



Практическое пособие

# ЗАНИМАТЕЛЬНОЕ ПРОЕКТОВЕДЕНИЕ

Часть 3.

Управление проектом






## Дорогие грузыя-единимышленники!

А как еще мы могли обратиться к вам – людям, стремящимся использовать все возможности, чтобы сделать жизнь лучше: легче, безопаснее, экологичнее, интереснее, содержательнее? К тем, кто близко к сердцу принимает чужую боль и ищет наиболее эффективные способы помочь людям, природе, сделать города и села удобными для жизни, сохранить историю, возродить культурные традиции?

Нас объединяют общие стремления. Для этого в компании «Сахалин Энерджи» существуют конкурсные программы (Фонд социальных инициатив «Энергия», Корсаковское партнерство и другие), в рамках которых поддержку получают актуальные, общественно значимые, имеющие долговременный позитивный эффект социальные проекты.

Поддержка осуществляется на основе конкурсного механизма распределения средств. В рамках конкурса рассматриваются проекты в области культуры, искусства и образования, охраны окружающей среды, направленные на повышение социальной активности населения и развитие волонтерского движения; на поддержку спорта и физической культуры, пропаганду здорового образа жизни и внедрение здоровьесберегающих технологий; на развитие услуг для социально незащищенных групп (например, на социальную адаптацию воспитанников детских домов, реабилитацию инвалидов, сопровождение одиноких пожилых людей и т.д.).

Конкурс помогает выявить из множества проектных предложений лучшие – предлагающие конкретные модели решения конкретных социальных задач, содержащие реальные способы изменения социальной ситуации, предусматривающие апробирование и внедрение эффективных социальных технологий.



Мы же, в свою очередь, хотим помочь участникам конкурса развить умения и совершенствовать навыки разработки и реализации социальных проектов.

Мы хотим, чтобы проектные идеи стали более понятными, а выбранные способы их реализации были практичными и эффективными, чтобы поставленные цели были достижимыми, а результаты – конкретными и измеримыми.

Мы надеемся, что практические пособия, объединенные в сборник «Занимательное проектоведение», помогут вам наилучшим образом воплотить ваши замыслы в жизнь!

## Зачем Нужно управлять проектом?

**М**ы потратили много времени и сил, превращая проектный замысел в понятную, логичную, экономически обоснованную модель действий, направленных на достижение конкретной, общественно значимой цели. Мы определили круг задач и выразили ожидаемые результаты в количественных и качественных показателях. Мы определились с целевой аудиторией и выбрали способ достижения цели. Короче говоря, мы спроектировали свою деятельность и готовы к реализации проекта.

Можем начинать?

Кажется, что да.

На самом деле – нет, если мы не определились с системой управления проектом. Кто и как будет составлять план действий, как будут распределены роли среди исполнителей, кто будет собирать, обобщать и анализировать информацию о том, как решаются поставленные задачи, каким образом будет обеспечиваться взаимодействие между группами исполнителей, решающими разные задачи, кто, в конце концов, будет отвечать за соблюдение сроков, выполнение обязательств перед партнерами и клиентами и целевое использование ресурсов?

При этом важно понимать, что управление организацией и управление проектом – совсем не одно и то же. Более того, опытные организации и опытные руководители хорошо понимают, что руководитель организации – далеко не всегда наилучшая кандидатура на позицию руководителя проекта.

Во-первых, потому, что ему нужно продолжать руководить организацией, и при этом максимально эффективно.

Во-вторых, потому, что руководство проектом предполагает глубокое понимание самого проекта – проблемы, на решение которой направлен проект, выбранного метода и технологий, специфики целевой аудитории, потребностей в ресурсах, возможностей и рисков. И если проектов у организации несколько, весь объем задач и обязательств в одну, даже очень умную голову просто не вместить.

Бывают, конечно, случаи, требующие совмещения функций, но наиболее эффективна модель, когда у каждого корабля – свой капитан, у каждого проекта – свой руководитель. Функции командующего флотилией выполняет руководитель организации или руководящий орган (это зависит от того, что предусмотрено уставом).



## Функции управления

**Е**сть несколько взглядов на управление, но все они сходятся на безусловной важности четырех основных функций – планирования, организации, мотивации и контроля.

**Функция планирования** заключается в определении (желательно, на основании глубокого и всестороннего анализа) и формулировании цели и задач по ее достижению, в выборе стратегии и методов действий и планировании шагов по их реализации.

В процессе планирования уточняются целевые установки и формируется система количественных и качественных показателей, позволяющих контролировать результаты – как их содержание, так и процесс их достижения.

Функция планирования подразумевает непрерывное наблюдение среды, в которой осуществляется деятельность, изучение и анализ происходящих в ней изменений с тем, чтобы корректировать стратегию и тактику достижения цели с учетом меняющихся возможностей, условий и ресурсов. Здесь важно наличие определенной гибкости в подходах, дающее возможность корректировать действия, направленные на достижение поставленной цели, получение максимального эффекта или минимизацию затрат, потерь и рисков.

Планирование – это одно из средств, с помощью которого мы обеспечиваем объединение и согласование усилий всех участников для достижения общей цели.

**Функция организации** – это создание реальных условий для достижения запланированных целей. Она включает в себя формирование проектной команды в соответствии с потребностями проекта и обеспечение ее всем необходимым для работы – знаниями, материалами, оборудованием и прочим, выстраивание взаимодействия с партнерами, распределение обязанностей и зон ответственности. От того, как организована проектная деятельность, как распределены обязанности в проектной команде и согласованы по срокам и содержанию действия всех участников, зависит воплощение в жизнь наших планов и, в конечном счете, судьба проекта.

**Функция мотивации** – это деятельность, побуждающая участников проекта приложить все старания для достижения цели, быть активными и эффективными. Для этого можно применять как материальные, так и нематериальные способы стимулирования.

Наши коллеги по некоммерческому сектору личным примером многократно опровергли утверждение, что самым эффективным способом мотивации является материальное вознаграждение, что люди всегда работают лучше, если у них есть возможность заработать больше. Для людей, участвующих в реализации социальных проектов, осознание общественной значимости своей и коллективной работы, реальной пользы, приносимой конкретным людям и сообществу в целом, ценность социальных преобразований, в которых они участвуют своим трудом, бывает гораздо важнее материального поощрения. Более того, участники многих социальных проектов выполняют свою работу или ее часть на добровольной, безвозмездной основе.

Понимать специфику организации их работы, принципов и сути мотивации волонтеров – одна из важнейших компетенций координаторов по работе с добровольцами и руководителей проектов, частично или полностью реализуемых силами добровольцев.

**Функция контроля** соединяет в себе три взаимосвязанных составляющих. Во-первых, это установление стандартов – точное определение цели и конкретных задач, которые должны быть решены в конкретные сроки для достижения поставленной цели. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

Во-вторых, это разработка, внедрение и обеспечение бесперебойной работы системы контроля (фиксации и измерений промежуточных результатов, полученных в определенные сроки, и их сравнение с ожидаемыми результатами).

В-третьих, это понимание и отслеживание критических точек в ходе реализации проекта. При наличии в этих точках серьезных отклонений от начального плана принимаются сложные управленческие решения, связанные, например, с заменой сотрудника или изменением в планах реализации проекта.

Если система контроля адекватна и работает правильно, то мы в любой момент времени имеем актуальную информацию о ходе проекта и возможность корректировать свои действия, устраняя проблемы, поскольку нам известен не только факт их появления, но и причины их возникновения.

**Функция координации** – отсутствующая в общепринятом списке, но, на наш взгляд, крайне необходимая функция управления, поскольку именно она обеспечивает согласованность в работе всех звеньев проектной цепи, устанавливает эффективные и рациональные связи между ними.

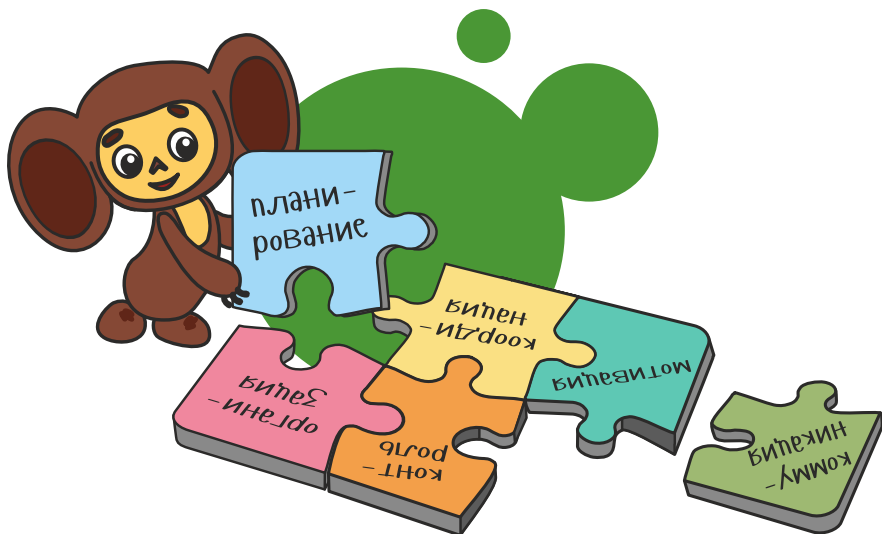
Для поддержания этих связей используются различные инструменты – еженедельные «оперативки» и деловые игры, служебные записки и селекторные совещания, google-документы и скайп-конференции.

