

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Чем полезна эта книга?	15
Для кого эта книга?	16
Как пользоваться системой?	17
Как составлять формулы?	20
Как определить нужные инструменты?	25

ГРУППА 1. ПРОЕКТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Ср — Смартый (SMART-метод)	32
SMART.	32
SMARTINI.	36
Пч — Почемий (метод «Пять почему»)	37
Где инструмент можно использовать?	38
Как использовать инструмент в управлении портфелем проектов?	39
По — Потокый (доска потока)	40
Работа с канбан-доской.	40
Канбан-доска в работе с ретроспективой.	41
Мт — Минтий (пирамида Минто)	43
Структура пирамиды Минто.	43
Основные принципы пирамиды Минто.	44
Эй — Эйзий (матрица Эйзенхауэра)	45
Сг — Сгораний (диаграмма сгорания спринта)	49
Пф — Портфелий (управление портфелем проектов)	52
Бю — Бюджий (бюджет)	54
Рс — Риский (матрица рисков)	62
Ра — Расписаний (расписание работ)	63
Дж — Дорожный (дорожная карта)	67
Дг — Диагантий (диаграмма Ганта)	70

От — Ответствий (матрица ответственности)	72
Безответственность в команде: почему возникает и как исправить	72
Матрица RACI: как распределить роли и избежать путаницы в ответственных	73
Ип — Иприоритетий (индекс приоритетности)	76
Мр — Метрикий (реестр метрик)	78
Для чего нужен реестр метрик?	79
Как разработать реестр метрик?	79
Классификация показателей и особенности определения метрик для них	80
Оценка эффективности	83
Правила оценки эффективности	83
Оч — Отчетий (отчет о проекте)	84
Какие функции несет отчет?	84
Что должен содержать отчет?	85
Как работать с отчетом?	85
Пс — Пестий (PEST-анализ)	88
Св — Свотий (SWOT-анализ)	91
Сильные стороны	91
Слабые стороны	92
Угрозы и возможности	92
Лв — Левий (силовое поле Левина)	94
Алгоритм работы со структурой силового поля	95
Варианты схем силового поля	96
Жт — Требований (журнал требований)	99
Ив — Исикавий (диаграмма Исикавы)	101
Структура диаграммы Исикавы	101
Алгоритм разработки диаграммы	102
Тс — Тосий (теория ограничений систем, ТОС)	104
Пять шагов теории ограничений	104
Основные принципы применения ТОС в управлении проектами	106
Пр — Потерий (Семь видов потерь)	108
Км — Коммуникаций (матрица коммуникаций)	112
Рт — Реестрий (реестр рисков)	116
Пл — Планий (система планирования)	118
Важность планирования	118
Командное и единоличное планирование	120
Неверное планирование	121
Кц — Компетенций (модель/матрица компетенций)	123
Типология компетенций	125
Система корпоративных компетенций	126
Примеры компетенций	130
Тз — Тэзий (техническое задание)	139
Каким должно быть ТЗ	140
Каким должно быть ТЗ по ГОСТу	140

Зк — Зрелий командий (матрица зрелости команды)	143
Определение уровня зрелости команды	144
Уровни зрелости	144
Области применения управленческих практик	146
Мц — Матриций стейкхолдий (матрица стейкхолдеров)	155
«Лишние» стейкхолдеры	157
«Очень важные» стейкхолдеры	158
«Очень занятые» стейкхолдеры	158
Рз — Развий (индивидуальный план развития)	159
Чему должно соответствовать обучение руководителей?	159
Как развивать сотрудников?	159
Как составить ИПР?	161
Какими характеристиками обладают успешные руководители?	163
Можно ли развить в себе успех?	165
Что делать, если потенциала нет?	165
Как понять, что я могу делать хорошо?	166
Как поменять в себе что-либо?	167
Что изменится?	168
Би — Бизнесий (бизнес-план)	169
Ус — Уставий (Устав)	174
Пз — Презий (правила оформления презентаций)	177
Пк — Протоколий (протокол собрания)	179
Пд — Передачий (регламент передачи дел)	180
Ис — Историй (пользовательская история)	181
Принцип INVEST в подготовке пользовательских историй	181
Заполнение карточки пользовательской истории	182
Мо — Мониторий (система мониторинга)	186
Дп — Делипий (правила деловой переписки)	189
Краткие правила деловой переписки в мессенджере	190
Краткие правила деловой переписки по почте	191

ГРУППА 2. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ

Дн — Данетий (матрица «Да — Нет»)	196
Са — Ситуаций (ситуационное лидерство)	199
Основные стили ситуационного руководства	199
Основные принципы ситуационного руководства	200
Уровни развития сотрудников	201
Иф — Информий (управление информацией)	202
Если не хватает информации о стейкхолдерах	203
Если не хватает информации о рисках проекта	203
Если не хватает информации о ресурсах	203
Кп — Критикий путей (метод критического пути)	204

