

СОВНЕТ-Agile

РУКОВОДСТВО ПО КОМПЕТЕНТНОСТИ
ПРОФЕССИОНАЛОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ
КЛАССИЧЕСКИМИ И ГИБКИМИ МЕТОДАМИ
В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

УДК 005.8(470+571)(035.3)
ББК 65.291.217(2Рос)я81
С65

- С65 СОВНЕТ-Agile : руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях — М. : Ассоциация СОВНЕТ ; Новые печатные технологии, 2020. — 144 с.

ISBN 978-5-6045241-2-1

Предлагаемое “Руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях” разработано коллективом профессионалов-практиков, ежедневно применяющих в своей работе как традиционное, так и гибкое управление проектами, и представляет собой системный интеграционный методологический продукт, отвечающий на актуальные вопросы: какие именно гибкие подходы и инструменты возможно применять для конкретных функциональных областей управления проектом? С каким классическим инструментарием возможно их совместное использование? На какие знания, навыки и личностные качества следует обратить внимание при такой интеграции? Какие особенности российского национального контекста следует учитывать? Руководство формирует новое знание на стыках широко известных сводов знаний и стандартов путем описания логических матриц соответствия артефактов, структуризации элементов компетентности ИСВ по процессным группам и описания влияния национальных российских особенностей (по А.П. Прохорову) на те или иные аспекты управления проектами и гибкой организации работ.

УДК 005.8(470+571)(035.3)
ББК 65.291.217(2Рос)я81

ISBN 978-5-6045241-2-1

Знак информационной продукции: 16+

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Ассоциация СОВНЕТ, 2020

Посвящается 30-летию Ассоциации управления проектами “СОВНЕТ”

Юридический адрес:

Ассоциация специалистов и организаций по управлению проектами “Ассоциация управления проектами “СОВНЕТ”, 117452, г. Москва, Черноморский бульвар, д. 17, корп. 1, эт. 5, пом. 3, к. 5, оф. 7

Фактический адрес:

119049, г. Москва, Ленинский проспект, д. 4А, оф. 3, Ассоциация “СОВНЕТ”

Рабочая группа СОВНЕТ по подготовке “Руководства по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях” (в алфавитном порядке):

Игорь Гундарев
Алексей Полковников
Александр Прохоров
Александр Товб
Григорий Ципес
Артем Чапцов
Андрей Щетинин (руководитель рабочей группы)

Специальная благодарность команде Дж. Хермариджа (Нидерланды) за любезно предоставленную возможность использовать в качестве источника The Agile Leadership Certification guide © 2017 IPMA Certificering, Nieuwegein. **Credits:** Composed by: John Hermarij, on behalf of IPMA Certification in the Netherlands; Co-composers: Sabine Scheepstra, Tanja Haringa.

Выпускающий редактор Николай Тимофеев

Иллюстрации Александр Дикусар (Джамбл)

Корректор Юлия Болдырева

Верстка Светлана Родионова

Обложка Антон Смирнов

Содержание

Предисловие	5
Введение	8
Контекст	11
1. Стратегия	11
2. Руководство, структуры и процессы	16
3. Соответствие стандартам и правилам	20
4. Власть и интересы	25
5. Культура и ценности	29
Люди	33
6. Самоосознанность и самоорганизация	33
7. Личностная целостность и надежность	37
8. Межличностные коммуникации	41
9. Отношения и вовлечение	45
10. Лидерство	48
11. Организация командной работы	53
12. Конфликты и кризисы	57
13. Творческий подход	61
14. Переговоры	65
15. Ориентированность на результаты	69
Практика	73
16. Концепция реализации проекта	73
17. Требования и цели	78
18. Содержание	82
19. Сроки	87
20. Организация и информация	92
21. Качество	97
22. Финансы	102
23. Ресурсы	107
24. Закупки	113
25. Планирование и контроль	118
26. Риски и возможности	125
27. Заинтересованные стороны	130
28. Изменения и преобразования	135
18 факторов Русской модели управления	140
Вместо заключения. Уроки проекта	143

Предисловие



Современное управление проектами представляет собой постоянно и динамично развивающуюся профессиональную дисциплину. Такое развитие обусловлено необходимостью обеспечить успешность проектов, программ и их портфелей в условиях постоянно повышающейся турбулентности и высокой скорости изменений окружающего мира¹, вызывающих неопределенность условий выполнения проектов и требований к организации проектной деятельности в целом.

В последнее время наша профессия, в которой тесно переплетаются сложные управленческие, организационные и технические вопросы, обогатилась широким использованием различных формализованных гибких подходов и методов, чаще всего собирательно называемых Agile. Пришедшие в современное управление проектами из разработки программных приложений, эти гибкие подходы очень быстро приобрели большую популярность как за счет определенных реальных преимуществ, обеспечивающих успех в VUCA-мире, так и за счет явной внешней привлекательности и новизны, востребованной молодым поколением профессионалов.

В нашей стране такая передовая в проектном управлении организация, как ПАО «Сбербанк», перешла к интенсивному внедрению гибких подходов, достигнув к 2016 году весьма высокого уровня профессиональной компетентности организации и сотрудников в традиционном управлении проектами, о чем говорят, например, международная сертификация профессиональной компетент-

¹ Так называемый мир VUCA (Volatility — нестабильность, изменчивость; Uncertainty — неопределенность; Complexity — сложность; Unbiquity — неясность, неоднозначность, двусмысленность).

ности всех руководителей проектов и программ (более 2200 человек) по системе 4LC IPMA-COBHET и постоянные успехи проектов и программ Сбербанка в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award. Пример Сбербанка показывает, что масштабный переход к гибким методам работы наиболее успешен в организации, объективно достигшей высокого уровня культуры традиционного проектного управления. Но в то же время такой переход порождает ряд проблем, связанных с взаимоувязкой, интеграцией и гармонизацией традиционных и гибких подходов, их адаптацией в конкретных условиях. Гибкие и традиционные подходы не противоречат, а дополняют друг друга, грамотные современные профессионалы должны понимать оба подхода и уметь их применять в проектах, сочетая оптимальным образом.

Предлагаемое вам “Руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях” разработано коллективом профессионалов-практиков, знающих, понимающих и ежедневно применяющих в своей работе как традиционное, так и гибкое управление проектами, под руководством члена Правления и Экспертного совета COBHET Андрея Щетинина. При разработке Руководства мы старались создать системный интеграционный методологический продукт, увязывающий классические и гибкие подходы и отвечающий на возникающие у команды управления проектом вопросы:

- Какие именно гибкие подходы и инструменты возможно применять для тех или иных функциональных областей управления проектом?
- С каким классическим инструментарием возможно их совместное использование?
- На какие знания, навыки и личностные качества следует обратить внимание при такой интеграции?
- Какие особенности контекста применения следует принять во внимание?

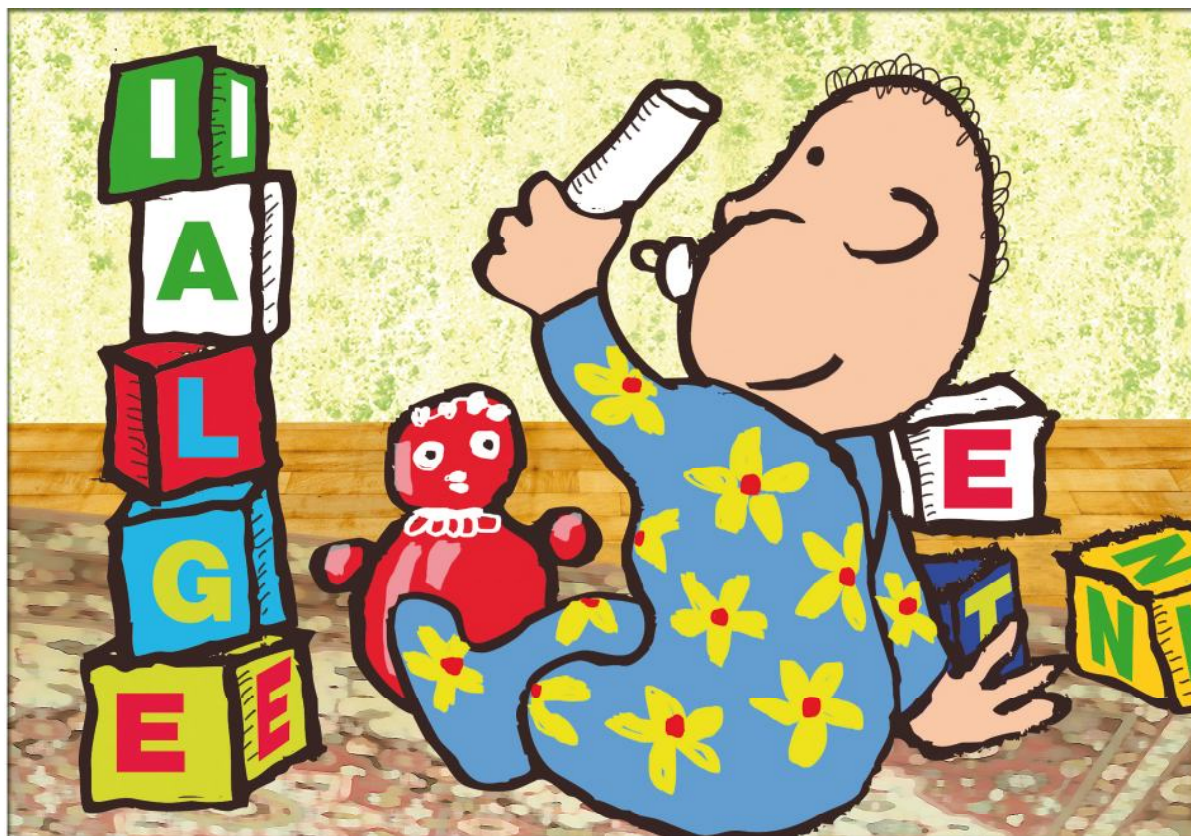
Специфика российского национального контекста, вошедшая в Руководство в виде рекомендаций, рассматривалась в соответствии с “Русской моделью управления” Александра Петровича Прохорова, которому мы очень благодарны за активное личное участие в работе.