Таким образом устанавливается взаимодействие между рабочими группами и отдельными направлениями проекта, осуществляется маневрирование ресурсами, а также создаются условия для обеспечения эффективности самого процесса управления проектом.

В литературе об управлении эта функция нередко бывает представлена как часть **функции организации**, но мы хотим обратить на вопросы координации особое внимание, поскольку в процессе реализации социальных проектов исполнителям приходится посвящать много времени и сил согласованию действий различных участников и партнеров проекта.

И еще одна функция, имеющая ключевое значение, – **функция коммуникации**, то есть управления информационными связями. Ее задача – обеспечение сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации.

Чтобы быть полезной для принятия решений, информация должна быть предоставлена своевременно, по назначению и в удобной форме. Коммуникации и сопутствующая им информация являются основой для обеспечения координации действий участников проекта.



## 7 шагов реализации проекта

**Шаг 1. Первый шаг на пути реализации проекта – это актуализация цели, визуализация результатов и уточнение способов их достижения.**

Сколько бы времени не прошло с момента разработки проекта – две недели или два года, приступая к воплощению проекта, нам нужно уточнить, чего мы хотим добиться, как выглядит достигнутая цель, какими количественными и качественными характеристиками она обладает. Нам нужно заново взглянуть на выбранные методы и технологии, чтобы убедиться, что они по-прежнему остаются оптимальными – приемлемыми для нас и обеспечивающими максимальный эффект.

**Шаг 2. Второй шаг – формирование единого образа проекта у всех членов команды.** Суть этого шага в совмещении видений членов проектной команды касательно цели, результатов и способов их достижения.

Не секрет, что разные люди по-разному понимают смысл одних и тех же слов и саму проектную логику тоже понимают не одинаково. И для кого-то строительство Домика друзей – это способ достижения цели «всех подружить», а для кого-то Домик как законченная архитектурная форма и есть сама цель, а способ ее достижения – это укладка кирпича. Те, кто считает целью само строительство Домика, будут уверены, что лучше всего с проектом справятся профессионалы-каменщики, а вовсе не мающиеся одиночеством интеллигенты. И сразу возникает конфликт, потому что для одних членов проектной команды важно, как строить, а для других – кто строит. Когда Домик построен, кто-то считает, что цель достигнута, а для кого-то появление жилого объекта вообще не показатель, потому что эффективность проекта он измеряет не домиками, а количеством подружившихся. Почему так происходит? Просто перед началом реализации проекта проектная команда не сделала Шаг 2 и не создала единый для всех членов команды образ проекта и результата.

Чтобы в нужный момент мы оказались в нужном месте и с нужными результатами, мы должны в начале пути убедиться, что все члены команды ОДИНАКОВО понимают, как выглядит цель, к которой мы стремимся, и почему мы идем к ней ИМЕННО ЭТИМ ПУТЕМ.

**Шаг 3. На этом шаге наступает время планирования.** Конечно, когда мы разрабатывали проект, мы составляли примерный

план реализации проекта (помните, мы заполняли табличку, в которой писали, что и в какой последовательности собираемся делать). Но теперь нам нужен «план выполнения плана». Нам необходимо спланировать решение каждой из поставленных задач и совместить их во времени и пространстве. Необходимо спланировать занятость членов проектной команды (предусмотреть, кто и что будет делать, и желательно равномерно распределить нагрузку, чтобы не оказалось, что один человек отвечает за все), уточнить затраты и назначить конкретные даты.

Если структура проекта проста, актуальный план практически полностью соответствует проектной разработке, возникают только уточняющие детали (конкретная точка на карте города, где будет вестись строительство Домика для друзей, дата начала строительства, имена участников стартовой пресс-конференции и проч.).

Если проект представляет собой сложную конструкцию, подразумевающую несколько параллельных активностей, стоит прибегнуть к проверенным инструментам планирования типа диаграммы Ганта или матрицы ответственности, о которых у нас есть отдельная глава ©.

**Шаг 4. На этом шаге начинается непосредственная реализация плана,** выполнение всех необходимых действий по перемещению из точки А (начала проекта) в точку Б (завершение проекта).

Для нас важно, чтобы весь объем работ был выполнен в установленные сроки, однако мы понимаем, что иногда обстоятельства препятствуют нашему движению вперед. Умение вести корабль через бурю, умение миновать рифы и не сесть на мель – особое качество, которое отличает настоящего капитана от формального руководителя. Настоящий капитан пользуется приборами и картами для того, чтобы вовремя и без потерь привести корабль к месту назначения. Так и руководитель проекта должен уметь пользоваться инструментами управления, чтобы привести проект к запланированным результатам.

**Шаг 5. Мониторинг и промежуточная оценка** – крайне важный шаг, который включает корректировку действий по реализации проекта в соответствии с изменяющимися условиями.

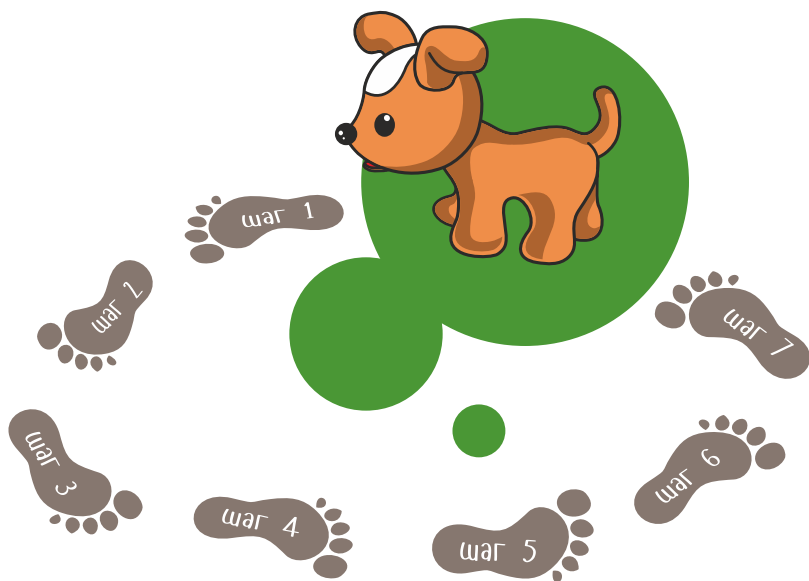
Вообще-то шаги 4 и 5 выполняются параллельно, это как прыжок двумя ногами вместе. Очень важно, чтобы мы с самого начала были готовы прыгать двумя ногами, т.е. делать дело (находиться внутри процесса) и, по возможности, объективно наблюдать (выходить за пределы процесса). Обычно этот хитрый акробатический элемент вынужден выполнять руководитель проекта (иногда вместе с руководителями направлений). В

реальной жизни этот трюк бывает осложнен необходимостью принимать оперативные управленческие решения (подниматься над процессом). Но тут, как говорится, взялся за гуж – не говори, что не умеешь... А если серьезно, тренировка позволяет научиться и более сложным трюкам.

**Шаг 6. Обобщение полученных результатов** и сопоставление их с запланированными. Оценка эффективности проекта.

В последнее время появилось так много публикаций на эту тему, что мы сочли возможным лишь обозначить эту составляющую, адресовав читателя за подробностями к другим изданиям.

**Шаг 7. Анализ произошедших изменений**, создание предпосылок для проектирования следующего этапа или разработки нового проекта. На этом шаге важно понять, что получилось в результате нашего проекта, как теперь выглядит проблемная ситуация, на которую мы пытались влиять проектными действиями, и что еще необходимо сделать, чтобы устранить волнующую нас социальную проблему. Более подробно этот шаг описан в первой части «Занимательного проектоведения». Так что, дойдя до этого шага, загляните в первую книжку нашей серии ☺.



## Команда проекта

**К**оманда проекта – это те, кто придумал проект, и те, будет воплощать его в жизнь. Иногда это одни и те же люди (так сказать, самодеятельность с большой буквы С - сами написали сценарий, сами изготовили декорации, сами сыграли, и режиссер, т.е. руководитель, тоже на сцене в костюме и со словами – типа «играющий тренер»). Иногда это две разных команды – разработчики (идеологи и вдохновители) и исполнители (профессионалы и разнорабочие). И та, и другая модель имеет свои сильные и слабые стороны.

