как?».** Этот вопрос помогает найти оптимальные способы выполнить задачу, что позволит сэкономить время. Инструментарий вы, как руководитель, можете предложить сами. Но с точки зрения развития сотрудника лучше, чтобы он сам проявил инициативу и предложил свой вариант. В таком случае ваша задача простая — согласовать выбранный инструмент или предложить альтернативу.



ПРИМЕР

В отделе продаж менеджеры регулярно нарушали сроки предоставления отчетов, а сами отчеты сдавали в разных форматах. Это приводило к тому, что руководитель отдела продаж тратил много времени на то, чтобы сначала добиться от сотрудников отчетов, а затем выбрать из них нужную информацию и представить своевременно своему руководителю. То есть дедлайны нарушали все: и менеджеры, и руководитель. Анализ показал, что одна из причин потерь времени — отсутствие единых требований к отчетам. Каждый сотрудник разрабатывал для себя свой формат отчета и включал туда информацию на свое усмотрение. Руководитель, получив такой отчет, возвращал его на доработку. В итоге процесс затягивался. Решение нашли просто: разработали шаблоны отчетов Excel. Это позволило ускорить работу менеджеров, потому что они теперь знали, какую информацию хочет получить руководитель, и могли сэкономить время.

**Вопрос четвертый — «Зачем?».** Ответ на вопрос помогает придать задаче смысл и мотивацию для сотрудника выполнить ее в срок с повышенной ответственностью. На этом этапе я стараюсь сделать так, чтобы человек понял последствия того, что произойдет, или, наоборот, не случится, если он не выполнит задачу в срок. Например, задержится погрузка материала — значит, компания получит штраф, а покупатели не получат товар в срок.



ПРИМЕР

В одной компании руководители подразделений не хотели участвовать в разработке профилей должности для сотрудников. Я объяснила им на конкретных примерах, как отсутствие профилирования усложняет их управленческую деятельность. Например, без профиля должности они не могут сформировать перечень знаний, навыков и умений, которые действительно необходимы для кандидата на данную позицию. Это не позволяет быстрее обучать и вводить в должность новых сотрудников, а значит, руководителям приходится тратить больше времени не на решение своих задач, а на подготовку человека к работе.

**Вопрос пятый — «С кем?».** Поможет привлечь к проекту людей, а также распределить зоны ответственности между ними. Сложные задачи редко решают в одиночку, иногда для реализации проекта создается специальная команда. Например, когда нам нужно было разработать программы внутреннего обучения менеджеров по продажам, то создали рабочую группу. В нее вошли директор по организационному развитию и управлению персоналом, директор по продажам, специалист отдела обучения, руководители отделов продаж по направлениям бизнеса, ведущие специалисты отделов продаж, специалист отдела продуктового маркетинга. Как разделили ответственность между всеми участниками, можно посмотреть в примере на странице 23.

В результате совместной работы мы создали программу обучения, которая отражала реальные потребности компании и сотрудников. При этом за каждый блок работ отвечал именно тот сотрудник, у которого было достаточно компетенций для решения поставленной задачи. Мы постоянно обсуждали вместе все вопросы, относящиеся к программе обучения, дискутировали, искали наиболее оптимальные варианты. Все вместе — от правильного целеполагания до наличия необходимых компетенций у членов команды — помогло выполнить поставленную задачу в установленные сроки.

**Вопрос шестой — «Чем?».** Это вопрос про ресурсы. Чтобы выполнить задачу вовремя, необходимо спланировать материальные, финансовые, человеческие ресурсы. Команда проекта может состоять