Для меня, как для президента российской национальной ассоциации управления проектами “COBHET”, разработка Руководства имеет важное значение как первый шаг в создании признанной IPMA сертификации компетентности профессионалов управления проектами по гибким методам, дополнительной к традиционной IPMA 4LC. Эта сертификация будет основана на гармонизации классических и гибких подходов, сфокусирована на практике, должна учитывать российскую специфику и осуществляться COBHETом в строгом соответствии с правилами и нормативами IPMA. Мы надеемся, что среди сертифицированных нами к настоящему моменту 5912 руководителей проектов, программ, портфелей проектов и программ и специалистов найдется достаточно заинтересованных в дополнительной сертификации IPMA-COBHET Agile 4LC Adds-On².

Александр Товб,

президент ассоциации управления проектами “COBHET”,
главный редактор журнала “Управление проектами и программами”
IPMA Honorary Fellow, Advisory Committee Member

² Название сертификации пока рабочее.



Давным-давно, еще в советские времена, я учился в университете на отделении “Планирование промышленности”. Вскоре я обнаружил, что хозяйственная практика и так называемое “живое творчество масс” (по В.И. Ленину) переформатировали процесс планирования до неузнаваемости, приспособив его к привычкам и обычаям управленцев.

Проектное управление, набирающее у нас популярность последние пару десятилетий, также сталкивается с необходимостью учета национальной управленческой специфики. Одни черты Русской модели управления облегчают внедрение проектного подхода, другие затрудняют, но в целом управление проектами не встречает такого глубинного отторжения, как советское централизованное планирование “сверху донизу”.

Вероятно, с Agile будет еще интереснее. Столетия назад наши соотечественники создали модель управления и образ жизни, позволявшие им сжимать годовой объем сельхозработ в 4–5-месячный спринт. Сейчас, на новом витке развития, оказалось, что присущие нам короткий горизонт планирования, неискоренимая организационная импровизация, неподконтрольная начальству командная авральная работа и прочие управленческие особенности могут быть востребованы и вполне соответствуют Agile-подходам.

Александр Прохоров,
автор книги “Русская модель управления”

Введение

Профессиональные руководители проектов и сами проекты существуют в двух параллельных мирах — классическое управление проектами и гибкие подходы (Agile), и мы наблюдаем различное отношение двух этих миров друг к другу. Множество инструментов, активно пропагандируемых в гибких подходах (гибкое планирование, ежедневные рабочие встречи, декомпозиция и инкрементная поставка продукта и т. д.), давно и успешно применяются профессионалами. Многие понятия классического управления проектами, программами и портфелями гармонично вошли в методологию гибкого управления работами уровня команды или организации в первичном либо видоизмененном виде: риск, эпик, программа, портфель, бюджет и т. д.

В российской практике при внедрении любых новых для организации методов управления, как “классики”, так и Agile, часто упускается один из ключевых факторов успеха — достаточный уровень компетентности лидеров и участников команд. В современном динамичном и изменчивом мире процессные и процедурные подходы находятся на пределе своей востребованности в силу большой инерционности, и на первый план выходят резервы эффективности, связанные с ментальностью и культурой коллективов и организаций; управленческие новации достигают своих целей, только будучи принятыми индивидуумами и командами на уровне разделяемых идей. С другой стороны, IPMA ICB и аналогичные своды знаний не содержат практических рекомендаций и описания действий руководителя проекта и рекомендаций по использованию типовых инструментов управления проектами (что всегда требуется на практике) хотя бы на уровне процессных групп и процессов управления, как это сделано в стандарте ISO 21500. Применение же любых стандартов в конкретном контексте (страна, организация, программа, проект) всегда требует разумной адаптации.

При очередной “перезагрузке” Экспертного совета ассоциации “СОВНЕТ” одной из ключевых задач была выбрана интеграция классической методологии и гибких подходов в российском контексте, так как давно наступило время перейти от слов профессионального уважения к системным интеграционным продуктам для “выстраивания мостов между двумя мирами, классики и Agile”. Показательно, что одна из компетенций Agile-лидера примерно так и описывается, вы найдете ее ниже в элементе компетенции “Руководство, структуры и процессы”.

Окончательный облик настоящего Руководства стабилизировался после многих обсуждений, когда рабочая группа “отсекла лишнее” и сформировала минимально достаточный продукт, пройдя долгий путь обсуждений, от желания детально прописать “настоящую методологию” с конкретными перечнями действий различных ролей команды до концепции компактного путеводителя по интеграционным идеям.

В результате мы формировали документ с использованием следующих принципов:

- было решено “не придумывать ничего из головы” (пусть даже умной), а использовать известные своды знаний в качестве системных базисов;
- основным базисом выбраны элементы компетентности IPMA ICB и, по каждому элементу, ключевые показатели компетентности (КСИ);
- “процессные” элементы компетентности из группы ICB “Практика” (управление сроками, рисками, заинтересованными сторонами и пр.) было решено структурировать по процессным группам согласно стандарту ISO 21500 (ГОСТ Р ИСО 21500-2014), так как на различных фазах (этапах) проекта требуемые знания, навыки, используемые документы и артефакты управления различаются. Стандарт ISO 21500 группирует действия по управлению проектом в “процессы проектного менеджмента”, которые классифицируются по группам предметным (интеграция, содержание, сроки...) и управленческим (от инициирования до завершения, что часто соответствует фазам или этапам проекта). Действия руководителя

и участников проекта в этих процессах должны соответствовать ключевым показателям компетентности соответствующего элемента компетентности;

- для интеграции с Agile в части подходов, знаний и навыков использованы документы IPMA “ICB4 in AgileWorld” и The Agile Leadership Certification guide © 2017 IPMA Certification, Nieuwegein. Composed by: John Hermarij, on behalf of IPMA Certification in the Netherlands; Co-composers: Sabine Scheepstra, Tanja Haringa;
- упоминаемые в Руководстве артефакты и документы управления проектами, требуемые знания и навыки отобраны из IPMA ICB, стандарта ISO 21500, методологий SCRUM и SAFe, а также рабочих материалов COBHET по подготовке национального профессионального стандарта “Специалист по управлению проектом”. В отдельных элементах компетентности к ним добавлены достаточно очевидные артефакты и инструменты управления уровня организации, такие как стратегия, миссия, система сбалансированных показателей и т. п.;
- источником характеристик российского контекста и особенностей выбрана модель 18 ключевых факторов, описанных в книге А.П. Прохорова “Русская модель управления”. Для анализа влияния на ключевые элементы компетентности ICB с участием автора была составлена матрица влияния 18 ключевых факторов Русской модели управления на 28 элементов компетентности ICB, в которой после трех больших обсуждений были оставлены только наиболее релевантные факторы, и далее, при описании специфики влияния, в каждом предметном разделе Руководства проводилась их группировка исходя из общности проблем, рекомендуемых действий, поведения руководителя проекта.

Таким образом, настоящее Руководство формирует новое знание “на стыках” широко известных сводов знаний и стандартов путем описания логических матриц соответствия артефактов и действий, структуризации Элементов компетентности ICB по процессным группам согласно ISO 21500 и описания влияния национальных российских особенностей на различные аспекты управления проектами и гибкой организации работ. Руководство предназначено для профессионалов в области управления проектами и, по сути, является методическим вектором, определяющим, в каком направлении следует задуматься прежде всего при поиске ответов на актуальные вопросы современного управления проектами в российских условиях:

- что из гибких практик стоит рассмотреть при организации управления проектом в определенных функциональных областях?
- что из классического управления проектами целесообразно применять в гибких формах организации работ на уровне команды, продуктового подразделения, организации?
- какие знания понадобятся для этого мне и команде?
- какие навыки стоит проанализировать и развивать в первую очередь?
- какие документы и артефакты классического Управления проектами и Agile могут использоваться, в том числе совместно?
- на какие национальные российские особенности стоит при этом обратить внимание?



Безусловно, выстраивать конкретный ландшафт управления в конкретных проектах необходимо с учетом детального погружения в контекст организации, команд, процессов и требований систем управления проектной деятельностью организаций-участников.