В первой все в порядке с пониманием ценностей и мотивацией, но могут возникнуть сложности в управлении. Увлеченные люди часто действуют «на своей волне», не любят и не умеют писать отчеты и считать деньги. И очень обижаются, когда руководитель пытается призвать их к ответу.

Вторая модель более эффективна с точки зрения организации процесса – задачи поставлены, исполнители, имеющие необходимые компетенции, выполняют свою работу в соответствии с должностными инструкциями, все идет своим чередом. Сложности возникают, когда случается форс-мажор – потребность выполнить задание в сжатые сроки, в режиме жесткой экономии (а то и бесплатно) и с учетом «недружественного» поведения кого-то из значимых партнеров. И здесь успех зависит от умения руководителя (или группы руководителей) вдохновлять и мотивировать сотрудников, используя материальные и нематериальные стимулы, учитывая индивидуальные черты личности и сложившиеся обстоятельства.

Можно сказать, что на этапе формирования команды перед руководителем (или группой руководителей) стоит задача создать универсальную модель, объединяющую увлеченных профессионалов, гармонично сочетающих в себе энтузиазм и системный подход к решению задач. А еще можно сказать, что команда – это компетенции и потенциал сотрудников проекта, умноженные на мастерство руководителя.

Сам процесс формирования команды тоже состоит из нескольких этапов. Он не может начаться, если не уточнены и не сформулированы цели и задачи проекта (об этом мы говорили в предыдущей главе). Далее, в соответствии с поставленными целями, определяется квалификация, роли и количество требуемых специалистов. Затем (уже вместе с ведущими

ми специалистами) уточняются необходимые условия и ресурсы (материальные, технические, человеческие и организационные). После этого проектная команда принимает свою окончательную форму с общей целью, четкими и выполнимыми задачами, разделенными понятными ролями и границами ответственности.

О чем важно помнить? Если функциональные обязанности внутри проектной команды не сформулированы и не закреплены, это неизбежно приведет к неприятностям: отдельные элементы проекта окажутся невыполненными, потому что «никто не знал, что это ЕГО обязанность»; выполнение проекта или его отдельных компонентов может потребовать больше времени, что, в конечном итоге, может привести к нарушению сроков; внутри команды появятся разногласия и взаимные претензии, и в условиях конфликта сама общая цель может быть потеряна.

Что делать? Четко распределять обязанности. Лучше письменно. Чтобы все знали, кто за что отвечает, и к кому можно обратиться в той или иной ситуации.

Качественное выполнение дополнительных проектных обязательств требует времени и энергии, которых сотруднику может просто не хватить, если регулярные повседневные обязанности, закрепленные за ним, никто не отменял. Что делать? На этапе планирования занятости по проекту согласовывать нагрузку с сотрудником и перераспределять обязанности внутри коллектива.

На звание **идеальной** претендует команда, участники которой:

- объединены общими целями и уверены в успехе;
- в равной степени нацелены как на результат, так и на обеспечение процесса его достижения;
- способны брать на себя ответственность и совмещать несколько проектных ролей;
- готовы анализировать и предлагать решения;
- взаимодополняемы и взаимозаменяемы.

Любая команда в процессе своей жизнедеятельности проходит несколько этапов.

Если вы капитан, то есть руководитель проекта, будьте готовы пережить вместе с своей командой все ступени ее развития со всеми свойственными им сложностями.



Итак, первый этап – **ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ**, когда участники формально знакомятся друг с другом. При этом абсолютно не важно, что люди, которые входят в команду, уже знакомы сто лет или раньше работали в одном коллективе, Здесь они стали членами проектной команды, получили новые роли и новые задачи, отличающиеся от их повседневной работы. Подсознательно на этом этапе члены группы избегают конфликтов, т.к. еще не сформировали для себя точного понимания, кто есть кто.

Второй этап – **ШТОРМ**. На этом этапе происходит выявление внутренних лидеров, выстраивается система ролей и статусов членов команды, происходит разделение сил. Именно на этом этапе могут быть хаос и ссоры, и именно этого этапа больше всего боятся руководители проектов, потому что им кажется, что все пропало, работать не с кем, все только ругаются и выясняют отношения. Именно на этом этапе руководителю кажется, что он совсем один и никому-никому нет дела до того, что результат проекта под угрозой. На этом этапе проекта руководителю главное не впасть в панику и не скатиться до разборок с членами команды. Так же важно не ввязываться в «драку» и не принимать необдуманных решений. Помните, что этап шторма закономерен, и его проходят все без исключения команды. В каком виде команда выйдет из «шторма» – сплоченным коллективом, научившимся справляться с трудностями, или кучкой рассорившихся, обиженных специалистов, зависит от капитана (руководителя проекта).

Кстати, на первом и втором этапе формирования команды наилучший способ управления – директивный. Пока члены команды не познакомились, не определили свои роли и не разобрались, кто есть кто, советовать с ними и давать им лишнюю свободу в принятии решений рискованно.

После шторма всегда наступает период затишья, который позволяет все привести в порядок. Так и в жизни команды после этапа ШТОРМА наступает третий этап – **НОРМАЛИЗАЦИЯ**. На этом этапе происходит разработка норм взаимодействия, одни члены команды уступают мнению других. В команде начинают устанавливаться свои правила, которым следуют все участники. Начинается конструктивная работа, направленная на достижение результата.

Ну, и наконец, четвертый этап формирования команды – **ИСПОЛНЕНИЕ**. Именно на этом этапе все члены команды забывают про личные амбиции и сосредотачиваются на выполнении только рабочих задач.

На третьем и четвертом этапе руководитель может постепенно перейти от директивного (командного) стиля управления к делегирующему (демократичному).

Сколько времени уйдет на тот или иной этап, зависит от многих факторов, но несомненно одно – все без исключения команды проходят этим путем.

Еще несколько важных замечаний о правилах работы в команде:

- члены команды совместно определяют цели и вместе идут к их достижению;
- в команде все ее члены согласны с выработанным решением и исполняют его;
- у каждого из членов команды есть своя роль в достижении результата, и все остальные члены признают важность этой роли;
- каждый член команды несет личную ответственность за решение проблемы, реализацию мероприятий и достижение результатов проекта;
- в команде все свежие идеи воспринимаются как помощь, а не как критика, поэтому каждый член команды готов участвовать в мозговых штурмах, и каждый может внести свои предложения в план реализации проекта или его мероприятий;
- все члены команды соблюдают правила игры, что помогает избегать ненужных конфликтов и проблем.

Представьте себе, если бы Чебурашка не доверял Крокодилу Гене и все время искал бы в его действиях подвох. Если бы всем, кто строил Домик для друзей, было бы все равно, что у них получится или не получится. Разве они смогли бы добиться таких впечатляющих результатов? Скорее всего, они просто перессорились бы на радость Старухе Шапокляк.

И еще одно важное замечание: ни один, даже небольшой проект невозможно реализовать в одиночку. Без команды единомышленников не справиться. Эта команда может быть маленькой и состоять всего из нескольких человек, но команда должна быть обязательно. Часто мы остаемся один на один с проектом в том случае, если при его планировании тоже были одни, ни с кем не советовались, никого не привлекали, все делали самостоятельно. Спланировать проект без помощи коллег еще можно, сделать одному – нельзя!

## Стили управления

**Р**уководить проектом – это не финики кушать. В проектной команде объединяются для решения общих задач люди разных возрастов, темпераментов, с разным жизненным опытом и уровнем интеллекта (и эмоционального тоже). Как сделать так, чтобы каждый по отдельности и все вместе они были эффективны, как осуществлять функции управления так, чтобы команда не чувствовала себя собачьей упряжкой, везущей непонятный и при этом тяжкий груз?

Видимо, проявить талант руководителя и выбрать оптимальный стиль управления именно этой уникальной командой.

Выделяют три стиля управления проектами.

**Директивный (авторитарный).** В этом случае все решения руководитель проекта принимает единолично. Он выбирает направление движения, распределяет обязанности, «казнит и милует». При этом вся ответственность тоже сосредоточена на нем. И за неуспех тоже.

Директивный стиль руководства бывает оправдан, а иногда и необходим в критической ситуации, когда нет времени и возможности устраивать мозговой штурм, рефлексировать по поводу прошлого и будущего, учитывать мнения и сомнения каждого. Беря на себя единоличную ответственность за принятое решение, руководитель в данном случае обеспечивает боеспособность команды, не позволяя ей рассыпаться.

В иных обстоятельствах директивный стиль управления малоэффективен (если только речь не идет о команде, объединяющей исключительно исполнителей, не испытывающих потребности в самостоятельности). Директивный стиль подавляет инициативу, препятствует творческому взаимодействию, мешает объективному видению ситуации внутри команды и в проектном поле.

**Участвующий (демократический).** Демократический стиль – наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку обеспечивает доброжелательность и открытость как между руководителем и членами команды, так и внутри команды. Этот стиль в максимальной степени сочетает в себе методы убеждения и принуждения, помогает каждому члену команды четко сформулировать личные цели и совместить их с общими командными целями, наладить эффективные коммуникации в команде.