Де — Делегирий (делеги́рование)	206
Факторы делегирования	206
Принципы делегирования	206
Главные ошибки делегирования	208
Сп — Спринтий (спринт)	210
Планирование спринта	211
Выполнение работ	211
Завершение спринта	211
Уп — Управлений (эффе́ктивное управление)	212
Понедельник	212
Вторник	213
Среда	214
Четверг	214
Пятница	215
Выходные	216
Ба — Балансий (баланс в проекте)	217
Матричная организационная структура	217
Коммерческий проект	218
Трансформационный проект	218
Дз — Дизайний (дизайн-мышление)	219
Ин — Инициативий (предложение инициатив)	221
Пе — Покаёкий (принцип Roka-Yoke)	222
Цл — Целий (целеполагание)	224
Классификация целей	224
Правильная постановка целей	225
Ход выполнения	228
Картирование целей	228
Пц — Процессий (управление процессами)	230
Пб — Подборий (подбор персонала)	236
Типы интервью	237
Алгоритм проведения собеседований для руководителей	238
Алгоритм принятия решения относительно кандидата	239
Алгоритм проведения хорошего интервью	240
Тайминг проведения структурированного интервью	241
Ки — Кипианий (система KPI)	243
Создание системы KPI	244
Правильный расчет показателей эффективности	245
Ге — Гембий (метод Гемба)	248
Основные принципы Гембы	248
Этапы реализации Гембы	248
Подготовка к Гембе	249
Идеи для совершенствования системы	251

Ро — Ротаций (ротация сотрудников)	252
Зачем нужна ротация?	252
Кого ротировать?	252
Куда ротировать?	253
Что должно получиться в итоге?	253
Па — Паретий (принцип Парето)	254
Примеры применения принципа Парето	255
Как использовать принцип Парето	255
Ац — Адаптаций (система адаптации новых сотрудников)	256
Чем программа адаптации полезна для сотрудника?	256
Чем программа адаптации полезна для компании?	257
Что необходимо сделать на подготовительном этапе адаптации сотрудника?	257
Что можно сделать уже сейчас?	258
Что стоит запланировать на будущее?	258
Какие инструменты применять для оценки эффективности программы адаптации?	259
Какие бывают виды адаптации?	260
Какие бывают этапы адаптации персонала?	262
Тк — Текучий (управление текучестью кадров)	263
Бз — Базий (база знаний)	265
Оу — Обучений (обучение сотрудников)	267
Виды обучения сотрудников	268
Формы получения сотрудниками новых знаний	270
Виды профессионального развития	271
Обучение и развитие руководителей	275
Мотивация сотрудников и развитие руководителей	276
Ся — Стратегий (стратегия)	278
Виды стратегий	278
Стратегические карты	279
Система сбалансированных показателей	281
Зч — Эйчарий (HR-цикл)	284
Пи — Предиктивный (предиктивный жизненный цикл)	286
Ги — Гибридий (гибридная модель управления проектами)	288
Что подразумевает гибридный подход к управлению?	288
Где применима гибридная модель?	289
Какие конфликты возникают при внедрении гибридного подхода?	291
Каковы особенности гибридных проектов?	291
Что такое Agile Suitability Model?	292
Пе — Проектный (управление проектами)	296
Стратегия и этапы внедрения проектного управления	299
Подводные камни проектов внедрения проектного управления	303
Итоги внедрения проектного управления	303
Подводные камни внедрения проектного управления	304

Ск — Системаций (система коммуникаций)	306
Внутренние коммуникации в проекте	306
Проблемы внешних коммуникаций	308
Варианты разрешения конфликта	310
Налаживание коммуникаций в проекте	311
Ур — Урий (управление рисками)	313
Режимы управления для предупреждения наступления рисков	315
Стратегии управления рисками	316
Этапы управления рисками	317
Внедрение культуры управления рисками	323
Си — Системий (системное мышление)	326
Основные принципы системного мышления	326
Польза системного мышления для руководителя	326
Пя — Порядий (порядок на рабочем месте, 5С)	329
1С — Сортировать предметы в рабочей области	330
2С — Соблюдать порядок и сохранять свое место для каждого предмета	331
3С — Содержать рабочее место в чистоте	332
4С — Стандартизировать процесс поддержания чистоты и порядка	332
5С — Совершенствовать порядок и процесс его поддержания	333
Цд — Демингий (цикл Деминга, PDCA)	335
Ка — Канбаний (метод канбан)	338
Ув — Увольнений (управление увольнением)	340
Как правильно увольнять сотрудника?	340
Как понять, что сотрудник задумывается о смене работы?	341
Как понять, что сотрудника нужно и можно удержать?	341
Как удержать ценного сотрудника и не допустить его увольнения?	342
См — Скрамий (скрам)	343
В чем сила скрама?	344
В чем слабость скрама?	344
Какие возможности предоставляет скрам?	345
Какие угрозы несет скрам?	345
Как использовать архитектуру спринта в отрыве от методологии скрам?	345
Из — Изменений (управление изменениями)	346
Сложности внедрения изменений	346
Подготовка к изменениям	348
Внедрение изменений	350
Основные модели управления изменениями	351
Другие модели	355
Алгоритм управления проектом трансформации	357
Оценка эффективности изменений	358