## Пример матрицы ответственности

Член команды	Задачи	Почему включили в состав команды
Директор по организационному развитию и управлению персоналом	Методологическое обеспечение работы группы. Разработка общей концепции системы внутреннего обучения. Анализ задач обучения совместно с директором по продажам, руководителями отделов продаж	Имеется опыт по разработке и внедрению программ внутреннего обучения и специальная профессиональная подготовка, что позволит создать систему обучения с учетом специфики обучения взрослых людей практическим навыкам
Директор по продажам	Анализ проблем в организации работы отделов продаж. Анализ задач обучения совместно с директором по организационному развитию и управлению персоналом и руководителями отделов продаж	Знает специфику управления продажами в данной компании, что позволит включить в систему обучения необходимые темы для развития профессиональных навыков специалистов отделов продаж
Специалист отдела обучения	Техническое обеспечение разработки программ обучения. Разработка шаблонов, инструкций, прочих необходимых документов	Имеет опыт работы в разработке профилей должностей сотрудников, принимал участие в различных проектах по внедрению системы внутреннего обучения. Компетенции данного сотрудника будут использованы для разработки различных документов, составления сводных отчетов и иных материалов для обучения
Руководители отделов продаж по направлениям бизнеса	Предоставление экспертной информации для обучения сотрудников	Знают специфику продаж в данной компании. Проводят регулярный анализ работы сотрудников в «полях». Компетенции руководителей отделов продаж будут использованы для включения в программы обучения особенностей бизнес-процессов, специфических знаний по продажам для конкретной группы клиентов
Ведущие специалисты отделов продаж	Предоставление экспертной информации по возникающим в процессе продаж проблемам	Имеют конкретный опыт продаж, на собственном опыте изучили особенности работы с клиентами, их возражения, сложности в коммуникации и т. д. Вся эта информация будет использована для включения в программу обучения сотрудников отдела продаж, что позволит обучать конкретным навыкам «здесь и сейчас», а не общетеоретическим концепциям, как на некоторых тренингах по продажам
Специалист отдела продуктового маркетинга	Предоставление экспертной информации по реализуемой продукции	Имеет опыт работы в продуктовом маркетинге, а также профессиональную подготовку по специальности. Знает специфику ассортимента компании. Компетенции будут использованы для обучения технологии использования продукции компании, потребительских свойств и конкурентных преимуществ

из профессионалов, но выполнить задачу только за счет компетенций и морально-волевых качеств, без необходимых средств, не получится.

Важным вопросом является и определение полномочий, то есть прав ответственного за дедлайн действовать тем или иным образом. Это ваша задача, как руководителя. Объем полномочий, как правило, зависит от компетенций сотрудника, наличия аналогичного опыта, положения в организационной иерархии, способности нести ответственность за собственные действия и общий результат, возможности потребовать от членов команды нужного результата.



ПРИМЕР

Проектная команда работала над созданием программы обучения для ввода нового сотрудника в должность. Руководителем проекта являлся менеджер по обучению. В состав проектной команды входил руководитель отдела продаж, который занимал более высокое положение в организационной иерархии и не обязан был исполнять требования менеджера по обучению. Менеджер по обучению регулярно сталкивался с проблемой, когда запрашивал от руководителя отдела продаж необходимую информацию, но тот не предоставлял данные своевременно. Из-за этого нарушались дедлайны. Менеджер по обучению не имел полномочий требовать исполнения от других членов команды, но при этом нес ответственность за неисполнение взятых членами команды обязательств.

Наделить ответственностью сотрудника, у которого нет полномочий, — одна из самых частых ошибок в управлении. Чтобы ее избежать, я советую ориентироваться на практики классического менеджмента.

Можно назначить руководителем проекта того, кто имеет реальные полномочия требовать от любого члена проектной команды выполнения взятых на себя обязательств, то есть чья должность в организационной иерархии позволяет это сделать. Другой вариант — установить правило, на основании которого все члены проектной команды, независимо от положения в организационной иерархии, в рамках данного проекта подчиняются руководителю проекта. Из примера выше — это менеджер по обучению.

Существует и альтернативный вариант. Вы можете установить правило, согласно которому руководитель проектной команды со сложным иерархическим составом наделяется полномочиями информировать членов команды о приближении дедлайна и необходимости предоставить ту или иную информацию в конкретный срок. Если кто-то из членов команды не реагирует на данное требование, то руководитель проекта незамедлительно информирует вышестоящего руководителя, который добивается соблюдения договоренностей, используя свой «административный ресурс».

## Как прогнозировать нештатные ситуации и избежать рисков: метод экспертности

При планировании проекта обязательно нужно заранее продумать все нештатные ситуации, чтобы снизить риски. Расскажу, как это делаю я.

Суть моего метода в следующем. Вы выступаете в роли эксперта и определяете вероятность и значимость каждого события на основании собственного опыта, знаний, накопленной статистики. Для начала нужно составить перечень всех возможных ситуаций, которые могут помешать выполнению задания в срок. Если вы ставите сроки себе лично — возьмите лист бумаги и начинайте записывать все, что может вам помешать при исполнении данного задания.