Контекст

1. Стратегия

Определение и назначение

Компетенция “Стратегия” описывает, как профессионал понимает стратегию организации и обеспечивает реализацию стратегии с помощью проектов, согласовывая цели проекта со стратегическими целями организации. Этот элемент компетентности включает формальное обоснование целей проекта, а также реализацию выгод для достижения долгосрочных целей организации. Стратегические планы отражают долгосрочное видение, среднесрочные или краткосрочные стратегии и должны соответствовать миссии, политике управления качеством и корпоративным ценностям организации. Профессионал также должен понимать окружение организации, реализовывать выгоды и уметь отбирать проекты и/или программы в рамках портфеля. Соответствие стратегии означает, что цели проекта или выгоды программы должны отражать видение и стратегию организации.



Чтобы добиться соответствия проекта стратегии организации, профессионал может использовать различные модели распределения стратегических целей и управления ими: сбалансированную систему показателей, матрицу эффективности, анализ окружения и т. д. Таким образом, профессионал может сформировать для проекта систему управления эффективностью, оперирующую важными для оценки параметрами, такими как критические факторы успеха и ключевые показатели эффективности; при этом использование этих параметров в управлении отдельными проектами должно обеспечить устойчивое развитие организации в целом.

Концепция в Agile

Лидеры в гибких организациях оперативно принимают изменения, и это имеет последствия для стратегии, которую они используют для достижения своего видения. При этом надо понимать, что Видение — это скорее “пятно на горизонте”, чем “точка”. Благодаря гибкой стратегии организация может получать дополнительные возможности и уклоняться от угроз. Agile-лидеры понимают, что долгосрочная стратегия должна быть не “высечена на камне”, а являться непрерывным процессом обучения и инструментом придания смысла работе, выполняемой организацией. Видение является динамичным: существует непрерывный поиск и анализ связи с ценностью, ожидаемой окружением организации. Ключевые (базовые) ценности — это фундаментальные убеждения, которые формируют основу того, как организация работает. В гибкой организации, как правило, существуют специфические ценности в области используемых подходов и правил работы (например, основанные на Agile-манифесте, известных подходах к масштабированию Agile и т. п.).

Ключевые показатели компетентности

Соответствие миссии и видению организации. Знает, понимает и учитывает миссию и видение организации. Согласует цели проекта с миссией, видением и стратегией организации при помощи интерактивных систем управления (подход “сверху вниз” и постановка амбициозных целей). Следит за тем, чтобы цели и выгоды проекта соответствовали миссии, видению и стратегии организации. Разрабатывает и применяет критерии согласованности со стратегией (например, критические факторы успеха, ключевые показатели эффективности и т. д.). Следит за тем, чтобы реализация проекта создавала выгоды для организации.

Agile-лидер доводит миссию и видение организации до команд и обеспечивает их отражение в работе команд; взаимодействует с окружением и способствует синхронизации Agile-работ (в том числе их целей и преимуществ) с миссией, видением и стратегией организации; разрабатывает и реализует меры по обеспечению прозрачного для команд каскадирования стратегии организации; непрерывно проверяет, обеспечивают ли Agile-подходы выгоды для организации и ценность для ее клиентов.

Идентифицирует и использует возможности повлиять на стратегию организации. Знает процесс разработки стратегии. Идентифицирует новые риски и возможности, способные изменить стратегию. Вовлекает коллег в анализ стратегии организации в процессе осуществления интерактивного управления (подход “снизу вверх” и постановка амбициозных целей). Определяет, как можно усовершенствовать стратегию. Влияет на процесс разработки стратегии, предлагая изменения.

Agile-лидер знает основные ценности организации, в которой работают команды (включая специфические ценности гибких организаций, например, основанные на Agile-манифесте, известных подходах к масштабированию Agile и т. п.); понимает, как они могут повлиять на организацию работы, и является примером в отношении ценностей Agile; в случае необходимости, при выявлении на уровне команд существенных факторов и обстоятельств, могущих повлиять на ценности, стратегию и видение организации, Agile-лидер доводит эту

информацию до высшего руководства и стремится обеспечить своевременные изменения на уровне организации.

Разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии обоснование коммерческой или организационной необходимости проекта. Определяет и анализирует обоснование проекта с точки зрения интересов бизнеса или организации. Определяет цели, которые нужно достичь в проекте для создания запланированных выгод. Подтверждает обоснование проекта с точки зрения интересов бизнеса или организации и представляет его спонсору и/или владельцу проекта. Пересматривает и утверждает обоснование проекта с учетом факторов окружения. Определяет конфигурацию проекта и управляет конфигурацией проекта (поддерживает полноту и функциональную целостность организации проекта). Управляет реализацией выгод, обеспечивая, чтобы конфигурация проекта позволяла получать желаемые результаты. Следит за тем, не возникла ли необходимость остановить проект вследствие утраты стратегического значения, и изменяет конфигурацию проекта.

Agile-лидер должен уметь представить текущую и будущую организацию в компактном виде в разрезе ключевых партнеров, видов деятельности, ресурсов, создаваемой ценности, отношений с клиентами, каналов и сегментов, структуры затрат и потоков доходов. Бизнес-модель описывает обоснование того, как организация создает, поставляет и сохраняет ценность. Экономическая точка зрения на Agile-работы (облегченный бизнес-кейс) заключается в том, что экономическая отдача от решения (в условиях поставок с коротким циклом с децентрализованным принятием решений) должна оправдывать затрачиваемые усилия. Предпринимательский принцип приемлемых потерь предполагает, что решение о конкретной инвестиции зависит от того, сколько потерь организация готова принять, если инвестиции не увенчаются успехом. Agile-лидер понимает и соблюдает существующие в организации правила принятия решений и дает руководству и командам четкое представление о необходимых инвестициях и усилиях.

Определяет, оценивает и анализирует критические факторы успеха проекта. Получает и/или разрабатывает критические факторы успеха, соответствующие стратегическим целям. Использует формальные критические факторы успеха для согласования со стратегией, а также учитывает неформальное окружение проекта. Вовлекает подчиненных в процесс анализа стратегии организации в ходе разработки критических факторов успеха (интерактивные системы управления и постановка амбициозных целей). Использует критические факторы успеха для согласования со стратегией организации и проекта. Использует критические факторы успеха для управления отношениями с заинтересованными сторонами. Использует критические факторы успеха для разработки системы стимулов/вознаграждений и создания культуры высокой мотивации. Пересматривает реализацию критических факторов успеха с точки зрения более широкого стратегического контекста.

Agile-лидер изучает и анализирует сильные и слабые стороны организации, окружения и разрабатываемого продукта, возможности и угрозы, переводит их в соответствующие пункты бэклога и стимулирует команды путем устранения технических и организационных препятствий.

Определяет, оценивает и анализирует ключевые показатели эффективности. Получает и/или разрабатывает ключевой показатель эффективности (или ключевые показатели эффективности) для каждого из критических факторов успеха. В процессе разработки ключевых показателей эффективности принимает решение о том, какие показатели использовать — опережающие, отложенные или текущие. Использует ключевые показатели эффективности для стратегического управления эффективностью. Использует ключевые показатели эффективности, чтобы оказывать влияние на заинтересованные стороны. Использует ключевые показатели эффективности, разрабатывая планы развития сотрудников. Использует ключевые показатели эффективности, разрабатывая системы стимулов/вознаграждений. Пересматривает конфигурацию проекта, используя ключевые показатели эффективности и осуществляя управление реализацией выгод.

Agile-лидер организует выделение основных показателей производственного процесса и делает их общедоступными (например, путем их графического представления), а также

разрабатывает и применяет информационные системы (а также каналы и форматы информации и данных) для управления КПЭ, влияния на заинтересованные стороны, стратегического управления эффективностью, разработки планов развития, систем вознаграждения, повышения возможностей управления реализацией работ. Управление эффективностью в Agile учитывает скорость инноваций, работ, переделок и восстановлений; непрерывное улучшение; вовлеченность и готовность к сотрудничеству заказчиков и клиентов; темпы решения проблем, в том числе в условиях оперативных изменений направления работ.

Знания

Миссия, стратегия, видение организации; Управление реализацией выгод; Критические факторы успеха; Ключевые показатели эффективности; Принципы формулирования целей; Экономическая точка зрения; Системы диагностики и интерактивного контроля; Стратегическое управление эффективностью; Бенчмаркинг; Системы управленческого контроля; Методы работы с заинтересованными сторонами; Методы инвестиционного и финансового анализа; Допустимые потери; Гибкое управление производительностью; Базовые ценности; Облегченный (упрощенный) бизнес-кейс; SWOT-анализ.