Ци — Циклий управлений (цикл управления сложными проектами)	359
0-й этап ЦУСП: исходные данные на старте проекта	360
1-й этап ЦУСП: постановка цели	361
2-й этап ЦУСП: планирование	361
3-й этап ЦУСП: реализация	363
4-й этап ЦУСП: анализ	364
5-й этап ЦУСП: внесение корректировок	364
Ор — Оргий (анализ организационной структуры)	366
Определение цели и миссии компании	367
Описание организационной структуры	369
Ку — Культурый (корпоративная культура)	372
Зачем формировать корпоративную культуру?	372
Каковы последствия навязанной корпоративной культуры?	373
Что случается, когда корпоративную культуру навязывают без адаптации?	374
Какие есть принципы заимствования культур, методологий, инструментов?	375
Как управлять самостоятельно сформированной корпоративной культурой?	375
Какова динамика изменений после внедрения новой корпоративной культуры?	375
Сд — Спидий (спиральная динамика)	377
Ли — Линий (бережливое производство)	380
Ан — Анализий (завершение и анализ результатов)	383
Проведение анализа	383
Оформление документов	385
Сбор обратной связи	385
Обновление библиотеки практик	386

ГРУППА 3. КОМАНДНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ЦЕРЕМОНИИ

Ле — Летучий (летучка)	389
Основные характеристики летучек	389
Основные вопросы, обсуждаемые на летучках	389
Преимущества летучек	390
Проведение эффективной летучки	390
Рш — Решений (принятие решений)	391
Какими бывают решения?	391
Что такое факты и как с ними работать?	392
Как развить критическое мышление?	395
Почему критическое мышление так важно в период неопределенности?	395
Ос — Обратний связей (обратная связь)	397
Виды обратной связи и алгоритмы ее предоставления	397
Правила предоставления обратной связи	399
Ошибки предоставления обратной связи	400
Этапы предоставления обратной связи	402
Ми — Митингий (канбан-митинг)	404

Ре — Ретроспективный (ретроспектива)	405
Почему ретроспектива не приводит к результатам?	405
Как повысить эффективность ретроспективы?	406
Как оценить эффективность ретроспективы?	406
Дм — Демий (демо)	407
Ключевые аспекты демо	407
Структура демо	408
Шт — Штурмий (мозговой штурм)	409
Форматы мозгового штурма	410
Алгоритм проведения мозгового штурма	410
Ошибки во время проведения мозгового штурма	411
Ри — Риндий (развивающие индивидуальные встречи)	412
Характеристика и содержание развивающих индивидуальных встреч	412
Вопросы для обсуждения	413
Использование техники GROW для эффективной беседы	413
Фк — Факапий (факап-сессии)	417
Ма — Митапий (митап-сессии)	418
Мк — Мировий кафий (метод «Мировое кафе»)	419
Основные элементы и этапы «Мирового кафе»	419
Преимущества метода «Мировое кафе»	420
Об — Онбордий (онбординг)	421
Фа — Фасилитий (фасилитационная сессия)	423
Для чего фасилитационная сессия проектным командам?	423
Что можно сделать в рамках фасилитационной сессии?	424
Как провести фасилитационную сессию?	425
Се — Сессий (стратегическая сессия)	426
Для чего нужна стратегическая сессия?	426
Какая стратегическая сессия будет эффективной?	426
Какими бывают ошибки при планировании и проведении СЕ?	427
Аж — Арджирисий (лестница Арджириса)	428
Оц — Оцений (центр оценки)	430
Четыре причины изменений	430
Роль заказчика в разработке бизнес-симуляции	431
Пример организации и проведения ЦО на базе бизнес-симуляции	432
Преимущества проведения ЦО на базе БС	435
Сложности проведения ЦО на базе БС	436
Проведение мероприятия	437
Чек-лист проведения индивидуальной оценки	437
Подведение итогов	439
Обратная связь после оценки по модели НЕСТАНДАРТ	440
Ха — Хакатоний (хакатон)	441
Проведение хакатона	441
Пример структуры хакатона	441

Ак — Аудикий (аудит коммуникаций)	444
Критерии наблюдения	444
Структура для проведения аудита внутренних коммуникаций	447
Ко — Конференций (корпоративная конференция)	449
Классификация конференций по программам	450
Форматы конференции	452
Сценарий мероприятия	452
Проведение мероприятия	453
Ме — Мероприятий (система мероприятий)	455
Как получить пользу от профессиональных мероприятий	455

ГРУППА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Вб — Выборий (управление сложным выбором)	461
Кч — Коучингий (коучинг)	463
Почему проектно-производственный коучинг требует к себе особого внимания?	463
Что особенного в руководителях производственных направлений?	464
Какой алгоритм проведения индивидуальных встреч наиболее эффективен?	464
Какие ошибки коучей и специалистов по развитию персонала самые частые?	466
Для чего нужны эти встречи?	466
Пн — Прокрастинаций (прокрастинация)	467
Управление временем в современном мире	467
Прокрастинация — знак того, что вы делаете что-то не то?	468
Как проверить, что дело, которое вы откладываете, вам не нужно?	469
Как победить прокрастинацию?	470
Пу — Публиций (публичные выступления)	471
О чем говорит ваша манера выступать публично?	471
Как привлечь и удержать внимание аудитории?	472
Чего стоит избегать в публичных выступлениях?	472
Как отвечать на вопросы аудитории?	473
Чек-лист по публичным выступлениям	473
Дл — Дилтсий (пирамида Дилтса)	475
Уровни пирамиды Дилтса	475
Анализ стейкхолдеров при помощи пирамиды	477
Гб — Гибкий (гибкость руководителя)	478
Предпосылки гибкости	479
Функции гибкости	479
Модель компетенции «гибкость»	480