При таком стиле управления все решения принимаются сообща. Плюс данного стиля заключается в том, что он позволяет сплотить группу и получить ценные идеи, минус — в дополнительных затратах времени на обсуждение и выработку коллективных решений. Кроме того, он бывает неэффективен в экстренных ситуациях.

**Либеральный (делегирющий).** Он основан на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. В этом случае руководитель предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Либеральный стиль эффективен только в высокоэффективных командах, состоящих из специалистов высокого класса. В этом случае, поставив перед командой задачу и создав необходимые условия для ее выполнения, руководитель может позволить себе отойти на второй план, сохранив за собой функции консультанта, арбитра и эксперта, оценивающего полученные результаты.

Нужно заметить, что эффективный руководитель редко следует одному стилю управления. Его стиль — это комбинация разных стилей, и чего в ней больше — авторитарности или либеральности, зависит от обстоятельств, от возможностей и готовности команды действовать самостоятельно, от внешних факторов и т.д.

В любом случае, наиболее эффективным оказывается стиль, ориентированный на задачи, когда руководитель уделяет максимальное внимание достижению целей проекта, организуя команду и задавая такое направление ее действиям, чтобы в результате цель обязательно была достигнута.

Да, руководить проектной командой совсем непросто. Это только на первый взгляд кажется, что каждый ее участник — специалист в своем деле и сам отлично знает, что и как нужно сделать. Для того, чтобы работа проектной команды была эффективной, необходимо:

- четко формулировать обязанности каждого участника команды;
- отмечать успехи и поощрять команду и отдельных участников за личные достижения и вклад в общий успех;
- побуждать участников мыслить и действовать как команда, а не как группа соревнующихся между собой независимых специалистов. Лучше потратить время и ресурсы на командообразование в начале проекта, чем подсчитывать убытки в конце;
- помогать участникам проектной команды формировать и совершенствовать навыки самостоятельного принятия решений.

Ну, и конечно, руководитель должен стремиться соответствовать образу Настоящего Капитана, то есть быть:

- профессиональным (уметь делать какое-нибудь дело лучше других);
- надежным (выполнять обязательства и обещания и не подводить команду и партнеров);
- чутким и внимательным (слышать команду, учитывать ее мнение, а иногда и настроение, и принимать решения, соединяющие в себе стремление к цели и заботу о людях, чьим трудом эта цель достигается);
- вдохновляющим (демонстрировать веру в успех и в команду, излучать здоровый оптимизм и уметь в трудный момент поддержать боевой дух коллектива).



## Планирование действий

**Т**еперь, когда мы четко понимаем, кто и что будет делать в ходе реализации проекта, наступает пора соединить разрозненные элементы в общую картину, зафиксировать последовательные и параллельные активности в пространстве и во времени, чтобы убедиться, что все необходимые для достижения цели действия предусмотрены и готовы к осуществлению в нужный момент времени. Мы составляем **план-график реализации проекта**. Вариантов таких планов-графиков масса, и мы не вправе навязывать ни один из них. Считаем необходимым только заметить, что план-график – это, в некотором роде, аттестат зрелости руководства командой проекта, отражающий ее уровень готовности к реализации проекта.

Когда хочется поскорее приступить к делу, когда руки чешутся поделать чего-нибудь полезного для страны, необходимость строить графики и описывать последовательность действий выглядит досадной проволочкой. Нам кажется, что гораздо важнее сразу броситься в бой, что планирование отнимает драгоценное время и силы, и тратить их на соблюдение бюрократических процедур – непозволительная роскошь. Однако, жизненный и проектный опыт безжалостно убеждает нас в обратном.

Если не составить четкого плана, то добиться результатов в заданные сроки бывает сложно, а порой и просто невозможно. Сэкономленное в самом начале время приходится тратить на то, чтобы преодолевать «непредвиденные обстоятельства» (а они возникают потому, что нет четкого плана). Нам приходится постоянно исправлять собственные ошибки и недочеты (которых можно было избежать, если бы изначально план был составлен), а на исправление сил и времени уходит больше, чем мы сэкономили.

Требования к планированию очень простые: календарное планирование должно быть **четким, детальным и реалистичным**. Это значит, что мы составляем план не ради плана, а вырабатываем оптимальную схему параллельных и последовательных действий, чтобы руководитель проекта и каждый участник проектной команды понимали, когда и что необходимо сделать, что делать вначале, а что можно отложить на потом. Очень важно спланировать время – составить график продолжительности и «дедлайнов» (крайних сроков) выполнения задач.

Конечно, детальность планирования может быть различной. Если мы начинаем проект длиной в год, нам достаточно сложно в самом начале расписать свою активность на каждый день, но мы можем спланировать основные этапы, распределить, сбалансировать по времени ключевые мероприятия. По мере реализации проекта план будет детализироваться, в нем появятся более мелкие задачи с конкретными сроками. По ходу проекта возможна незначительная корректировка сроков, изменение мест проведения мероприятий, состава участников, но суть и содержание проекта остаются неизменными, и во всех этих случаях мы должны понимать, с чем связаны изменения и насколько они необходимы.

Самое главное – не обманывать самих себя и не брать сроки и содержание проектных событий «с потолка». Печально, что процесс вдумчивого планирования нередко подменяется имитацией типа «вот это мы проведем, например, в июне, а вот это, предположим, в декабре». И когда дело доходит до дела, обнаруживается, что в июне наша целевая группа в полном составе ушла в отпуск, и поэтому ничего провести мы не можем. А в декабре у всех елки, и у нас их тоже сто штук, и поэтому провести еще одно (при этом крупное и затратное) мероприятие просто не хватит ни сил, ни специалистов. И, даже если мы надорвемся и сделаем, аудиторию все равно не соберем, потому что у народа свои планы и свои елки. Обнаружив чудовищные накладки, мы судорожно начинаем передвигать даты, менять планы, принимаем поспешные, а потому опрометчивые решения, теряем участников и ресурсы, потому что проект близится к концу, а мы еще ничего не успели сделать. Узнаете ситуацию? Чтобы она не случилась в реальности, делаем над собой усилие – и планируем, планируем.

При составлении плана надо помнить, что он должен быть реалистичным, чтобы не получилось как в поговорке «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Очень часто, составляя план реализации проекта, мы забываем о человеческом факторе, об обстоятельствах, от нас не зависящих, или просто необъективно оцениваем свои силы. Все это приводит к печальным последствиям.

Например, мы планируем на один из первых месяцев проекта важное мероприятие с использованием нового оборудования, не думая о том, что нам может элементарно не хватить времени приобрести и доставить это оборудование, а значит, наше мероприятие, а может, и весь проект окажется под угрозой.

Часто при планировании мы слишком приблизительно рассчитываем время, необходимое на подготовку отдельных мероприятий, и потом ока-

зывается, что мы не успеваем известить всех потенциальных участников, подготовить реквизит, напечатать брошюры и т.д. В результате участников мероприятия оказывается меньше, чем мы ожидали, а нужные материалы приходится рассылать участникам вдогонку почтой, затрачивая на это дополнительное время и средства. И это еще самые безобидные последствия небрежности планирования.

Составляя план, нужно помнить, что мы планируем не только сроки проведения мероприятий, но и занятость специалистов, которые входят в команду проекта. Это особенно важно, если члены нашей команды имеют повседневные должностные обязанности и заняты в других проектах. Планируя деятельность по новому проекту, необходимо актуализировать данные по текущим проектам, согласовать даты и глубину погружения участников, чтобы не возникло дыр и накладок. Назначив важное мероприятие нового проекта с участием ключевых специалистов на то время, когда они уже заняты в другом, не менее важном, мы рискуем сорвать сроки или оказаться без ведущего, администратора или технического специалиста (и то, и другое, и третье одинаково критично).

При составлении плана важно обратить внимание на равномерное распределение деятельности по проекту в течение всего срока, запланированного на его реализацию. Это совсем не значит, что в плане не может быть «то густо, то пусто», мы лишь хотим сказать, что план должен быть детально продуман, обоснован и отражать реальную ситуацию, а не быть просто бумажкой, которую составили, «чтобы она была».

Ну и, конечно, руководитель проекта должен помнить три главные даты. Дату начала проекта, дату его завершения и дату предоставления отчета донору. Эти даты тоже обязательно должны быть зафиксированы в проектном плане.

Не менее важно согласовать план реализации проекта с планом расходования средств. Очевидно, для того, чтобы согласовать между собой эти планы, они должны у нас быть, причем оба ☺.