Умения и навыки

Анализ и синтез; Предприимчивость; Понимание и учет целей организации; Стратегическое мышление; Нацеленность на обеспечение устойчивого развития; Понимание окружения и контекста организации; Отражение стратегических целей; Ориентированность на результаты; Формирование доверия и выстраивание отношений; Проведение переговоров; Поиск компромиссов; Определение приоритетов; Преодоление сопротивления; Проведение презентаций.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Техническое обоснование, Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Реестр заинтересованных сторон проекта, Техническое задание, Экономическое обоснование. Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации, Стратегические карты, Система сбалансированных показателей	Видение продукта, Бизнес-цель, Дорожная карта продукта, Бюджетирование бережливого производства, Поток ценности

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный. Завышенные амбиции лидеров

Важно умение уловить дух действующей стратегии организации, определить существенную для проекта специфику организации, отрасли и ключевых контрагентов и учесть это в концепции управления, целях, допущениях и ограничениях, рисках проекта. Целесообразно максимально понять стиль управления и текущие настроения первых лиц и “попасть на ту же волну” при обосно-

вании проекта. Не следует создавать заведомо “непроходную” стратегию проекта или же пытаться через конкретный проект изменить систему ценностей и мотивацию первых лиц; следует вступать с лидерами в профессиональный диалог, оценивать достижимость их видения, стремиться стать воспринимаемым лично либо искать союзников (тех, кого слушают) для влияния на лидеров организации.

Инновационные проекты бывают успешными только при должной вовлеченности ключевых заинтересованных лиц, начиная с высшего руководства. В стабильный период развития (когда ключевые участники мотивированы на сохранение статус-кво) велика сложность продвижения проектов, направленных на интенсификацию существующих бизнес-процессов, экономию ресурсов и прочее, однако, с другой стороны, проекты с отложенными долгосрочными эффектами и длинные по срокам реализации могут быть восприняты более благосклонно, чем в нестабильный период, когда приветствуются “быстрые победы” и скорейшая отдача от вложенных инвестиций и ресурсов.

Вероятность принятия Agile, как и любых новых форм работы, в нестабильный период выше (в том числе на ограниченном числе проектов или областей применения). В стабильный период, вероятно, потребуются немалые усилия на вовлечение руководства и коллективов в гибкие подходы, однако есть вероятность продвижения Agile через бизнес-ниши, объективно требующие высокой скорости изменений и гибкости продуктов.

В целом стоит отметить критическую необходимость лидерства применения Agile со стороны первых лиц, и особенно на уровне организации. Аргументом для их вовлечения может быть возможность существенно повысить за счет Agile темпы анализа и пересмотра экономической эффективности разрабатываемых продуктов и внесения необходимых изменений в планы и стратегии.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. Маятниковое отношение к иностранному опыту

Традиционная российская двойственность поведения участников проекта, включая руководителей организации и заинтересованные стороны, а также стремление высших уровней управления к выстраиванию дополнительных сигнальных и управляющих систем приводят к необходимости управления “неформальными” показателями проекта по официальным и неофициальным каналам. Это требует дополнительных ресурсов и времени, однако существующие параллельные структуры управления могут быть проанализированы и использованы в интересах проекта, в том числе в качестве необходимого противовеса мнений. Степень доверия к анализу иностранного опыта при обосновании конкретного проекта или применения Agile в целом (в том числе бенчмаркинга как “ссылки на авторитеты”) зависит от политической ситуации и позиции первых лиц организации.

Несоответствие целей и средств реформ. Отсутствие ценности долгосрочных накоплений

Обычно превалирует повышенный интерес спонсора, заказчика и заинтересованных сторон к быстрой отдаче от проекта. Применение философии Agile, предполагающей создание прозрачных, принятых всеми участниками механизмов регулярной оперативной оценки экономической целесообразности проводимых работ, может компенсировать стартовые противоречия и перевести принятие долгосрочных инвестиционных решений в процесс итерационного анализа ценности продукта и целесообразности ресурсных затрат. Однако важным условием является применение Agile-подходов “к месту”, при реальной готовности коллективов, заказчиков и руководства и принятии ими базовых ценностей Agile (а не только внешней видимости, артефактов и церемоний); только тогда возникает возможность существенно повысить темпы пересмотра экономической эффективности разрабатываемых продуктов и внесения необходимых изменений в планы и стратегии.

2. Руководство, структуры и процессы

Определение и назначение

Этот элемент компетентности определяет, как специалист знает структуры, системы и процессы организации, которые задействуются при реализации проектов и влияют на то, как проекты организуются, реализуются и управляются. Руководство, структуры и процессы организации могут включать как временные системы (такие, как проекты), так и постоянные (такие, как системы управления портфелем проектов, финансовые/административные системы, обеспечивающие системы, системы отчетности, системы поддержки принятия решений и системы аудита).

Управлять проектами в соответствии со структурами и процессами организации — значит работать в рамках существующей в организации системы ценностей, системы ролей и обязанностей, процессов и политики для достижения целей проектов и стратегических целей организации. При этом необходимо понимать, как работает проектно-ориентированная организация, какие в ней могут быть типы инициатив, какие выгоды может дать управление проектами в целом для организации. Некоторые проекты могут приводить к изменениям структур и процессов организации.

В качестве примеров структур и процессов поддержки проектов можно привести такие подразделения, как отдел по работе с персоналом, финансовый отдел, ИТ-отдел. В проектных организациях с высоким уровнем зрелости может функционировать офис управления проектами, оказывающий специализированную поддержку в области управления проектами. Специалист в области управления проектами должен быть способен анализировать и использовать обратную связь и полученный на предыдущих проектах опыт. Ключевой задачей является необходимость добиваться баланса между использованием обязательных и необязательных структур и процессов с целью получения наилучшего результата и реализации выгод проекта.



Концепция в Agile

Все более сложный и неопределенный мир предъявляет современным организациям огромные требования. С одной стороны, организации должны как можно лучше бороться с потерями (реализуя философию бережливого производства), и в то же время они должны стать более гибкими. Последнее возможно только в том случае, если индивидуумы — их сотрудники — также станут разносторонними. В настоящее время развиваются способы работы, при которых принятие решений происходит настолько близко к месту и времени начала исполнения работ, насколько это оправданно. Управление должно быть ориентировано на потребительскую ценность, а не на план, придуманный изначально. Работы часто выполняются в коротких циклах вместо долгосрочного планирования, при этом внимание будущему развитию и качеству должно уделяться в каждом цикле поставки продукта. Хотя существуют известные базовые подходы в области гибкой организации работ, каждая организация имеет свою собственную интерпретацию работы в Agile. Работу в парадигме Agile лучше всего рассматривать как философию, предоставляющую, тем не менее, стандартные подходы.

Важно осознать, что вместо того, чтобы “внедрять Agile”, самим людям нужно становиться гибкими, и это требует фундаментальных изменений в мышлении. Это относится ко всем типам проектных подходов, будь они итерационными, линейными или комбинированными.

Способы, которыми организации структурируют себя, значительно эволюционировали в последнее время. Некоторые современные организации больше не делегируют власть сверху вниз, а переходят к модели плоской организации, лишенной формальной иерархии и связывающей влияние и автономию различных ролей, обеспечивая значительные возможности самообучения и адаптации. Но одна из проблем такой модели заключается в том, что она может быть сложной (сложно воспринимаемой и применяемой) для людей из разных частей или групп организации, что затруднит продуктивный обмен идеями и совместную работу.

Поэтому Agile-лидер должен быть способен эффективно работать с различными структурами, группами, процессами и связывать их между собой, делая понятными потоки создания ценности, стимулировать бережливое производство, обеспечивать снижение всех форм потерь (muda), содействовать самоорганизации команд.

Ключевые показатели компетентности

Знает принципы управления проектами и то, как они применяются на практике. Может идентифицировать проект на практике и знает принципы управления проектами. Знает характеристики функциональной, матричной и проектно-ориентированной организации и идентифицирует их на практике. Может рассказать о концепции проектно-ориентированного управления и использует ее на практике. Понимает концепцию проектно-ориентированного управления и внедряет ее в своей организации. Может определить существующий уровень зрелости организации и дать его обоснование.

Agile-лидер знает подходы Agile и осознает способы их практического применения. Распознает на практике и разъясняет характеристики различных гибких подходов и структур (frameworks). Объясняет и практикует гибкий способ работы. Воспринимает и передает командам концепции Agile в рамках организации. Определяет и разъясняет персоналу текущий уровень гибкости в организации. Может реагировать на непредсказуемые ситуации в окружении.

Знает и применяет принципы управления программами и знает, как эти принципы реализуются в организации. Может рассказать о характеристиках программы (цели, входы, выходы, результаты, выгоды). Может рассказать о концепции управления программами.

Agile-лидер знает и разъясняет характеристики и свойства применяемого подхода к масштабированию Agile. Понимает и разъясняет концепцию масштабирования Agile на организацию.

Знает и применяет принципы управления портфелями проектов и знает, как они реализуются в организации. Может рассказать о характеристиках портфеля — критических факторах успеха и ключевых показателях эффективности. Знает концепцию управления портфелями проектов (организационные структуры и процессы). Эффективно взаимодействует в рамках соответствующего портфеля, чтобы успешно управлять своим проектом.

Agile-лидер поддерживает множество самоорганизующихся команд, работающих итеративно. Обеспечивает создание среды, в которой команды могут оптимально работать вместе, способствует проведению координационных совещаний. Знает и объясняет командам концепцию, организационные структуры и процессы управления гибким портфелем, объясняет характеристики гибкого портфеля. Организует систему управления портфелем, чтобы гарантировать, что потребности согласованы с потоком создания ценности (value stream) и возможностями организации. Имеет опыт работы по крайней мере с одной методологией масштабирования Agile (например, SAFe) и обладает базовыми знаниями как минимум по еще одной аналогичной методологии, применяет этот опыт и знания на практике. Обладает предпринимательским менталитетом.