Эи — Эмоций (эмоциональный интеллект)	482
Что такое эмоциональный интеллект?	483
Зачем эмоциональный интеллект руководителю проекта/процесса?	484
В чем польза эмоционального интеллекта?	486
Как с помощью эмоционального интеллекта преодолеть сопротивление изменениям?	486
Что необходимо для развития ЭИ?	487
Почему мы говорим об эмоциях как об инструменте управления собой и другими?	489
Как эмоциональный интеллект применять в работе?	490
Сз — Самозваний (синдром самозванца)	492
Определение у себя синдрома самозванца	492
Основные причины возникновения синдрома самозванца	492
Преодоление синдрома самозванца	493
Использование икигай для своего развития	494
Во — Вовлечий (вовлеченность)	497
Способы влияния на вовлеченность	499
Вовлечение персонала	499
Повышение вовлеченности: лидерство в проектной команде	502
Ат — Атмосферий (атмосфера в команде)	504
От чего зависит атмосфера в команде?	504
Как атмосфера влияет на эффективность работы?	504
Какие есть правила работы с «технарями»?	505
Как помочь коллегам, подчиненным, руководителю?	506
Вы — Выгораний (синдром выгорания)	508
Общие понятия	508
Советы руководителю	517
Гибкие команды и выгорание	528
Со — Сопротивлений (сопротивление изменениям)	531
Корпоративный скепсис	531
Природа сопротивления	532
Классификация, диагностика, лечение	534
Практические решения	539
То — Токсиний (токсичные сотрудники)	544
Какими бывают токсичные сотрудники и как их определить?	545
Типы токсичных сотрудников	546
Практические решения	548
Бр — Брендий (бренд руководителя)	551
Что такое личный бренд?	551
Зачем ИТ-директору бренд?	552
Какие базовые элементы влияют на бренд?	553
Как составлять дорожную карту бренда?	557
Как руководителю укрепить авторитет?	558

Пх — Психотипий (система психотипов)	559
Тип «Интегратор»	559
Тип «Исполнитель»	561
Тип «Нарратор»	562
Тип «Поисковик»	563
Тип «Трансформатор»	564
Тип «Деятель»	565
Сб — Субординий (субординация)	567
Мы — Мышлений (теория мышления)	571
Принципы КСУМ	572
Типология мышления в рамках корпоративной культуры	573
Развитие типов мышления	575
Цели и задачи внедрения КСУМ	576
Лд — Лидерий (модель динамического лидерства)	577
Руководитель — лидер	577
Шесть стилей лидерства	579
Формы для определения практик лидерства	586
Лидерство в жизненном цикле проекта	588
Жесткое лидерство	589
На — Наставникий (система наставничества)	591
Виды наставничества	591
Этапы разработки и внедрения программы наставничества	592
Обязанности наставника	593
Основные ошибки наставничества в компании	593
Мотивация молодых сотрудников	594
Развивающая беседа в наставничестве	597
Ди — Диский (типология личности DISC)	602
Шл — Шляпий (метод «Шесть шляп мышления»)	606
Типы мышления	606
Шесть психотипов сотрудников в команде	608
Мс — Маслий (пирамида Маслоу)	611
Пять уровней пирамиды потребностей Маслоу	611
Определение системы мотивации сотрудников при помощи пирамиды	612
Мотивация сотрудников на разных уровнях пирамиды	613

ГРУППА 5. ИГРОВЫЕ ФОРМАТЫ

Ст — Сторителей (сторителлинг)	619
Пп — Покерпланирий (покер-планирование)	621
Мф — Метафорий (метафорические карты)	623

Нб — Небий (карта звездного неба)	625
Для чего нужна карта звездного неба?	625
Что можно увидеть после анализа карты?	627
Где и как можно использовать карту звездного неба?	627
Ик — Икартий (интеллект-карта)	628
Что можно сделать с помощью интеллект-карты?	628
Где можно использовать интеллект-карту?	628
Как создать интеллект-карту?	629
Иг — Игрий (деловые игры)	630
Основные функции деловых игр	630
Деловые игры	631
Сц — Симуляций (бизнес-симуляция)	638
Основные функции бизнес-симуляций	638
Бизнес-симуляции	639
Ож — Ожиданий (матрица ожиданий и претензий)	648
Как проходит само мероприятие?	648
Кто присутствует на таком мероприятии?	649
Сколько человек должно быть на мероприятии?	650
Что можно увидеть в процессе заполнения матрицы?	650
Что можно порекомендовать?	650
Пт — Прототипий (прототип)	651
Для чего важен и нужен прототип?	652
На каком этапе создавать прототип?	654
Из чего можно сделать прототип?	655
Как можно классифицировать прототипы?	655

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.	
Рабочая область руководителя проекта	658
Приложение 2.	
Алфавитные списки элементов	690
Список элементов в алфавитном порядке	690
Список инструментов в алфавитном порядке	692
Приложение 3.	
Список использованной литературы и источников	695

ВВЕДЕНИЕ

Чем полезна эта книга?