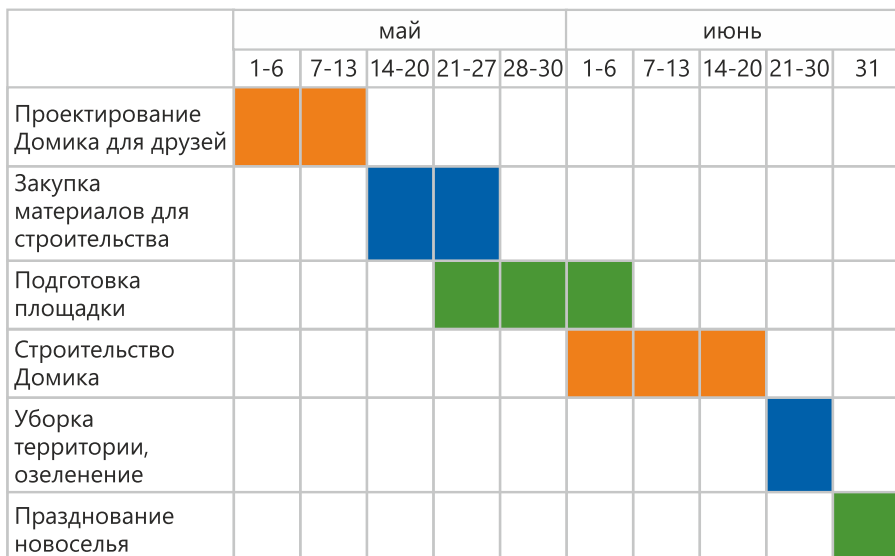
Спланировать расходы – это значит предусмотреть, что и когда закупить, и назначить ответственного, который это сделает грамотно и в срок. Если мы получаем средства на реализацию проекта частями, мы помним, что при планировании расходов нужно учесть сроки получения средств, чтобы не оказалось, что мы тратим еще неполученные деньги.

Существует множество инструментов, которые могут помочь нам составить план.



Например, можно воспользоваться графиком Ганта. График (или диаграмма) Ганта наглядно отражает содержание проекта и структуру выполнения всех его этапов, а также распределение обязанностей внутри проекта. Использование диаграммы значительно упрощает сам процесс управления проектом, обеспечивает возможности контроля и самоконтроля деятельности членов проектной команды.

В сильно упрощенном виде график Ганта может выглядеть так:



Специалист:    ■ Чебурашка    ■ Гена    ■ Лев Чандр

В этом графике отражены основные действия, которые необходимо сделать, и период времени, который требуется для выполнения этих действий.

Такой график позволяет видеть, когда надо начинать выполнение той или иной работы, и к какому времени она должна быть завершена.

Он позволяет увидеть, как связаны между собой действия и в какой последовательности они должны быть реализованы.

Цветом обозначаются ответственные за каждый вид работы (их имена можно написать и словами ☺). В нашем случае за проектирование и строительство Домика для друзей в проекте отвечает лев Чандр, за подготовку площадки под строительство, ее уборку и озеленение – Крокодил Гена, а закупка материалов и подготовка новоселья поручена Чебурашке.

Кстати, графиком Ганта удобно пользоваться и для планирования отдельных мероприятий проекта, например, обеспечения проекта стройматериалами.

Часто при планировании мы используем способ «от обратного», т.е. если строительство Домика для друзей необходимо начать не позднее первых чисел июня, значит, материалы для строительства должны быть доставлены не позднее конца мая. Зная, сколько примерно времени понадобится на их доставку, мы можем спланировать, в какие сроки нужно сделать заказ и оплатить материалы.

И, конечно, при планировании мы должны учитывать риски и закладывать дополнительное время на возможные задержки, плохую работу транспорта или ошибки поставщиков.

	май												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Изучение каталогов	■	■											
Выбор поставщика		■											
Заказ материалов			■	■									
Оплата счета				■									
Доставка материалов					■	■	■	■	■	■	■		
Разгрузка материалов												■	■

График Ганта – не единственный инструмент планирования. Сейчас есть бесплатные и платные компьютерные сервисы, позволяющие не только составлять планы, но и распределять ответственных, поручать задачи членам проектной команды и контролировать их исполнение.

Какой из инструментов планирования использовать, где это делать – на листочках или в компьютерной программе – решать вам. Главное, чтобы вам и вашим коллегам было удобно и на этапе планирования, и на этапе реализации плана.

И еще несколько важных замечаний. Мы часто планируем в формулировках процесса – позвонить Льву Чандру, встретиться с Жирафой, написать Обезьянке и т.п. Гораздо эффективнее планировать в формулировках результата. Если мы собирались позвонить, чтобы выяснить, когда будет закончен проект Домика для Друзей, то лучше написать в план **«Выяснить у Льва дату представления проекта»**.

А если встреча с Жирафой необходима, чтобы решить вопрос об освещении стройплощадки, то в план лучше вписать **«Согласовать схему освещения стройплощадки и сроки заключения договора»**.

## От планов к действиям

**В** управлении проектом планирование, безусловно, важный этап. Но, как мы уже говорили, к результатам нас приводят конкретные и РЕАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ. Значит, для успешной реализации проекта мало его спланировать, надо еще и реализовать этот план, осуществить все необходимые действия, сделать это в установленные сроки и при этом с минимальными затратами получить максимально возможный результат. И – немаловажно! – испытать удовольствие от процесса, не надорваться, нагрузив себя непосильной работой.

Как это сделать? Мы уже говорили, что для любого проекта необходима команда единомышленников, пусть даже совсем маленькая. Главное, чтобы все члены команды понимали, что они собираются делать в рамках проекта и зачем, чтобы были готовы вложить свой труд и частичку души в этот проект и сознавали, что вместе отвечают за результат. Но только быть единомышленниками недостаточно, члены проектной команды должны обладать необходимыми знаниями и навыками для выполнения своих обязанностей и должны понимать свою зону ответственности.

Иными словами, членам команды должны быть делегированы полномочия выполнять часть обязанностей по проекту.

Очень часто руководители проектов жалуются, что им все приходится делать самим – и канцтовары заказывать, и сценарий для мероприятия писать, и афиши рисовать, и участников приглашать, и в микрофон петь. В общем, и швец, и жнец, и на дуде игрец, и на машинке, и крестиком... Так и хочется пожалеть такого руководителя, посочувствовать, посетовать на нерадивых помощников. Но, если разобраться, ответственность за сложившуюся ситуацию лежит на самом руководителе. Скорее всего, его перегрузка объясняется не чрезмерным количеством работы, а тем, что работа команды проекта не организована и не скоординирована. Чаще всего причина в том, что руководитель не хочет или не умеет делегировать часть работы по проекту своим коллегам. Его аргументы – «Дольше объяснять, быстрее сам сделаю!» или «Все равно сделают не так, придется переделывать!». Или и то, и другое.

Конечно, организация работы других требует времени: надо объяснить, что делать, и проверить, чтобы все было сделано в срок. Но если распределить работу разумно между всеми участниками проектной команды, учитывая опыт, квалификацию и другие возможности, если все будут знать что делать и к какому сроку все должно быть сделано, то можно

экономить гораздо больше времени, чем понадобится на делегирование. А главное – над проектом будет работать вся команда.

Вот несколько значимых рекомендаций по делегированию.

1. Делегирование – это не только передача прав на полную или частичную реализацию каких-то функций, задач или действий, но и передача полномочий на выполнение порученной работы. Если для выполнения задачи специалисту необходима информация от других членов команды или их помощь, у него должны быть полномочия эту информацию или помощь запросить.
2. Важно убедиться, что тот, кому мы делегировали, совершенно точно и недвусмысленно понял, что ему поручено, какого результата мы от него ждем и к какому сроку.
3. Задача должна быть поручена тому, кто имеет нужные знания и навыки, иными словами – умеет делать то, что мы ему поручили.
4. Делегировать важно вовремя! Поручать другим можно только те дела, на исполнение которых есть достаточно времени. Часто руководителю проекта все приходится делать самому, потому что времени поручить это кому-то еще уже просто нет. Не попасть в ловушку времени нам поможет детальный продуманный план.
5. Доверяй, но проверяй! Своевременный контроль дает возможность помочь, если сотрудники не справились с нашим поручением, или что-то получилось не совсем так, как мы задумывали.

Однако, контролировать – вовсе не значит стоять над душой, отслеживая каждый шаг. Важно предоставить сотрудникам свободу действий и пространство для маневра, тогда они смогут продемонстрировать не только профессиональные знания, но и свой лидерский потенциал.

В то же время важно не увлекаться перекалыванием функций и помнить, что далеко не все можно поручить другим. Так, например, нельзя поручать другим постановку целей проекта, задачи особой важности и высокой степени риска, актуальные и срочные дела, когда нет времени для объяснений, а также те задачи, которые мы сами не знаем, как выполнить. Это только в сказке Федоту-стрельцу удалось добыть «то, чего на белом свете вообще не может быть» (и только потому, что у него была жена – профессиональный коуч-анимаг). В реальной жизни сложные задачи руководитель оставляет за собой, а членов команды привлекает как помощников.

Полезным инструментом в решении вопросов делегирования является матрица ответственности, помогая не только определить, но и визуализировать степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу (в зависимости от степени его участия в ее решении) и сроки их выполнения.