Сначала запишите все идеи, даже те, которые кажутся нереалистичными. Например, произойдет извержение вулкана в местности,

### Чек-лист, чтобы правильно поставить сотруднику задачу

<b>Что?</b>	<input type="checkbox"/> Что нужно сделать? <input type="checkbox"/> Какой должен быть конечный результат? <input type="checkbox"/> Какие отклонения по качеству и срокам допустимы?
<b>Когда?</b>	<input type="checkbox"/> Когда нужно начать и закончить работу? <input type="checkbox"/> Какие задачи нужно выполнить поэтапно? <input type="checkbox"/> Какие промежуточные сроки выдержать?
<b>Как?</b>	<input type="checkbox"/> Какие методы и способы применять? <input type="checkbox"/> Каких трудностей избегать? <input type="checkbox"/> Какие знания и умения нужно приобрести? <input type="checkbox"/> На какие инструкции или стандарты нужно опираться?
<b>Зачем?</b>	<input type="checkbox"/> Какой более общей цели служит эта задача? <input type="checkbox"/> Что произойдет, если задание будет/не будет выполнено?
<b>С кем?</b>	<input type="checkbox"/> Кого из коллег нужно привлечь? <input type="checkbox"/> Какие подразделения или сотрудников нужно проинформировать?
<b>Чем?</b>	<input type="checkbox"/> Какие материальные средства доступны? <input type="checkbox"/> Какая информация может понадобиться? <input type="checkbox"/> Какими могут быть затраты? <input type="checkbox"/> Каковы полномочия исполнителя?
<b>Что еще?</b>	<input type="checkbox"/> Что еще нужно предусмотреть? <input type="checkbox"/> Какие риски существуют? <input type="checkbox"/> Какие «непредвиденные» ситуации можно «предвидеть»?

где вулканов нет. Сюда же включите и реальные проблемы: нехватка информации, компетенций, времени, поломка оборудования, невыполнение подрядчиками своих обязанностей, заболевание. Затем проанализируйте каждый риск с точки зрения значимости и вероятности.

Значимость риска можно определить на основании одного или нескольких факторов. Например, нормативов выполнения задания, предыдущего опыта, накопленной статистики, имеющихся стандартов. Если ничего этого в вашем распоряжении нет, то определите значимость и вероятность путем сравнения или предположения, то есть опираясь на свои экспертные знания. Если вы выполняете задание совместно с другими участниками, то используйте групповой способ экспертного анализа.



ПРИМЕР

Проектной команде поставили задачу снять фильм о корпоративной культуре компании к определенной дате — юбилею организации. Для разработки перечня нестандартных ситуаций, которые могут помешать выполнить задачу в срок, мы организовали специальное заседание проектной команды. Сначала мы составили список всех возможных помех. Для этого использовали метод генерации идей: записывали все идеи участников группы на флипчарт. В перечень нестандартных ситуаций вошли срыв сроков подготовки материалов подрядчиками, внезапная болезнь ключевых членов команды и внешние форс-мажоры.

Затем полученные данные визуализируйте в виде таблицы, сгруппировав по четырем признакам. А именно — вероятно и значимо, маловероятно, но значимо, вероятно и значимо и маловероятно и малозначимо. Пример заполнения такой таблицы можете посмотреть на странице 27.

**Вероятно и значимо.** К таким рискам можно отнести, например, выход из строя важного для проекта оборудования. Данное событие может привести к нарушению дедлайна всего проекта. Чтобы избежать этого риска, можно заранее провести профилактический осмотр оборудования. Хороший запасной вариант — найти альтернативные ресурсы. Например, возможность взять аналогичное оборудование в аренду в случае поломки основного.

**Вероятно, но малозначимо.** Пример такого риска — потеря одного из членов команды по болезни, семейным обстоятельствам или другим уважительным причинам. Такая ситуация вполне вероятна — от болезни или других жизненных неприятностей не застрахован никто. Однако при этом решить ее легко, достаточно найти выбывшему коллеге замену.

**Маловероятно, но значимо.** Такие нестандартные ситуации не оставляют возможности застраховаться от их последствий. К ним можно

отнести стихийные бедствия, природные и техногенные катаклизмы. Подобного рода события нужно вынести за рамки управляемых параметров, так как на них нельзя никак повлиять.