Проектное управление — это система инструментов, которые могут быть связаны между собой в разных конфигурациях в зависимости от проекта, условий, времени, команды и прочих факторов. Инструменты проектного управления ориентированы на организацию как личного рабочего времени и пространства, так и командного.

К проектному управлению нет правильного или неправильного подхода. В итоге проектное управление выливается в систему, которая напрямую зависит от уровня компетентности руководителя и его команды, а также от уровня профессионализма партнеров, заказчиков и окружающей среды.

В тему управления проектами я погружена с 2005 года, а с 2014-го возглавляю собственную консалтинговую компанию Neprostoidea, которая занимается внедрением проектного управления в большие и малые команды, обучает руководителей среднего и высшего звена. Проектное управление — основная часть моей профессиональной жизни. Я убеждена, что эта тема касается абсолютно каждого специалиста — будь вы исполнителем или руководителем, работаете в проектной организации или занимаетесь операционными вопросами.

Большая часть книг, которые я читаю (а читаю я много, стараюсь прочитывать около 100 книг в год), посвящены проектному управлению или управлению в целом. Это неудивительно, ведь тема проектного управления на сегодняшний день **очень важна**, книг об этом стало так много, что порой можно потеряться во всех этих разрозненных знаниях, советах и методологиях.

Я решила собрать все полезные инструменты проектного управления в одной книге, чтобы обобщить не только свой опыт, но и общеизвестные знания. Собрать все инструменты управления в единый источник не просто, но необходимо: чтобы, с одной стороны, не потерять уже освоенные инструменты, а с другой — видеть всю картину целиком.

Закрепить полученные знания можно лишь **практикой**. Все инструменты, собранные в этой книге, — те, которые вы уже применяете, просто по-своему или без оглядки на их название. Это классическая история, когда руководитель говорит: «Да, я так делаю, просто не знал, что этот цикл — тот самый великий PDCA». Все инструменты, описанные в книге, я очень люблю и лично применяю в разных проектах. Надеюсь, что моя любовь к ним передастся и вам через красивые схемы, таблицы и структурированное описание. Если вы будете внедрять в свой процесс хотя бы по одному инструменту в месяц, проверять его и экспериментировать с ним, то, я уверена, вы найдете именно тот — свой — набор инструментов, который сделает вашу работу эффективной, а управление — приятным и легким.

Конечно, в большинстве случаев вы захотите **возразить** написанному: ведь у вас иной опыт; вы видите и знаете тот или иной инструмент; у вас достаточно авторитетных источников, на которые вы можете ссылаться. Однако эта книга не для того, чтобы сказать вам, что *так правильно*. Эта книга — для того, чтобы возбудить ваше управленческое воображение и **заставить** вас систематизировать свою работу как руководителя или специалиста.

Эта книга не предназначена для линейного чтения, поэтому рекомендую читать каждый день по случайному инструменту для общего развития и обращаться к книге как к настольному справочнику, когда вы столкнетесь с конкретными вопросами управления.

Для кого эта книга?

Книга «Элементарное управление» задумывалась как помощник для всех, кто так или иначе задействован в проектах. У вас могут быть маленькие или большие проекты, вы можете быть собственником компании или руководителем подразделения, тимлидом или фрилансером, — вы точно найдете для себя недостающие в своей практике элементы и сможете повысить эффективность проекта и уровень удовольствия от управления.

Основные идеи книги таковы:

- 1 Любые системные знания не имеют никакого смысла, если вы не визуализируете эту систему и не используете ее в своей работе.
- 2 Все инструменты управления, о которых мы с вами где-то слышали и которые видели, подобны пазлам с неровными краями — их очень интересно совмещать.

Пользоваться разработанной мною системой могут все, вне зависимости от уровня подготовки. Я постаралась передать суть инструментов просто и сжато, чтобы новички могли познакомиться с инструментом, а практики — вспомнить о его существовании. Так, если вы совсем новичок — только вышли из университета или еще учитесь, — книга поможет сориентироваться в процессах и проектах компании, станет вашей Википедией, которой вы будете пользоваться по необходимости. Если у вас большой опыт, книга станет отражением ваших знаний в системном виде. Помните, что даже такой простой инструмент, как «Пять почему», дан не каждому специалисту, а у каждого инструмента свой мастер и, что еще важнее, у каждого мастера — свой набор инструментов.

Вы всегда сможете обратиться к книге как к библиотеке лучших практик при инициации нового проекта. Она будет вашим добрым помощником, если вы находитесь на стыке специальностей в компании или планируете переход в проектную структуру.

Так:

- **Фрилансеры** могут создать свою личную формулу успеха — найти инструменты, позволяющие управлять *всей* своей деятельностью.
- **Консультанты и тренеры** могут использовать каждый отдельный инструмент в своих тренингах и стратегических сессиях.
- **Скрам-мастеру и Agile-коучу** книга станет постоянным помощником: столкнулась команда со сложностями — посмотрите, как можно облегчить жизнь, создавайте

формулы для разных команд, экспериментируйте, обсуждайте на ретроспективе результаты и находите лучшие наборы инструментов.