Обеспечивает поддержку проекта со стороны подразделений поддержки проектной деятельности. Знает, кто работает в подразделении поддержки, каковы их процессы и какие услуги они оказывают. Прибегает к помощи подразделений поддержки головной организации для эффективной реализации проекта. Создает и поддерживает связи с подразделениями поддержки проектной деятельности. Применяет стандарты отчетности головной организации на проекте, используя определенные инструменты и методы.

Agile-лидер устанавливает, анализирует и ликвидирует разрывы потребностей родительской организации и Agile-команд в организации работы и отчетности.

Обеспечивает выполнение принятых в организации процессов принятия решений и ведения отчетности, обеспечивает на своем проекте соблюдение существующих в организации требований к качеству. Идентифицирует принятые в организации правила и специальные процедуры принятия решений в случаях, выходящих за пределы его компетентности и зоны ответственности. Обеспечивает, чтобы коммуникации на проекте соответствовали потребностям постоянной организации. Применяет стандарты ведения отчетности головной организации на проекте, используя определенные инструменты и методы. Использует принятый в организации способ обеспечения качества при создании системы отчетности в рамках постоянной организации.

Agile-лидер выстраивает работу команд согласованно с процессом принятия решений в организации, структурой отчетности, требованиями к качеству. Выравнивает коммуникации в гибких командах в соответствии с потребностями в отчетности и стандартами родительской организации.

Обеспечивает выполнение на проекте процессов управления персоналом и правильно взаимодействует с отделом по работе с персоналом. Обращается к помощи отдела по работе с персоналом, когда возникает необходимость нанять сотрудников с определенными компетентностями. Выступает как посредник между временной организацией (проектом, группой Agile-команд) и отделом по работе с персоналом. Создает и поддерживает отношения с отделом по работе с персоналом. Использует процессы работы с персоналом, чтобы обучать сотрудников и обеспечивать их развитие.

Обеспечивает выполнение на проекте (в гибкой работе) процессов управления финансами и правильно взаимодействует с финансовым подразделением организации. Знает процессы финансового подразделения. Различает обязательные и необязательные финансовые процедуры. Следит за тем, чтобы правила, инструкции и другие финансовые процедуры эффективно и продуктивно использовались на проекте. Дает прозрачную и объективную информацию о выполнении финансовых задач в своих сообщениях и отчетах.

Agile-лидер выстраивает мосты между классическим управлением проектами и гибкими подходами. Понимает принципы классического, или традиционного, управления. Продвигает ценности и принципы Agile в уважительном, а не безапелляционном стиле. Понимает и может объяснить типичные ситуации и сценарии, когда эффективно применять классические, а когда гибкие подходы.

Знания

Теория лидерства; Базовые принципы и характеристики проектно-ориентированного управления; Управление портфелями; Управление программами; Организационное проектирование; Формальная организация и неформальные взаимосвязи; Руководство проектной деятельностью; Виды организационных структур, матрицы ответственности, проектные роли, требования к компетентности; Динамика развития команды и способы формирования команд; Офис управления проектами; Теория принятия решений; Agile-манифест; Agile-подходы и принципы; Этапы развития организации; Концепции бережливого производства; Трайбы в организации; Поток создания ценности.

Умения и навыки

Лидерство; Обслуживающее (servant) лидерство; Дизайн-мышление; Взаимодействие с заинтересованными сторонами; Определение подходов, инструментов и методов для управления проектом; Определение эффективности процессов управления; Получение обратной связи; Понимание потоков ценности.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Устав проекта, Оргструктура проекта, Описания ролей, План управления проектом, План обеспечения ресурсами, Требования к финансированию. Реестр бизнес-процессов, Описания процессов, Положения о подразделениях, Должностные инструкции, Финансовые планы и сметы	Бюджетирование бережливого производства, Стратегические темы, Поток ценности, Видение продукта, Бизнес-цель, Минимально жизнеспособный продукт, Дорожная карта продукта, Эпик

Национальные особенности

Неэффективность и результативность

Необходимо учитывать, что в различных состояниях системы управления (организацией и выше) и применяемые процессы и практики управления, и само отношение к регулярному менеджменту могут существенно различаться. Недостаточная вера руководства и персонала в системные методы управления, в общем, характерна для любого состояния системы, однако в меньшей степени проявляется в стабильный период. В связи с этим целесообразно выявление интересов существующих структур, руководства и лидеров организации и гармонизация с ними целей, продукта, результатов, процессов и стратегии управления проектом, а также ключевых назначений.

В случае появления у руководства и персонала иллюзии насчет Agile-подходов (образ "волшебной палочки") целесообразно сформировать адекватные ожидания и понимание ограничений применимости гибких методов (от отраслевых особенностей продуктов до готовности персонала на всех уровнях управления); технологические и управленческие возможности более эффективно и быстро реализовать ряд приоритетных задач следует сбалансировать с организационными, субъективными и техническими рисками. С точки зрения общей организации следует различать проведение по Agile разового или пилотного проекта ("команда звезд") и системную, планомер-

ную работу по последующему масштабированию Agile на подразделение, трайб, организацию, что требует учета эффектов массовости с созданием соответствующих компенсирующих механизмов и новых процессов управления на уровне организации, например, на основе известных подходов к масштабированию Agile.

Автономность низовых кластерных структур.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование.

Уравниловка

Необходимо спланировать и предпринять усилия по выявлению кластерных ячеек, влияния проекта на них (подразделения, профессиональные группы, внешние подрядчики) и их влияния на проект и учесть это в системе управления проектом — возможно, сэкономив на детальном планировании и контроле. Следует принять во внимание стремление кластеров к “теневым” резервам ресурсов и производительности; решение, принять это для проекта или же бороться с этим, должно быть взвешенным и основываться как на интересах проекта, так и на потенциальном влиянии на организацию и окружение, включая мотивацию и традиции персонала. С другой стороны, стремление руководителя проекта получить для проекта избыточные ресурсы, вероятно, будет единогласно поддержано низовыми структурами; как и создание для проекта необходимых ресурсов и полномочий (финансовых и кадровых) исключительно “во власти РП и команды проекта”. Необходимо выявление неформализованных интересов персонала проекта, взаимодействующих структур, подрядчиков. Излишне жесткие планы и нормы не должны разрушать дееспособные кластеры и баланс “работа — жизнь”; в нестабильный период (с лидерами-самовыдвиженцами, для реализации прорывных задач) этим часто можно пренебречь и это будет осознанно принято персоналом проекта; однако не следует этим злоупотреблять в интересах устойчивого развития. Отказ от уравниловки (как средство повышения мотивации команды) также по-разному будет воспринят в различных режимах, стабильном или нестабильном.

Создание Agile команд на основе сложившихся кластерных групп (с соответствующим кадровым усилением по недостающим функциональным ролям) будет способствовать принятию гибких подходов и быстрому старту проекта. Вероятность принятия Agile как нового подхода к работе, безусловно, выше в нестабильном режиме, тем не менее, российские традиции уравниловки могут затруднять как оценку трудоемкости, так и сбор статистики при управлении производительностью команд.