Матрица отражает степень ответственности каждого участника проекта за отдельные виды работ, поэтому важно ознакомить с ней всех членов проектной команды до того, как они приступили к реализации проекта. Если кто-то будет недоволен отведенной ему ролью, лучше узнать это до старта, когда еще есть возможность внести коррективы в план реализации проекта. Если конфликт произойдет в процессе, его последствия могут оказаться более печальными.

Безусловное преимущество матрицы ответственности еще и в том, что она позволяет сбалансировать ответственность по проекту между его участниками. Она наглядно показывает, у кого перебор, а у кого недобор «трудодней», позволяет увидеть накладки и нестыковки в индивидуальных графиках и скорректировать их, а также выявить другие риски. Если вся нагрузка и вся ответственность за проект лежит на плечах одного-двух человек, то в случае их «выбывания» (здоровье, непредвиденные командировки и проч.), работа по проекту может застопориться. И матрица поможет нам это увидеть до того, как все случилось, и предусмотреть запасные ходы.

Существует великое множество вариантов матрицы, и мы настойчиво рекомендуем нашим читателям внимательно изучить это разнообразие, найти для себя оптимальный (понятный и удобный) вариант и начать использовать этот инструмент на практике – как на уровне проекта в целом, так и на уровне отдельных значимых мероприятий. Пример использования матрицы мы приведем в следующей главе.



## Организация мероприятий

**В** каждом проекте есть хотя бы одно «ключевое» мероприятие – наивысшая точка проектной активности или информационная «бомба», громкий старт или фееричный финал. И мы, конечно, хорошо понимаем разницу между проектом и мероприятием и можем доступно объяснить интересующимся, что мероприятие (даже такое крупное, как Олимпиада) – не проект, а способ продвижения к цели, и проведение мероприятия – не весь путь, а лишь часть его, яркая, но часть.

Про то, как грамотно подготовить и провести мероприятие, тоже написано много разных методичек. Мы же хотим обратить внимание на некоторые шаги, которые считаем наиболее важным сделать, когда вы планируете, готовите или проводите мероприятие:

**1. Определяем цель мероприятия.** Честно, мы же делаем это для себя, поэтому не надо лукавить. Что мы хотим на самом деле, проводя это мероприятие? Хотим заявить о себе? Хотим что-то предложить целевой аудитории? Хотим собрать партнеров на одной барже, чтобы не смогли убежать, пока не подпишут соглашение о сотрудничестве? Просто собираемся провести что-нибудь, потому что надо?

Вся дальнейшая последовательность шагов зависит от поставленной цели. Мы взрослые люди, мы понимаем, что можем преследовать проведением мероприятия несколько целей, и если правильно все организовать, то и овцы будут целы, и волки сыты, и пастух с премией. Правда, бывает, что погнавшись за несколькими зайцами, рискуешь остаться у разбитого корыта. Но решение за нами, и тем более важно, чтобы в определении целей мы были честны перед собой.

**2. Определяем целевую аудиторию.** То есть отвечаем на вопрос «Для кого весь этот банкет?» Уточняем, а оно ей (целевой аудитории) действительно надо? Лучше сейчас, пока еще деньги не потрачены и гости не приглашены, узнать, что жениться никто не хочет, чем потом, когда уже отступать некуда, гоняться за героями торжества. Целевая же аудитория, точнее, наше знание ее потребностей, особенностей, возможностей (включая мобильность, готовность удивляться, стремление общиться к определенным профессиональным или социальным кругам, ограниченность во времени и т.д.) может подсказать формат мероприятия, а также место и время его проведения.

**3. Определяем место, дату и время.** Прикидываем, сколько людей мы хотим видеть на своем мероприятии и очень беспристрастно

оцениваем, сколько реально сможем собрать. Помним, что процентов 30 из тех, кто обещал прийти, чаще всего не приходят (даже если обещали), особенно если наше мероприятие совпало с чем-нибудь не менее, а то и более грандиозным. Определяемся с количеством посадочных мест (если таковые предусмотрены). Про то, что забитый под завязку маленький зал лучше, чем наполовину пустая огромная аудитория, помним тоже.

**4. Определяем формат и содержание.** Выбор формата во многом зависит от имеющихся ресурсов – человеческих, материальных и творческих. Иногда в ограниченных материальных ресурсах креатив позволяет творить чудеса. Мы лично знаем людей, которые собирали на свои мероприятия больше 40 журналистов, потратив на организацию мероприятия меньше 200 рублей. Да что там, это мы и были ☺.

Еще одно наблюдение – дорогостоящие мероприятия (залы с колоннами, шампанское с икрой, дорогущая полиграфия и бьющие в глаза и по карману декорации), проводимые некоммерческими организациями, вызывают у людей неоднозначные эмоции. Больше даже негативные, потому что видно, что деньги ушли на мероприятие, а не на проектную деятельность. А это неправильно.

Еще во многом формат и содержание зависят от нашего умения привлекать к участию знаковых и значимых людей. Не обязательно из власти. Люди науки и искусства, спортсмены и шоумены интересны во все времена. По-прежнему высоко ценятся профессионалы, мастера, умеющие не только делать дело, но способные доходчиво рассказать и даже показать, как они это делают.

Формируя список участников (ведущих, выступающих, награждающих), помним о том, что они люди занятые, поэтому согласовываем даты и условия их участия заранее. Лучше месяца за два.

**5. Распределяем ответственность и ресурсы.** Зная бюджет и состав команды организаторов, определяем, кто, что и когда делает. Чтобы уверенно идти навстречу дню, в который все произойдет, формируем МАТРИЦУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. Сначала записываем все задачи, которые надо выполнить, группируя их в блоки. Внутри блока сортируем задачи по хронологии. Помечаем сроки, назначаем исполнителей и ответственных. Допускаем, что в наших ограниченных ресурсах один человек может совмещать функции исполнителя и ответственного, но он должен знать о том, что он ответственный, а значит, обладает не только обязанностями, но и полномочиями в принятии решений.

Обсуждаем матрицу со всеми игроками нашей команды и партнерами, если они участвуют в подготовке. Нередки случаи, когда ответственный

ный даже не знает, что он ответственный, и когда мы начинаем проверять готовность, он с удивлением смотрит на нас и произносит до жути знакомую всем руководителям фразу «А разве я за это отвечал? Я не знал. Вы мне не говорили!». Поэтому еще раз обращаем внимание: матрицу ответственности надо обсудить со всеми членами команды и удостовериться, что каждый принял свою роль. При необходимости перераспределяем обязанности или корректируем сроки.

Тщательно проверяем еще раз.

*Пример Матрицы ответственности*

## Проведение торжественной церемонии передачи построенного здания Домика друзей детскому саду

	Задача	Сроки	Исполнитель	Ответственный
ДОКУМЕНТЫ	Письмо мэру города с предложением принять в дар Домик друзей и лично участвовать в церемонии передачи	1 апреля	Девочка Галя	Крокодил Гена
	Подписание соглашения о передаче Домика друзей в дар городу	30 мая	Крокодил Гена	Крокодил Гена
	Возможно, что-то еще			
ИНФОРМИРОВАНИЕ	Подготовка анонса и пресс-релиза	До 1 июня	Девочка Галя	Девочка Галя
	Рассылка анонса	1 июня	Девочка Галя	Девочка Галя
	Размещение информации о церемонии на собственных информационных ресурсах	С 1 июня	Девочка Галя	Девочка Галя
	Пресс-пакет для СМИ в день церемонии (уникальные факты о строительстве, цитаты строителей и проч.)	К 20 июня	Девочка Галя Крокодил Гена Обезьянка	Девочка Галя
	Рассылка пресс-релиза	15 и 24 июня	Девочка Галя	Девочка Галя
	Рассылка пост-релиза	25 июня	Девочка Галя	Девочка Галя
	Размещение фотоотчета и пост-релиза на собственных информационных ресурсах	26 июня	Девочка Галя Собачка Тобик	Девочка Галя