- **Руководители проектов/программ/портфелей** найдут здесь всё, что нужно для работы в гибридных подходах, смогут создать свой гибрид и интегрировать его в существующую систему управления компании, в которой вы реализуете проектную деятельность.
- **Тимлиду** книга пригодится как альтернатива курсу квалификации, поскольку большая часть элементов связана с управлением людьми, а человеческий ресурс в проектах — в той или иной степени — основной.
- **Руководители функциональных подразделений** смогут создавать короткие формулы для внутренних проектов — от микропроектов (внедрение нового шаблона отчета) до более крупных организационных изменений (внедрение системы клиентоориентированности или проведение аудита процессов).
- **ТОПов** эта книга может вдохновить, стать музой — когда думаете о стратегии или оцениваете инициативы нижестоящих руководителей, когда ищете пути оптимизации или запускаете проекты автоматизации, когда хотите «лучше, больше, быстрее, точнее, предсказуемее и гибче».
- **Собственникам компаний** полезно держать эту книгу под рукой: кто знает, с чем к вам придут ваши топы?
- **ИП и малым предпринимателям** книга даст возможность правильно развивать свое дело. Я, как и вы, ипэшник. Мои формулы маленькие, но емкие, они изменяются под разные проекты. Это то, что дало мне возможность написать книгу; завершить более сотни проектов в семи странах на семи языках; вести четыре блога; не уходить в декрет; быть счастливой с управляемым ресурсом в виде календаря и моего настроения.

Как пользоваться системой?

Как я уже упоминала, мой проектный опыт начался в 2005 году, и уже сложно вспомнить, сколько за это время я прочла книг по управлению. Из-за обилия информации у меня появилась идея: не просто собрать основные инструменты управления проектами вместе, но и *систематизировать* весь имеющийся инструментарий.

Меня всегда впечатляла *Периодическая система химических элементов Менделеева*. На одной странице можно увидеть всё необходимое: характеристику элемента, его местоположение и взаимосвязь с другими элементами.

Так родилась *Периодическая система проектных инструментов* (см. **Илл. 1**).

В этой таблице *инструменты* выступают в роли управленческих элементов. Они разделены по периодичности их использования в проекте. На нижней плашке указано, какие элементы используются:

- Раз в день
- Раз в неделю
- Раз в две недели
- Раз в месяц

Легенда:

- Проектные инструменты
- Подходы и методы
- Командные мероприятия и церемонии
- Психологические инструменты
- Игровые форматы

Структура элемента (на примере Cr):

- Код: Cr
- Название элемента: Скорость
- Функциональное назначение: Скорость
- Индекс вовлеченности: Индекс вовлеченности

Частота использования:

- РАЗ В ДЕНЬ
- РАЗ В НЕДЕЛЮ
- РАЗ В ДВЕ НЕДЕЛИ
- РАЗ В МЕСЯЦ
- РАЗ В ТРИ МЕСЯЦА
- РАЗ В ПОЛГОДА
- РАЗ В ГОД
- РАЗ В ПРОЕКТ

Илл. 1. Периодическая система проектных инструментов

- Раз в три месяца
- Раз в полгода
- Раз в год (показатель намекает на то, что некоторые элементы можно использовать циклично в рамках операционного управления)
- Раз в проект

Это не означает, что инструменты с периодичностью «раз в проект» нельзя использовать ежедневно, ежемесячно, ежегодно и т. д. — всё зависит от специфики вашего проекта, его цели. Однако здесь рассматриваются распространенные случаи и усредненные нормы.

Каждому инструменту присвоен свой цветовой индикатор:

- **Фиолетовый** указывает на то, что инструмент относится к документу или к какому-то шаблону, который уже есть и может быть адаптирован или разработан.
- **Зеленый** обозначает определенный подход или метод, то есть некий комплекс инструментов.
- **Оранжевый** относится к мероприятиям или церемониям, направленным на повышение коммуникации внутри межфункциональных команд, в рамках межгрупповых коммуникаций и т. д.
- **Синий** обозначает психологические инструменты и основные фокусы, на которые стоит обратить внимание руководителю или команде.
- **Коричневый** указывает на геймифицированный инструмент.

В ячейке каждого элемента (см. **Илл. 2**) расположен его **код** — две буквы, подсказывающие *название*.

Сразу под ним указано **название инструмента**, стилизованное под название химического элемента (например, Смартий, Адаптаций).

На цветной плашке внизу расшифровывается **название инструмента** (например, SMART-метод, Система адаптации новых сотрудников).

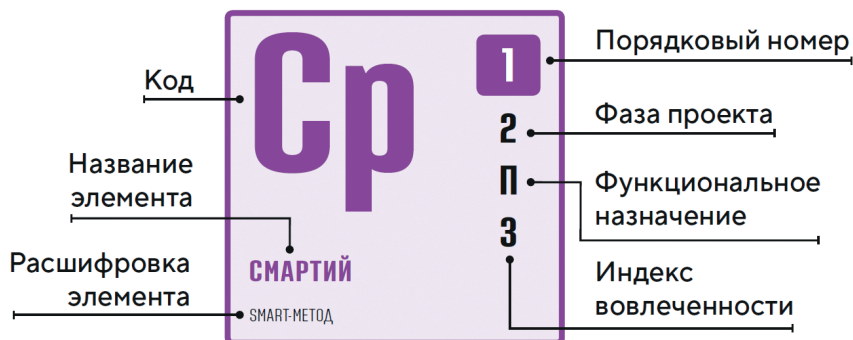
Верхнее число на черном квадрате справа указывает на *порядковый номер* инструмента (последовательность, представленная в книге).