**Маловероятно и малозначимо.** Такие риски не заслуживают особого внимания, так как существенно не влияют на ход и результаты проекта либо устранить их последствия достаточно легко. Например, к подобному риску можно отнести получение некачественных исходных видеоматериалов для монтажа фильма. В этом случае можно просто запланировать дополнительное время и переснять необходимый материал.

### Как планировать сроки: модель «Точка невозврата»

Важным условием соблюдения дедлайна является планирование сроков. Для этого необходимо точно определить количество задач и последовательность их выполнения. А еще — рассчитать необходимое время на каждую поставленную задачу. Но это в теории.

На практике спланировать сроки бывает сложно. Помочь при планировании помогут определенные данные. Такими можно считать, например, нормативы выполнения тех или иных видов работ, предыдущий собственный опыт, накопленные статистические данные и сроки выполнения аналогичных проектов. В случае если в вашем распоряжении нет ничего из вышеперечисленного, можно воспользоваться методом экспертной оценки сроков.

Чтобы уложиться в дедлайн без стресса, я использую модель «Точка невозврата». Точка невозврата — это рубеж, после которого невозможно вернуться к исходному состоянию. Например, вы планируете

## Распределение возможных рисков по принципу значимости

<p style="text-align: center;"><b>Вероятно и Значимо</b></p> <p>Выход из строя дорогостоящего оборудования</p>	<p style="text-align: center;"><b>Вероятно и Малозначимо</b></p> <p>«Выход из строя» члена проектной команды из-за болезни</p>
<p style="text-align: center;"><b>Маловероятно, но Значимо</b></p> <p>Стихийные бедствия и катаклизмы</p>	<p style="text-align: center;"><b>Маловероятно и Малозначимо</b></p> <p>Выход из строя легкозаменяемого оборудования или расходных материалов</p>



## При планировании важно учитывать умения исполнителей. Если вы или ваши сотрудники будут выполнять задание впервые, увеличьте время

закупку корпоративных подарков для сотрудников. Подарки нужно вручить строго в определенную дату. Предположим, вручать подарки планируется 20 декабря. Срок изготовления подарков — два месяца. Если для компании является критичным, чтобы подарки были вручены именно 20 декабря, то целесообразнее установить сроки готовности подарков не позднее 10 октября.

Таким образом, у вас остается 10 дней на приемку подарков по качеству и два месяца на изготовление новых подарков, если обнаружите критические недостатки. Если же вы установите срок изготовления подарков 15 декабря, то исправить брак будет невозможно и вы не уложитесь в дедлайн и не вручите подарки сотрудникам 20 декабря. Таким образом, точка невозврата для вас — 20 октября, так как у вас уже не остается времени для согласования замены брака или размещения нового заказа. Соответственно, 10 октября — это последний срок, когда вы еще можете все исправить без дополнительных затрат. В нашем случае это означает, что если точка невозврата пройдена, дедлайн будет нарушен.

Планируя свою работу, я также расставляю контрольные точки до наступления «точки невозврата». Они нужны для промежуточного контроля готовности, профилактики нарушений дедлайна.

Первую контрольную точку я определяю на таком промежутке, когда легко можно скорректировать результат, если что-то пошло не так.

Вторую контрольную точку я определяю на таком расстоянии от дедлайна, когда еще остается возможность что-то предпринять и уложиться в дедлайн с заданными параметрами проекта. Условия попадания в точку невозврата я также определяю, чтобы нивелировать все риски до попадания «в штопор». При прогнозировании контрольных точек используются все те же принципы, что и при планировании сроков. Универсальной формулы или алгоритма в этом случае не существует.



ПРИМЕР

Новый сотрудник должен выйти на работу 10 сентября, поэтому необходимо подготовить план его адаптации. За него отвечает руководитель подразделения, а вы должны этот план согласовать. Вы знаете на основании предыдущего опыта, что вам на это нужен один день. Соответственно, утром 9 сентября руководитель подразделения должен предоставить план адаптации. Контрольная точка для вас — 8 сентября. В этот день утром вы напоминаете руководителю подразделения, что 10 сентября к нему выходит новый сотрудник и что 9-го числа руководитель должен предоставить вам на согласование план.