	Задача	Сроки	Исполнитель	Ответственный
УЧАСТНИКИ	Приглашение на церемонию строителей домика (адресно)	С 15 мая	Жирафа Обезьянка	Жирафа
	Приглашение на церемонию родителей с детьми детского возраста (через СМИ и объявления во дворах и на заборах)	С 25 мая	Жирафа Обезьянка Собачка Тобик	Обезьянка
	Приглашение VIP (мэр, королева красоты – будущая мать, олимпийский чемпион – многодетный отец, кто-то еще?)	С 15 мая	Чебурашка Крокодил Гена	Крокодил Гена
	Список на регистрацию	К 24 июня	Обезьянка	Обезьянка
КЛЮЧ	Дизайн и изготовление символического ключа от Домика	К 15 мая	Лев Чандр	Лев Чандр
	Включение эпизода с ключом в сценарий церемонии	К 1 июня	Девочка Галя	Девочка Галя
НАГРАДЫ	Дизайн благодарственных писем строителям	К 1 июня	Лев Чандр	Лев Чандр
	Печать благодарственных писем	К 10 июня	Лев Чандр	Лев Чандр
	Выпиливание рамок	К 15 июня	пионеры	Чебурашка
ПОДГОТОВКА ПЛОЩАДКИ	Подпись мэра на письмах	До 20 июня	Собачка Тобик	Крокодил Гена
	Благоустройство площадки, уборка мусора, озеленение	До 20 июня	все	Лев Чандр
	Подтверждение участия строителей, родителей, артистов и VIP	До 20 июня	Крокодил Гена Чебурашка Жирафа Обезьянка	Крокодил Гена
	Организация фото и видеосъемки	К 20 июня	Собачка Тобик	Собачка Тобик
	Организация волонтеров для сопровождения церемонии	К 15 июня	Чебурашка	Чебурашка
	Изготовление пресс-вола и тантамаресок	К 20 июня	Лев Чандр	Лев Чандр
	Сценарий	К 10 июня	Девочка Галя Крокодил Гена	Крокодил Гена
	Ведущий	К 1 июня	Чебурашка	Чебурашка
	Художественная самодеятельность	К 15 июня	Младшая группа соседнего детского сада	Жирафа

	Задача	Сроки	Исполнитель	Ответственный
	Звуковое и осветительное оборудование	К 20 июня	Лев Чандр	Лев Чандр
	Возможно, что-то еще			
ЦЕРЕМОНИЯ	Встреча VIP-гостей	25 июня 11.30	Чебурашка Крокодил Гена	Крокодил Гена
	Фотографирование гостей, репортажная съемка церемонии	25 июня с 11.30 до 13.00	Собачка Тобик	Собачка Тобик
	Приветственные речи	25 июня 12.00	Мэр, Чебурашка	Чебурашка
	Передача ключа	25 июня 12.15	Мэр, Чебурашка	Чебурашка
	Выступление самодеятельности	25 июня 12.20-12.50	Детсадовцы	Жирафа
	Подход к прессе	25 июня 12.50	Мэр, VIP, Чебурашка, Крокодил Гена	Девочка Галя

**6. Осуществляем задуманное, сверяясь с матрицей.** При необходимости (изменение обстоятельств, смещение сроков, замена игроков) вносим коррективы в матрицу, снова сверяем – не сбилась ли логика, разруливаем возникшие накладки и заполняем дыры. Проводя мероприятие, сохраняем спокойствие и позитивный настрой.

**7. Обеспечиваем информационное сопровождение.** Мы, конечно, помним, что любое мероприятие должно быть заметно. А чтобы оно стало заметным, о нем должны говорить – журналисты, блоггеры, прохожие на улицах и бабушки на лавочках. Как обеспечить это самое информационное сопровождение, подробно описано во второй части нашей серии «Занимательное проектоведение». Начиная подготовку любого мероприятия, заглядываем в эту книжку, перечитываем и выполняем рекомендации. Это поможет нам правильно организовать работу по освещению нашего мероприятия.

И еще. Прежде чем проводить крупные сложносостроенные мероприятия, активно знакомимся с опытом коллег, посещаем мероприятия разного формата и масштаба, раздаточные материалы коллекционируем как образцы, свои наблюдения, выводы и рекомендации записываем и обсуждаем с командой.

## Управление рисками

Даже если неприятность не может случиться, она случается.  
Из всех возможных неприятностей случается худшая.  
Неприятности всегда случаются в самый неподходящий момент.

Законы Мэрфи

**В** этой главе поговорим о рисках проекта. Откуда берутся риски? Что является их причиной? Любой проект – это гипотеза, он подразумевает некую новую деятельность или деятельность в новых условиях, с новой целевой группой, с использованием новых ресурсов и для создания нового результата.

Риски появляются от неопределенностей, а неопределенности, как известно, есть всегда и везде, и уж тем более в той работе, которую мы делаем впервые. Именно поэтому при управлении проектом особое внимание надо уделять управлению рисками, особенно если наш проект инновационный, т.е. мы пробуем нечто совсем новое.

Управление рисками представляет собой большое количество различных процессов, связанных с поиском и анализом рисков. Эти процессы направлены на то, чтобы максимально уменьшить отрицательные последствия рисков и максимально увеличить количество положительных последствий. Любые риски надо оценивать исходя из того, насколько высока вероятность, что он случится, и насколько велики те негативные последствия, которые он может причинить.

Все риски можно условно разделить на две категории. К первой категории относятся те риски, о которых мы знаем и ожидаем, которые возможно найти и оценить. Для таких рисков возможно планирование, мы можем заранее предусмотреть, что мы сделаем, если в реализации своего проекта столкнемся с такой проблемой.

Например, в рамках проекта мы собираемся провести большой праздник на улице, посвященный вопросам безопасности дорожного движения. Какие ожидаемые риски мы должны предусмотреть? Конечно, погоду! Именно она – виновник срыва большинства интересных уличных мероприятий, на подготовку которых потрачено много времени и сил. Мы знаем о капризах погоды, но очень часто надеемся, что именно нам повезет, и дождя/снега/мороза не будет. Даже если мы держим в уме этот риск, мы очень редко полноценно готовим «запасной вариант».

Чаще всего мы просто говорим: «Если будет дождь, зайдем в помещение», но не имеем подробного плана мероприятия «под крышей». В итоге, если в день важного мероприятия погода не позволяет нам выйти на открытую площадку, все начинают нервничать, гости не помещаются в помещение, члены команды не знают куда бежать и что делать, и вместо прекрасного мероприятия и позитивных эмоций мы получаем скомканный сценарий, расстроенных сотрудников и разочарованных участников. А подводя итоги, говорим: «Вот если бы не дождь».

Однако избежать такого разочарования достаточно легко. На этапе подготовки мероприятий мы должны были иметь в виду, что вероятность плохой погоды в нашей местности очень велика, и это может испортить ключевое мероприятие, а то и весь проект. Если бы мы именно так оценили этот риск, мы бы поняли, что необходим запасной вариант. Мы бы потратили время на разработку второго сценария для проведения мероприятия в закрытом помещении, распределили обязанности сотрудников для этого сценария, подготовили второй вариант информационных материалов. И, наблюдая за потоками дождя, льющего снаружи, вместе с гостями и коллегами порадовались бы собственной предусмотрительности.

Иногда риски связаны не с нами, но мы тоже можем их предвидеть. Например, поставщики нарушили сроки поставки оборудования или привезли не то, что мы заказывали, а мы не можем проводить наши мероприятия без этого оборудования. И чем уникальнее заказанное оборудование или чем дальше от центра мы живем, тем более вероятен этот риск, и тем сложнее нам будет решить возникшую проблему. Как обезопасить себя? Выбирать надежных поставщиков, с которыми мы уже работали, и закладывать больше времени на доставку оборудования. Все очевидно?! Но почему же мы так часто попадаем в эту ловушку?

Нередко исполнители проектов попадают в капкан времени, неправильно рассчитывая, сколько его понадобится на решение тех или иных вопросов (разрешений, согласований, подписаний договоров или оформление бухгалтерских документов). Нам кажется, что все можно решить за 1-2 дня, а на деле на это уходит 3-4 недели, и вот уже все сроки прошли. Предусмотреть такой риск заранее, безусловно, возможно, как и подумать заранее, что мы будем делать, если это случится.

Нельзя не остановиться на финансовых рисках проекта. Чаще всего руководитель проекта опасается, что ему не хватит средств, поднимутся цены, не будет нужного оборудования. Все это действительно может случиться, но если при планировании проекта мы правильно рассчитали бюджет, проанализировали поставщиков, спланировали расходы, оста-

вили время на согласование с донором возможных изменений в бюджете проекта, то мы легко преодолеем эти сложности.

Гораздо реже мы предусматриваем риск того, что у нас останутся неизрасходованные средства, а это тоже случается. Нам могут дать скидки или мы купим оборудование дешевле, чем планировали, бухгалтерия не успеет что-то оплатить, помещение, за которое мы планировали платить, нам предоставят безвозмездно. И вот уже проект походит к завершению, а средства остались. Скажете, не бывает?! Поверьте, бывает и очень часто. Решить эту проблему легко – согласовать с донором изменения в бюджете. Но если мы не видим этот риск, мы можем спохватиться слишком поздно, и тогда это может превратиться в серьезную проблему с тяжелыми последствиями.

А еще бывают риски, которые мы не можем предсказать, которые появляются неожиданно. Такие риски относятся ко второй категории, и управлять ими гораздо сложнее. В этом случае мы должны будем реагировать на ситуацию, когда она уже случится. Однако, если деятельность по проекту спланирована и организована, если мы постоянно контролируем ситуацию, то вовремя заметим проблему, и у нас хватит и времени, и сил справиться с ней или минимизировать ее последствия.