3. Соответствие стандартам и правилам

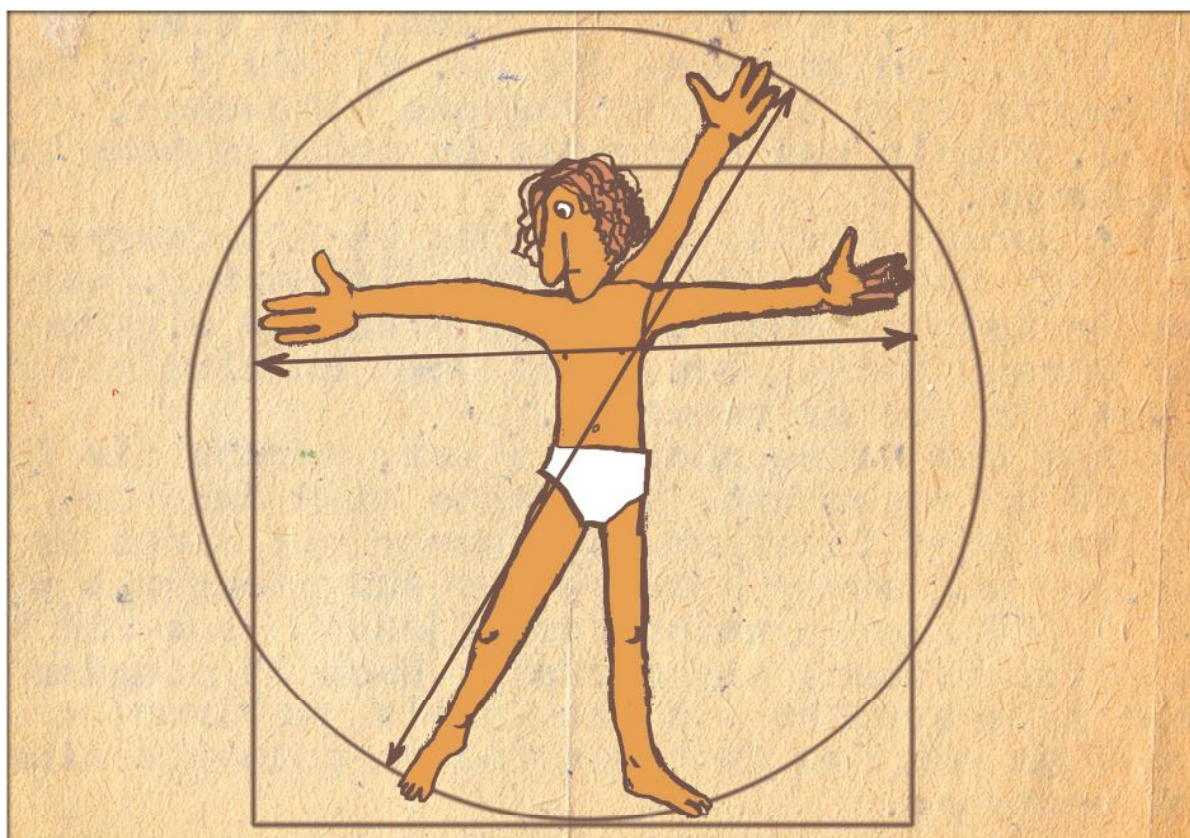
Определение и назначение

Профессионал должен знать, какие внешние и внутренние ограничения существуют в определенной стране, организации или отрасли промышленности, и находить баланс между ними. Требования могут быть добровольными и неформальными или обязательными и формальными. Соответствие требованиям означает, что в проекте должны выполняться требования законодательства и нормативно-правовых актов, договоров и соглашений, законодательства об охране интеллектуальной собственности и патентного права, охраны здоровья, обеспечения безопасности и защиты окружающей среды, а также профессиональные стандарты. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, должен быть способен влиять на внедрение применимых стандартов и правил в постоянной (родительской) организации и управлять им; понимать смысл и логику этих законов, стандартов и норм, относящихся как к организации, так и к обществу в целом; а также совершенствовать подходы организации к решению этих вопросов.

В проекте необходимо не только выполнять определенные производственные и управленческие процессы, но и соблюдать различные ограничения. Эти ограничения определяются географическими, социальными и профессиональными характеристиками проекта и его окружения и могут принимать форму законов, стандартов и инструкций. Прежде чем начать проект, профессионал должен проанализировать содержание и контекст проекта и определить, какие стандарты и правила могут прямо или косвенно повлиять на проект. Применимые стандарты и правила нужно рассматривать как источники потенциальных рисков и возможностей, требующих внимания руководителя проекта, которые могут привести к изменению структур, процессов и культуры проекта и организации.

Профессионал должен понимать применимые стандарты и правила и интегрировать их в рамках своего проекта, а также участвовать в бенчмаркинге и совершенствовании компетентности организации в проектной деятельности. Это должно стать обязанностью каждого сотрудника и постоянным процессом в соответствии со стратегией непрерывного обучения и совершенствования культуры проектной деятельности в организации.

Кроме этого профессионал должен демонстрировать, как можно усовершенствовать все уровни системы управления. Совершенствуя свою компетентность в области управления проектами, программами и портфелями проектов, организация увеличивает свою эффективность в том, что касается отбора и реализации проектов, программ и портфелей, и таким образом обеспечивает свое устойчивое развитие.



Концепция в Agile

Предотвращение потерь и создание ценности не прекращается на границах команды или организации. Agile-лидеры осознают более широкий контекст, чем тот, в котором они формально функционируют. Таким образом, формальное соблюдение законов и правил является для них необходимым минимумом. Помимо соблюдения обязательных норм, они также должны учитывать

интересы общества и планеты в целом. В Agile-командах они способствуют формированию культуры, в которой участники договариваются друг с другом о том, как они будут работать, поощряют отдельных членов соблюдать эти договоренности и не позволяют преобладать личным интересам, — что в итоге способствует реализации концепции устойчивого развития в рамках соблюдения корпоративной социальной ответственности.

Международный стандарт ISO 26000 определяет корпоративную социальную ответственность как ответственность организации за последствия, которые ее решения и деятельность оказывают на общество и окружающую среду. Это выражается в принципах поведения: — брать на себя ответственность и быть подотчетным, обеспечение прозрачности, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, уважение законов и правил, уважение международных стандартов поведения, уважение прав человека. Эти принципы были разработаны по семи основным темам: — управление организацией, права человека, условия труда, окружающая среда, честное ведение бизнеса, требования потребителей, участие в развитии общества.

Концепция тройного результата, также иногда называемая тройным “П” (People, Planet, Profit — люди, планета, прибыль), означает, что организация несет ответственность не только за экономический, но и за социальный и экологический аспекты. Экономический аспект касается физического (технологического, ресурсного) и финансового капитала организации. Социальный аспект связан с человеческим и интеллектуальным капиталом работников, а также с благосостоянием и процветанием, которые организация создает для общества в целом. Экологический аспект — это природные источники, которые использует организация; некоторые из них восстанавливаются или могут быть возобновлены, в то время как другие исчезают навсегда.

Ключевые показатели компетентности

Определяет, соответствует ли проект всем применимым законам, и обеспечивает такое соответствие. Знает законы и практику их применения. Отфильтровывает применимые законы и обеспечивает их соблюдение. Идентифицирует связанные с законодательством риски для проекта и консультируется с экспертами. Знает регулятивные органы и управляет взаимодействием с ними как с заинтересованными сторонами проекта. Обеспечивает соответствие процессов закупок требованиям законодательства.

Agile-лидер при этом организует и обеспечивает самоорганизацию и самоуправление в рамках существующих норм, положений и стандартов.

Определяет, соответствует ли проект (гибкая работа) всем применимым законам об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности, охране окружающей среды, и обеспечивает такое соответствие. Идентифицирует применимые к проекту разделы законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды. Определяет окружение проекта с точки зрения охраны здоровья, труда, обеспечения безопасности и охраны окружающей среды. Идентифицирует риски, связанные с соблюдением на проекте законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды. Обеспечивает, чтобы на месте работы команды проекта соблюдались все требования закона об охране труда и здоровья. Следит за соблюдением на проекте законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды ради обеспечения устойчивого развития.

Определяет, выполняются ли на проекте применимые этические кодексы и профессиональные правила, и обеспечивает их выполнение. Знает соответствующие кодексы поведения, принятые в организации. Знает соответствующие профессиональные правила, принятые в данной отрасли промышленности (государственное управление, гражданское строительство, информационные технологии, телекоммуникации и т. д.). Идентифицирует этические принципы. Идентифицирует и использует негласные правила, не записанные в кодексе. Осуществляет закупки в соответствии с кодексом поведения в организации. Старается предотвращать нарушения кодекса со стороны членов команды проекта.

Agile-лидер ведет себя всегда понятно команде, этично и уважительно. Продвигая концепцию самоорганизации и самоуправления, реализует свою власть более через выстраивание

системы взаимных соглашений людей друг с другом (управляемый процесс сотрудничества, обслуживающее лидерство). Заключает соглашения, которые ускоряют самоорганизацию или самоуправление.

Определяет, соответствует ли проект существующим принципам и целям обеспечения устойчивого развития, и обеспечивает такое соответствие. Идентифицирует последствия проекта для общества и окружающей среды. Определяет цели проекта относительно устойчивого развития и информирует о них заинтересованные стороны. Добивается соответствия проекта стратегии организации по обеспечению устойчивого развития. В процессе выполнения процессов и создания продуктов проекта обеспечивает баланс между потребностями общества, необходимостью охраны окружающей среды и экономическими интересами организации (баланс «люди — планета — прибыль»). Поощряет развитие и распространение экологических технологий.

Как и любой руководитель проекта, подразделения или организации, Agile-лидер стремится к снижению потерь экономического, природного и социального капитала. Следит за тем, чтобы применение гибких форм работы осуществлялось “к месту”; в случае, если работа требует использования классических подходов к управлению, своевременно инициирует пересмотр форматов управления.

Понимает роль и значение, использует и развивает профессиональные стандарты и инструменты на проекте. Знает и использует применимые профессиональные стандарты. Знает специфику стандартов и управляет рисками, связанными с применением стандарта на проекте. Знает и использует в проекте лучшие практики. Разрабатывает и внедряет специальные стандарты для управления членами команды проекта.

Agile-лидер следит за разумной достаточностью применяемых в работе инструментов, методов и артефактов управления. Опираясь на известные подходы и стандарты организации Agile-работ (frameworks), выстраивает и регулирует командные обсуждения для определения оптимального состава инструментария.

Оценивает, выполняет бенчмаркинг и совершенствует компетентность организации в области управления проектами. Идентифицирует и оценивает проблемные зоны в компетентности организации в области управления проектами. Идентифицирует и устанавливает правильные критерии для выполнения бенчмаркинга этих зон. В рамках выполнения бенчмаркинга идентифицирует уровень, к которому нужно стремиться, и лучшие практики. Сравнивает текущую эффективность с лучшими практиками. Идентифицирует меры по реализации необходимых улучшений. Осуществляет запланированные меры и оценивает полученные выгоды. Распространяет ноу-хау в организации.