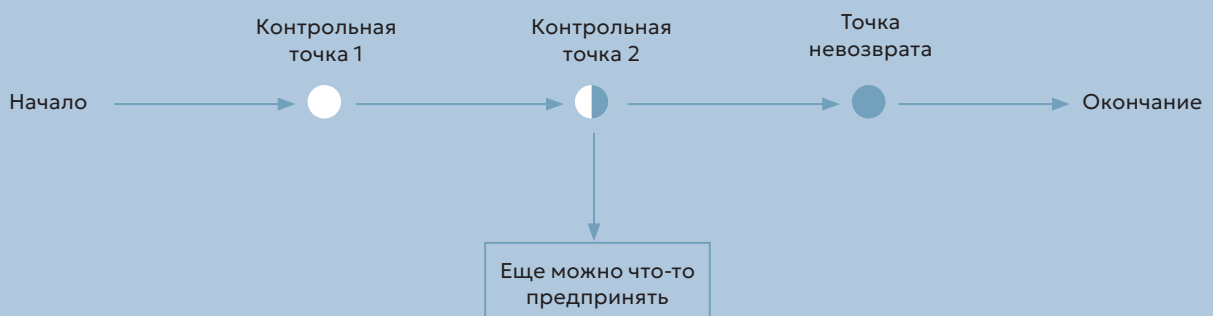
## Как управлять рисками: алгоритм

Первый этап контроля — обратная связь. Это происходит как раз на первой контрольной точке, когда еще все можно поправить. Обратная связь в данном случае — это получение информации от команды, подчиненных сотрудников или анализ самостоятельно выполненной задачи: «Все ли идет по плану? Есть ли отклонения?». Дальше надо действовать, исходя из того, есть ли в работе отклонения. А полную схему можете посмотреть на странице 31.

**Отклонения есть.** Если работа пошла не по плану, нужно прежде всего определить последствия отклонений. Обязательно проинформируйте исполнителей о проблеме. Если исправить отклонения еще можно, устраните их и продолжите работу по плану. Если исправить уже ничего нельзя, предлагаю следующий алгоритм действий.

В первую очередь необходимо откорректировать план и свести к нулю репутационный ущерб, насколько это возможно. Затем — выяснить, что именно в проекте пошло не так. Если сбой был случайным, нужно ввести дополнительный контроль и прописать аварийные регламенты. Если же сбой произошел из-за ошибок, допущенных

## Схема расстановки контрольных точек



вами или вашими подчиненными, рекомендую изменить технологии, оборудование или систему обучения персонала.

**Отклонений нет.** Если отклонений нет, проинформируйте исполнителей о том, что претензий к работе не имеете. В этом случае обратная связь очень важна — она поможет установить с командой прозрачные доверительные отношения.

Например, HRD контролирует процесс адаптации нового сотрудника. Есть дедлайн — к определенному сроку сотрудник должен изучить определенные материалы, сдать необходимые тесты, познакомиться с коллегами, условиями.

Начать контроль следует с плана адаптации. В плане адаптации будут отражены мероприятия, предусмотренные для ввода в должность нового сотрудника, и конкретные сроки.

Предположим, что по плану адаптации новый сотрудник должен сдать аттестацию по продукту 10 октября. 10 октября — это эталонный срок.

Если вы хотите контролировать процесс надлежащим образом, то необходимо заранее, не позднее 7 октября, запросить информацию у нового сотрудника и у его руководителя о том, как идет подготовка и каковы шансы на успешную сдачу аттестации. Дата определяется исходя из предположения, что трех дней будет достаточно, чтобы исправить ситуацию, если в процессе работы вдруг возникли отклонения от эталона.

HRD зафиксировал отклонения по состоянию на 7 октября: сотруднику не выдали материалы по той или иной теме, соответственно, он не сможет сдать аттестацию успешно 10 октября.

В этом случае есть еще целых три дня, чтобы откорректировать результат. А именно: ответить на вопросы сотрудника, заменить наставника, выдать дополнительные материалы для подготовки. Другими словами — предпринять меры для минимизации рисков не сдачи аттестации в срок.

Дата получения обратной связи определяется исходя из предположения, что трех дней будет достаточно, чтобы исправить ситуацию

# Как выстроить систему контроля на проекте