## Работа с документами

**М**ногих руководителей проектов охватывает ужас, когда речь заходит о документообороте. Конечно, мы же задумывали проект для того, чтобы помогать людям, а не бумажки перекладывать. Но управлять без документов невозможно, а бумаги, если мы точно знаем, зачем они нужны, из похитителей времени превратятся в незаменимых помощников.

Зачем нужны документы? Чтобы зафиксировать все наши шаги по проекту, учесть все сделанные дела, полученные результаты, произведенные расходы. Документы так же помогут нам составить планы, делегировать полномочия, координировать работу членов команды и партнеров проекта.

Мы «не откроем Америку» в этой главе о документах, мы лишь хотим остановить внимание читателей на самых важных из них.

Первые документы проекта – сама проектная заявка и договор с донором. В этих документах отражены наши обещания и условия, на которых донор выделил нам средства. Именно в этих документах отражены мероприятия, которые мы должны провести, количественные и качественные результаты, которые мы должны получить, сроки, в которые нужно успеть все сделать, виды расходов, на которые мы можем расходовать средства, и даты, когда нужно сдать отчет. К этим документам надо регулярно обращаться, чтобы не упустить что-то важное, поэтому мы складываем копии этих документов в отдельную папку, чтобы с ними было удобно работать. Можно даже отметить в них ярким маркером самые важные места. Кстати, именно в эту папку в течение всего проекта мы собираем все остальные важные бумаги – планы мероприятий, списки и отзывы их участников, сценарии, образцы печатных материалов, пресс-релизы, в общем все, что поможет нам в дальнейшем восстановить в памяти весь ход проекта и подготовить отчет.

Важными документами проекта являются договоры с его участниками и партнерами и документы, которые подтверждают произведенные расходы. Когда мы увлечены мероприятиями проекта, мы зачастую забываем вовремя сделать или получить эти документы. Самым важным кажется хорошо подготовить и провести мероприятия, поработать с участниками, разместить информацию в СМИ. Безусловно, это важная часть проекта, но если мы пренебрежительно относимся к документам, особенно к финансовым, они отомстят нам в момент подготовки отчета. Те, кто попал

в такую ситуацию, подтвердят, что на восстановление документов времени и сил уходит во много раз больше, чем было бы потрачено на их своевременную подготовку. Еще обиднее, если документы были, но мы в спешке бросили их куда-то и теперь не можем найти. Поэтому помним про заветную папку, в которую необходимо складывать все документы проекта. Эта папка станет нашей папочкой-выручалочкой, когда придет время отчета.

Для успешной реализации проекта также необходимы внутренние документы: инструкции, планы, шаблоны подготовки мероприятий. Примеры некоторых документов мы показали в этой книжке, есть документы, которыми давно и успешно пользуются наши коллеги, есть новые предложения и сервисы, которые широко представлены в интернете. Самое главное – определиться, какие из этих документов будут полезны лично вам для успешной реализации проекта, и не жалеть времени на то, чтобы их сделать. Только не переусердствуйте, помните, что главное в проекте – наши действия, а бумаги лишь помогают организовать процесс реализации проекта и отчетности.



## Мониторинг и контроль

Сначала о терминах.

**Мониторинг** – это регулярный процесс сбора, измерения и распространения информации об исполнении проекта, ее регистрация, оценка изменений и подготовка для принятия решения.

**Контроль** – процесс изучения данных мониторинга с целью проверки соответствия фактического выполнения запланированным показателям и подготовки управленческих решений, направленных на обеспечение этого соответствия и повышения эффективности проекта.

Выстраивая систему контроля, важно не впадать в крайности.

Первая – когда руководитель проекта поручает членам команды задачи и не осуществляет текущего контроля, полагая, что все люди ответственные, все заинтересованы в результате, и поэтому контролировать незачем – все и так будет сделано. Или опасается, что контроль с его стороны обидит коллег.

Результат снисходительного и несерьезного подхода к осуществлению контроля предсказать несложно. В самый ответственный момент вдруг выяснится, что то-то сделано не так или все вообще забыли, что это надо было делать.

Вторая крайность – когда руководитель контролирует все ежеминутно, постоянно требуя отчетов о том, что происходит, объясняя это тем, что он хочет быть в курсе всего, волнуется за результат и хочет помочь. Однако такой тотальный контроль приводит к прямо противоположным результатам. В конце концов, участники проектной команды вообще перестанут что либо делать сами и будут шевелиться только при наличии соответствующего распоряжения. Зная, что руководитель все равно вмешается, они перестанут проявлять самостоятельность, потеряют интерес к работе, а то и вовсе покинут команду проекта.

В разработке оптимальной для конкретного проекта и конкретной проектной команды системы контроля могут пригодиться и графики Ганта, и матрицы ответственности, и другие инструменты управления, о которых мы говорили.

При определении контрольных точек важно соблюдать баланс между необходимым и достаточным. И при этом помнить: чем выше квалификация специалиста, чем больше у него опыта в тех вопросах, которые ему поручены, тем меньше точек промежуточного контроля необходимо.



Чем сложнее и инновационнее проект или мероприятие, тем важнее регулярно сверяться с планом и технологической картой, а значит, точек контроля тоже должно быть больше, контрольные замеры и анализ результатов необходимо проводить чаще.

И еще одно важное замечание. Члены команды должны знать о том, что руководитель или группа специалистов будут контролировать процесс и промежуточные результаты, и о том, в какой форме и по какому плану этот контроль будет осуществляться. Тогда они не станут нервничать, как на экзамене, и будут готовы в нужный момент предоставить необходимую информацию. У сотрудников не будет оснований скрывать или подтасовывать результаты, поскольку все будут понимать, что контроль – это не попытка поймать их на ошибке, а необходимая процедура для обеспечения качества работ и, в конечном итоге, достижения цели.

Контроль не имеет смысла без сочетания с корректирующими мероприятиями. Если специалисты видят, что руководитель фиксирует невыполнение плана или недостижение результата и ничего с этим не делает, они решат, что планы можно просто не выполнять.

Самая фатальная ошибка – отказ от контроля на том основании, что «все как-нибудь случится само собой». Эта ошибка станет особенно видна, когда нужно будет представлять результаты донору и партнерам, а представлять окажется нечего и исправить что-то будет уже невозможно.

И последнее. Контроль сам по себе не гарантирует достижения цели. Для успешной реализации проекта необходимо качественно выполнять все управленческие функции, о которых мы говорили в этой книге ☺.

## Вместо послесловия

В этой книжке мы постарались обобщить основные рекомендации, связанные с управлением проектом. И если у вас возникнет ощущение недосказанности или появятся вопросы на понимание и уточнение – значит, наш замысел удался!

Мы надеемся, что серия «Занимательное проектоведение» пробудит в вас желание более глубоко изучить вопросы проектирования, реализации проектов и управления ими, натолкнет на новые проектные идеи и вдохновит на новые свершения.

Мы желаем вам успехов и надеемся на новые встречи!

Пособие подготовили ведущие тренеры и эксперты в сфере социального проектирования Архангельской Школы общественной дипломатии и Нижегородской школы социальных аниматоров, авторы и ведущие обучающих практикумов для сотрудников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций, специалистов учреждений социальной сферы, социальных предпринимателей и социальных журналистов в регионах Северо-Запада, Поволжья, Сибири и Дальнего Востока.

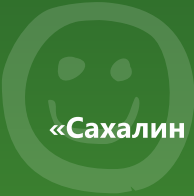


**Алла Балашова,**  
директор НРОО  
«Служение-НЭКСТ»  
(Нижний Новгород)



**Марина Михайлова,**  
директор Центра социальных  
технологий «Гарант»  
(Архангельск)





**«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»  
(«Сахалин Энерджи»)  
[www.sakhalinenergy.ru](http://www.sakhalinenergy.ru)**

**Социальные программы компании:**


Фонд социальных инициатив «Энергия»  
[www.fondenergy.ru](http://www.fondenergy.ru)

Корсаковское партнерство  
[www.korsakovsovet.ru](http://www.korsakovsovet.ru)

План содействия развитию коренных малочисленных народов  
севера Сахалинской области  
[www.simdp.ru](http://www.simdp.ru)

Детская безопасность (Что делать в чрезвычайных ситуациях)  
[www.senya-spasatel.ru](http://www.senya-spasatel.ru)

Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности  
[www.sakhalinroadsafety.ru](http://www.sakhalinroadsafety.ru)



**Пособие адресовано представителям  
общественных организаций и бюджетных  
учреждений, стремящимся научиться или  
развить навыки разработки социальных  
проектов и желающим подать заявки  
на грантовые конкурсы.**

Отпечатано в типографии ZOOM (Нижний Новгород, ул.Должанская, д.37)  
Тираж 500 экземпляров.

Издано в рамках проекта «Школа менеджера социального проекта»  
при финансовой поддержке компании «Сахалин Энерджи».