Agile-лидер может показать организации, что команды выполняют обязательства, предусмотренные нормами и соглашениями. Непрерывно изучает опыт профессионального сообщества, осуществляет поиск новых форм работы, проводит работу над ошибками, выстраивает и стимулирует такую культуру в Agile-командах.

Знания

Законодательство в области охраны здоровья, труда, обеспечения безопасности, охраны окружающей среды; Профессиональные стандарты и нормы в области управления проектами (например, стандарты IPMA); Стандарты ИСО (например, ИСО21500 Руководство по управлению проектами); Принципы обеспечения устойчивого развития; Теория, инструменты и методы бенчмаркинга; Управление знаниями; Этический кодекс управления проектами; Корпоративная социальная ответственность.

Умения и навыки

Критическое мышление; Бенчмаркинг; Адаптация стандартов для конкретной организации; Информирование о стандартах и инструциях; Умение подавать личный пример.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Договоры, План управления проектом, Реестр рисков, Оценка рисков и мер реагирования, Критерии отбора поставщиков, План закупок, План коммуникаций проекта</p> <p>Внутренние нормативные документы организации и отрасли, действующее законодательство, отраслевые стандарты, международные и национальные стандарты в области управления проектами</p>	<p>Бизнес-цель, Видение продукта, Эпик, Бэклог продукта, Критерии готовности, Нефункциональные требования.</p> <p>Agile-манифест</p>

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный

Возможно снижение “допустимой степени исполнения”, вплоть до игнорирования, отдельных формальных норм и правил в нестабильном режиме системы управления и излишний фокус на них в стабильном. В нестабильном, “прорывном”, режиме вышестоящее руководство и внешние контролирующие инстанции могут не обратить внимания на формальные нарушения не критичных норм, однако только при условии поставки результатов проекта четко в срок. Следует отметить, что выявление такого уровня допустимости потребует отдельного анализа и внедрения новых правил поведения проектной команды. При общем настрое “долой стандарты, даешь прорыв и результат” следует тщательно анализировать и отстаивать на всех уровнях управления необходимость соблюдения норм и законов защиты здоровья, охраны труда и окружающей среды, обеспечения устойчивого развития. Agile-лидеру следует обратить на это внимание команд через формирование соответствующих процедур и культуры и вовлечение участников работ в поиск проблемных зон и коллективную выработку корректирующих и предупреждающих мер.

В стабильный же период возможен дополнительный фокус на “формальной гладкости” проекта: правильности процессов, соблюдении процедур и всех сроков вне зависимости от критичности отклонений. Это может негативно сказаться на динамике проекта и качестве продукта (например, в случае устаревания либо полного отсутствия норм для инновационных проектов) и потребовать дополнительных усилий для выработки соответствующих соглашений с руководством, корпоративными и внешними регуляторами.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. Неправовой характер управления

В проекте необходим непрерывный поиск необходимого баланса между формальными нормами и “проходной” практикой (сложившейся практикой работы, традициями), что надо учитывать в дизайне структуры и процессов управления проектом. Поиск и поддержание работоспособного баланса между прозрачными формальными процессами и неформальными инструментами (вроде телефонного права, неполных поставок под будущие обещания и т. п.) лучше всего осуществлять на постоянной основе, в том числе при формировании и поддержании новых гибких форм работы.

Следует учесть сложность реального соблюдения всех действующих норм и правил. Так, в бюрократизированных организациях часто забывают отменять старые нормы при введении

новых норм и практик; необходимость затрачивать на анализ соответствия формальным нормам значительное время и ресурсы должна быть идентифицирована на ранних стадиях проекта или Agile-работы и пересматриваться регулярно, в привязке к формируемой ценности, рискам проекта и организации, а также в контексте обеспечения устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

Измеримые официальные показатели проекта могут существенно отличаться от его восприятия заинтересованными сторонами и участниками. Неполучение запланированного результата, вероятно, будет воспринято более негативно, чем перерасход ресурсов или недостаточно эффективные процессы управления и производительность при выполнении работ.

Актуально изучение неформальных норм, традиций и культуры организации и окружения и приведение к нему процессов управления и правил поведения в проектной команде.

4. Власть и интересы

Определение и назначение

Профессионал осознает, какими неформальными интересами руководствуются люди и группы и как это влияет на их поведение и применение ими власти. Люди, участвующие в проектах, должны понимать, как неформальные влияния (обусловленные личными и групповыми амбициями и интересами и подверженные влиянию личных взаимоотношений и отношений между группами) связаны с контекстом проекта. Эти неформальные влияния отличаются от формальных интересов (перечисленных, например, в обосновании проекта), источниками которых являются стратегия организации, стандарты, инструкции и т. д. Профессионал в области управления проектами способен использовать техники управления властью и интересами для обеспечения удовлетворенности заинтересованных сторон и получения согласованных результатов проекта в рамках временных и бюджетных ограничений.

Власть — это способность влиять на поведение других людей. Существенная часть влияния оказывается за счет так называемой неформальной власти, то есть не обусловленной назначением на определенную должность или роль, не зафиксированной формальными структурами и процессами. Неформальная власть обычно связана с личными устремлениями и интересами. Как правило, заинтересованные стороны также имеют свои личные интересы и амбиции и зачастую пытаются использовать свое влияние, чтобы соответственно изменить процессы и/или результаты проекта. Эти действия могут способствовать или препятствовать успеху проекта. Профессионал должен уметь распознавать эти неформальные личные интересы и обусловленные ими особенности поведения и влиять на них для обеспечения успеха проекта.

Каждый человек не только является носителем определенной культуры и исповедует определенные ценности, но и представляет собой определенный тип личности с определенными особенностями характера. Эти черты характера проявляются и в том, как он использует власть. Профессионал в области управления проектами должен уметь оказывать на людей влияние, достаточное для успешного завершения проекта. Кроме того, он должен уметь видеть и приоритизировать интересы ключевых заинтересованных сторон проекта.

Интерес — это повышенное внимание к определенной теме или результату, например к объекту, ситуации, положению, продукту или мнению. Люди часто пытаются реализовать свои интересы, используя свое влияние — через формальные и неформальные отношения, иногда действуя через группу. Группа может быть связана неформальными отношениями (коллеги или друзья, команды) или формальными (подразделения и коллегиальные органы). В формальных группах следует отличать формальную роль или власть от неформального влияния — их источником могут быть совершенно разные люди. Так, неформальной властью может обладать авторитетный человек или эксперт.



Концепция в Agile

Влияние без применения силы является основой Agile-лидерства. Когда применяется сила, это должно быть сделано с большой осторожностью, чтобы служить заинтересованным сторонам в рамках определенной активности организации. Однако этот идеал не может быть разделен всеми, обладающими властью. Agile-лидер обеспечивает влиятельное и вдохновляющее лидерство, не позволяя себе отвлекаться от реализуемых целей, признает и понимает неформальные личные и групповые интересы, так же как политику организации и необходимое применение власти.

Agile-лидеры учитывают субъективные различия каждого участника работ, применяя подход обслуживающего лидерства и развивая необходимую чувствительность для вовлечения всех сторон в достижение общей цели. Они объединяют людей, изучая и понимая их влияние и работу через реализацию своих интересов, для того чтобы найти необходимый баланс.

Ключевые показатели компетентности

Оценивает амбиции и личные интересы других людей и их возможное влияние на проект. Распознает и оценивает амбиции и личные интересы важных для проекта людей или групп. Распознает и оценивает различия между личными интересами и целями, интересами и целями организации.

Agile-лидер объединяет различия и стимулирует развитие общих амбиций и интересов между отдельными лицами, другими командами и подразделениями организации.

Выявляет неформальное влияние отдельных людей и групп и их возможное воздействие на проект. Осознает и может оценить влияние, власть и подверженность влиянию конкретных людей в разных ситуациях. Способен распознать взаимосвязи различных групп влияния и проекта и оценить их отношение к проекту и возможности воздействия на него.

Определяет особенности характера и стиль работы других людей и привлекает их для выполнения тех работ, где они принесут больше пользы проекту. Определяет и знает различия между людьми в том, что касается стиля поведения и особенностей характера. Определяет и признает различия между культурными аспектами и характерами людей.

Agile-лидер воспринимает и анализирует отношения между людьми и группами, обладая необходимым уровнем политической и социальной чувствительности. Приобретает необходимое влияние главным образом через личность лидера — силу экспертизы, связей, отношений, информации. Оказывает влияние на участников работ преимущественно без применения силы, основываясь на принципах взаимности, приверженности и последовательности, социального доказательства, симпатии, авторитета.

Знания

Формальная организация (персонал, линейные подразделения и т. д.) и неформальные структуры; Формальные и неформальные власть и влияние; Неформальные процессы принятия решений; Разница между властью и полномочиями; Зоны влияния; Источники интересов; Правила и требования субординации; Источники власти; Психология в проекте; Культура и принятие решений в организации; Теория баланса сил в отношениях; Власть вознаграждающая, власть связи, контрольная и принуждающая власть, экспертная власть, информационная власть.