Вторая цифра указывает на ту *фазу жизненного цикла проекта*, во время которой лучше использовать данный инструмент:

- Цифра **1** — этап инициации. Инструмент, который лучше использовать на этапе обдумывания идеи, генерации и шторминга.
- Цифра **2** — этап планирования. Инструмент, который применяется для организации работ, определения сроков, ресурсов и составления дорожной карты проекта.
- Цифра **3** — этап реализации. Инструмент, который используется в ходе выполнения работ, мониторинга прогресса и оперативного управления задачами.
- Цифра **4** — этап завершения проекта и задач. Инструмент, который помогает подвести итоги, провести ретроспективу и формализовать результаты проекта.

Буква обозначает *функциональное назначение инструмента* — иными словами, ту функцию, в помощь которой его можно использовать:

- Буква **А** — *администрирование*. Область применения управленческих практик, направленная на решение административных вопросов.
- Буква **К** — *команда*. Функция управления персоналом, инструменты для решения вопросов, связанных с формированием команды, управлением сотрудниками.
- Буква **Р** — *развитие*. Функция трансформации с целью улучшения процессов, повышения компетенций, улучшения и развития продукта.
- Буква **П** — *продукт*. Область применения управленческих практик, направленных на создание продукта.



Илл. 2. Разбор карточки элемента

Нижняя цифра — это условная единица, индекс вовлеченности от одного до пяти, где один — минимум задействованных человек, а пять — максимум:

- Цифра **1** — *руководитель/специалист*. Инструмент может выполняться одним человеком индивидуально.
- Цифра **2** — *малая группа*. Желательно задействовать минимум трех человек для реализации или применения инструмента.
- Цифра **3** — *проектная команда*. Ею может выступать команда одного проекта, команда нескольких проектов или несколько команд одного проекта, если идет работа над созданием сложного многофункционального или многоуровневого продукта.
- Цифра **4** — *основные стейкхолдеры*. Сюда относятся заинтересованные стороны, которые могут влиять на деятельность компании или проект.
- Цифра **5** — *все стейкхолдеры*. Это люди за пределами проектной команды, в том числе заказчики и представители других функциональных групп. Иными словами, это **все** окружение проекта. Когда мы говорим о нижней цифре 5 в элементе, это значит, что мы должны учитывать всех — даже тех, кто еще не знает о проекте.

Я разделила «основных» и «всех стейкхолдеров», поскольку часто бывает, что в проекте не все осознают свое влияние или заинтересованность. Многие вообще могут и не знать о каком-то проекте. Речь идет не о продуктовых проектах, а о проектах трансформации, проектах корпоративной культуры и HR-проектах.

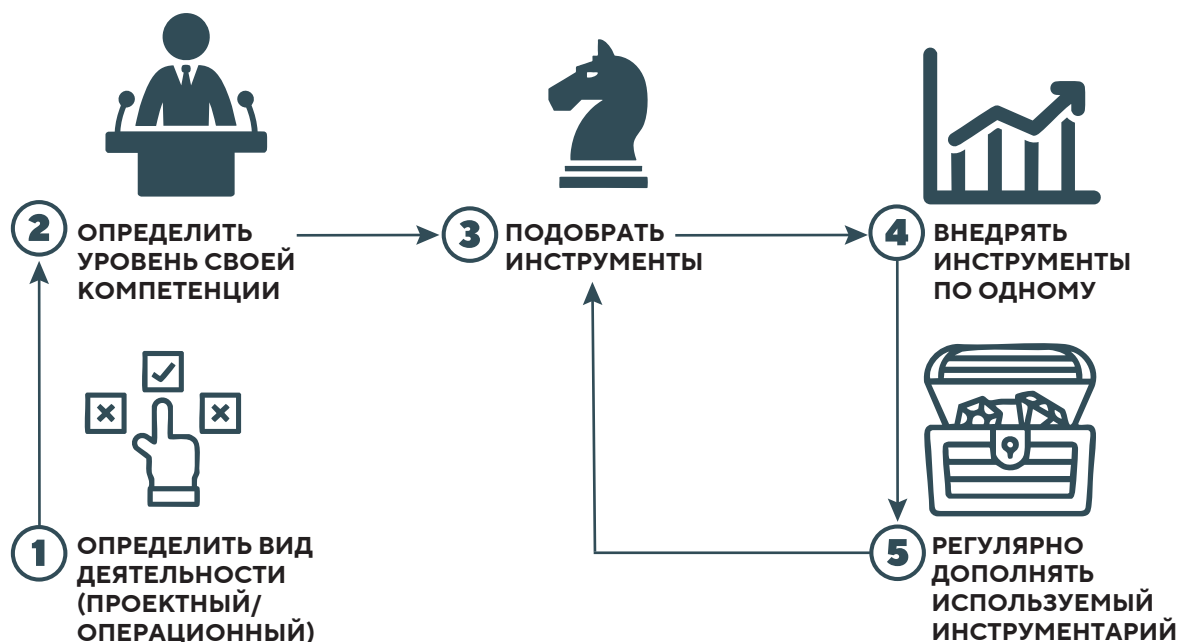
Как составлять формулы?

Поскольку основная задача книги — дать вам достаточное количество управленческих инструментов, то вы можете собрать из них свою личную *формулу* для управления в определенных условиях. Подобные формулы, разработанные для разных проектных команд или компаний, ранее гордо звались стандартом по управлению.

С точки зрения практичности такие условности позволяют собрать свою систему управления, как конструктор. Под разные проекты можно выбирать и составлять свои индивидуальные формулы.

Уже сейчас вы можете выбрать для себя те элементы, которые будете применять в своей деятельности. Вы можете создать из этих элементов свою систему, для этого нужно (см. **Илл. 3**):

- 1 Определить вид деятельности (проектный/операционный).** Проектная деятельность предполагает использование элементов в рамках ваших полномочий, операционная позволяет расписать ответственность для более широкого круга участников всего бизнес-процесса. Проект — временное предприятие, с уникальным результатом. У проектов разная продолжительность, разный уровень рисков, поэтому под каждый проект может быть своя уникальная формула. Операционная деятельность понятная, с понятным результатом и известными проблемами. Формула для управления процессами не требует частого пересмотра, ее можно обновлять, например, раз в год.
- 2 Определить уровень своей компетенции** (оценка профессиональных компетенций). Если согласно модели компетенций вы находитесь на топ-уровне,



Илл. 3. Схема формирования библиотеки инструментов из элементов

то используйте все элементы. Если вашей управленческой компетенции недостаточно, не берите на себя большой объем работы, начинайте с чего-то малого.

- 3 Подобрать инструменты**, которые знакомы, понятны и не противоречат вашим управленческим задачам. Очень важно в зависимости от уровня ваших компетенций подбирать такие инструменты, которые подходят именно вам. Если ключевая управленческая задача заключается в том, чтобы выстроить строгую иерархию и неподвижную систему, то гибкие подходы стоит отложить на потом, пока система внутри не устаканится.
- 4 Внедрять инструменты по одному**, постепенно. За раз можно внедрить один или два инструмента; отработайте их, убедитесь, что они приносят должный результат, и только потом переходите к другим элементам, которые покажутся вам подходящими для вашего процесса. Начинайте расставлять приоритеты с тех элементов, которые требуют вашей вовлеченности как руководителя, и потом расширяйте, масштабируйте до команды, за пределами команды, на стейкхолдеров и вообще всех потенциальных участников вашего проекта.
- 5 Регулярно дополнять используемый инструментарий** или убирать лишние элементы, не приносящие дополнительной ценности управленческой деятельности.

Характеристики команд

Создать определенные формулы достаточно легко, если учитывать различные характеристики команд.

- Если перед вами стоит задача разработки стандарта управления проектами в рамках операционной деятельности, то вы можете набрать необходимые инструменты и создать стандарты из описания алгоритмов, выполнения и применения того или иного инструмента.

- Если для маленькой команды (например, из девяти человек) создать определенную формулу из элементов для эффективного управления, она не будет панацеей. Она может стать отправной точкой и укажет, какие элементы являются минимально необходимыми для жизнедеятельности одной небольшой команды. Если речь идет о портфеле проектов, где команд может быть очень много, формула будет значительно длиннее и сложнее.
- Если у вас маленькая компания или вы индивидуальный предприниматель, вы можете составить эффективную формулу управления проектами и процессами *для себя одного*, ориентируясь на нижний цифровой индекс справа. В таблице достаточно инструментов, с которыми можно работать самостоятельно (планирование, анализ) или работать в малых командах.
- Если вы руководитель высшего звена, книга позволит вам выстроить всю систему управления проектами на всех уровнях исполнения и управления.
- Если вы специалист в крупной компании, то, в зависимости от уровня зрелости процессов и гибкости системы, вы можете найти идеи для организации своей работы или работы своей команды/коллег, которые не требуют системного подхода. Например, вам могут подойти такие инструменты, как мозговой штурм или фасилитационная сессия, которые вы можете проводить в любое время для любых целей.

Алгоритм разработки формул

Обратимся к алгоритму разработки формул.

1 Определите, о каком типе и масштабе проектов идет речь.

Воспользуйтесь **Табл. 1**, в которой отражена классификация проектов по размеру, их описание и рекомендации по составлению формул.

2 Определите основные проблемы.

Например, если сейчас сложности с управлением сроками — уделите внимание элементам из групп «Проектные инструменты» и «Подходы и методы» с буквой А (администрирование).

3 Поймите, что уже делаете сейчас.

Составьте свой список используемых инструментов управления: что делаете каждый день, каждую неделю, каждый месяц, каждые полгода, каждый год, раз в проект.

4 Определите, какая из текущих практик успешна, удалите неуспешные.

Понять, что успешно, достаточно просто. Определите, какие из инструментов списка выше даются вам легко, приносят прогнозируемые результаты.

5 Найдите недостающие элементы в книге и дополните свою формулу управления.

Ниже я покажу примеры формул для разных типов проектов.