Умения и навыки

Наблюдение и анализ психологических процессов; Распознавание и использование влияния; Применение власти по мере необходимости; Распознавание ценности; Выявление интересов заинтересованных сторон; Дипломатичность; Чувствительность; Командная направленность; Использование влияния на власть.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон, Оргструктура проекта, План управления проектом, План коммуникаций проекта, Реестр рисков, Меры реагирования на риски	Бизнес-цель, Видение продукта, Дорожная карта продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон

Национальные особенности

Неконкурентный характер стабильного периода.

Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы

Необходимы анализ и приоритизация ожиданий первых лиц и заинтересованных сторон, что для данного проекта, по их мнению, важнее: эффективность или масштаб, объемы или качество и т. п. Следует четко понимать, что неверно интерпретированные (невывказанные, неслышанные, непонятые) ожидания являются источником риска. Текущий фокус на общей стабильности может привести к сложности продвижения рискованных или инновационных проектов. Одним из источников понимания логики, интересов, заинтересованности в проекте вышестоящих руководителей может являться их типология (более назначенцы или самовыдвиженцы). И поскольку вышестоящие руководители, вне зависимости от этой характеристики, часто имеют завышенные амбиции и при этом не являются специалистами, им бывает трудно объяснить техническую (финансовую, ресурсную и пр.) невозможность исполнения излишне амбициозных планов, зачастую спущенных сверху. С этим риском полезно работать заранее, начиная управлять ожиданиями лидеров еще при инициировании проекта и на этапе предваряющего его обсуждения ценности и основных идей. В условиях стартовой неопределенности проекта особо важно доверие к источнику (“не что сказано, а кем сказано”), поэтому большим подспорьем является умение руководителя проекта выявить и использовать влиятельных лидеров мнений (тех, кого слушают) как канал информирования высшего руководства, заинтересованных сторон, трудовых коллективов, контрагентов.

При переходе организации в Agile один из традиционных рисков заключается в повышенном интересе высшего руководства и участников к технической, процедурной и организационной сторонам вопроса (новые инструменты, церемонии, формирование команд) в ущерб взвешенному анализу достаточности содержательного лидерства на всех уровнях, начиная с Agile-команд. Простое распределение годами складывавшихся коллективов по новым Agile-командам может нарушить баланс экспертизы и продуктивного влияния и даже привести к снижению эффективности и результативности.

Параллельные структуры управления.

Неправовой характер управления.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент. “Заначка” на всех уровнях

Параллельные (и неформальные) структуры управления организацией должны быть идентифицированы, их действенность и особенности проанализированы. Они могут быть использованы для формирования необходимых мнений, компенсации искажений информации, целевого воздействия на ключевых участников и в целом в интересах проекта; либо же следует спланировать и регулярно реализовывать компенсационные действия для предотвращения негативного влияния на проект (от поставки внешних элементов продукта, материалов, информации до управления восприятием проекта в значимых аудиториях). Следует изучить реальные, а не только формальные полномочия влиятельных участников проекта и заинтересованных сторон в организации и у контрагентов и должным образом учесть их при определении процессов и кодексов проекта. Также следует иметь в виду, что официальные владельцы ресурсов (персонала, технологий, информации и пр.) могут не захотеть отдавать их под управление проекта либо же будут противодействовать тем или иным способом их утилизации в проекте; это должно быть компенсировано соответствующими новыми нормами организации, договорами, выстроенными отношениями. Традиционное отношение к любым ресурсам как базовой ценности часто приводит к формированию “заначек” на всех уровнях управления; интересы проекта могут потребовать постоянного активного поиска “заначенных” ресурсов (идей, альтернатив, финансирования и пр.), желательно с соблюдением интересов участников и задействованных автономных кластеров. Однако излишняя активность по выявлению всех “заначек” до последней может привести к отторжению проекта вплоть до активного противодействия. В этой связи внедрение гибких методов работы, предполагающих прозрачность любых оценок сроков и ресурсов, может быть осложнено.

Автономность низовых кластерных структур

Цели, результаты и процессы управления проектом необходимо гармонизировать с интересами вовлеченных в него кластерных структур. Работа с кластерами, а не с отдельными людьми там, где это целесообразно, может позволить существенно снизить размерность управления, повысить качество принятия рабочих заданий, разумно сэкономить на процессах управления проектом. Одновременно должны быть учтены особенности низовой солидарности. Необходимо определить, “что такое проект” для персонала проекта, взаимодействующих структур организации, подрядчиков и других внешних контрагентов, управлять их ожиданиями и соответствующим образом выбирать инструменты управления. При формировании Agile-команд должен быть соблюден баланс традиционной кластерной независимости и необходимой ролевой и экспертной полноты.

5. Культура и ценности

Определение и назначение

Данный элемент компетентности определяет, как профессионал способен влиять на культуру и ценности той организации и того общества, в котором реализуется проект, а также как профессионал, руководящий проектом или работающий в проекте, понимает, как культура внешнего окружения влияет на проект, и знает, как учитывать это в управлении проектом.

Культуру можно определить следующим образом: это принятый в определенном сообществе тип поведения и важность, которую приписывают ему принадлежащие к этому сообществу люди. Ценности можно определить следующим образом: это ряд представлений, которыми люди, принадлежащие к определенному сообществу, руководствуются в своих действиях. В качестве примера явно выраженных ценностей можно привести этический кодекс. Многие организации также включают описание корпоративных ценностей в свои стратегии.

Организации — это социальные системы, в которых поведение отдельных людей определяется социальным контекстом, состоящим из общих ценностей, видений, норм, символов, убеждений, обычаев, целей и т. д., — иначе говоря, культурой. Культура определяется формальными, явно выраженными документами (формальная миссия организации и корпоративные ценности), а также неформальными, неявно выраженными аспектами (убеждения, общепринятые практики и т. д.). Кроме того, каждая организация работает в конкретном обществе, которое также характеризуется определенной культурой (и возможно, включает различные субкультуры) со своими ценностями, нормами, символами, убеждениями, обычаями и т. д. Все эти аспекты влияют на то, как люди в данном обществе, организации и проекте взаимодействуют друг с другом, с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Часто проект представляет собой часть родительской организации, и одновременно это временная организация, внутренняя культура которой должна соответствовать внешней культуре (внешняя адаптация и внутренняя интеграция).

Еще большее значение соответствие культуры и ценностей проекта внешней культуре и ценностям имеет для проектов, которые одновременно реализуются в различных сообществах, организациях или группах, то есть для проектов, формирующих мультикультурную среду. Профессионал должен проанализировать культуры внутри проекта и организации и во внешнем окружении до того, как начать проект, и периодически выполнять такой анализ после запуска проекта. Профессионал также должен уметь выстраивать культуру проекта (и периодически перестраивать) таким образом, чтобы достигать целей проекта наиболее эффективным и продуктивным способом. Для согласования культуры проекта с внешней культурой можно использовать результаты исследований, внутренние или внешние стандарты, инструкции и рекомендации (например, принципы руководства, этические кодексы). Опыт, полученный в проекте, можно использовать для правильного выстраивания культуры в будущих проектах.



Концепция в Agile

Культура может быть определена как основополагающие убеждения, предположения, ценности и способы взаимодействия, которые способствуют созданию уникальной социальной и психологической среды организации, неписаные правила, влияющие на индивидуальное и групповое поведение и отношения.

Культура организации — результат уроков, усвоенных организацией в течение ее жизненного цикла, и способ, которым она защищает свои основные ценности. Она встроена в одну или несколько национальных культур, защищает организацию от угроз и обеспечивает ей стабильность. И именно культура часто затрудняет изменения, включая переход организации в Agile, даже когда изменения несут явную ценность.

Поэтому изменения почти всегда происходят медленно, даже если выбирается подход “большого взрыва”. Лидер, ставящий Agile-культуру выше процессов и рамок, по своей природе является образцом носителя этой новой культуры. Различные Agile-подходы (frameworks) апеллируют к таким ценностям, как приверженность, смелость, сосредоточенность, открытость и уважение. Лежащие же в основе, часто бессознательные, базовые допущения внутри организации не всегда это поддерживают. Культура меняется постепенно, и не очевидно, что каждому будет комфортно. Некоторые сотрудники и руководители покинут организацию, и к ней присоединятся новые члены. Каждый Agile-лидер должен принимать это во внимание.

Ключевые показатели компетентности

Оценивает культуру и ценности общества и их значение для проекта (гибкой работы). Знает и признает культурные ценности, нормы и потребности общества. Знает и признает влияние культурных ценностей, норм и потребностей общества на проект. В своей работе учитывает

культурные потребности и ценности общества, но не в ущерб личным или культурным ценностям. Признает и уважает особенности национальных культур.

Добивается соответствия проекта формальной культуре и корпоративным ценностям организации. Признает и уважает формальные нормы и потребности организации. Знает корпоративные ценности и миссию организации и руководствуется ими. Знает и выполняет политику обеспечения качества организации. Признает влияние формальных норм, потребностей, корпоративных ценностей и миссии, а также политики обеспечения качества на проект. Руководствуется принципами обеспечения устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

Agile-лидер направляет культуру организации для лучшего соответствия ценностям Agile. Предлагает Agile-альтернативы существующей практике там, где это уместно. Помогает направить организацию к более гибким способам работы, где это уместно. Отдает культуре Agile более высокий приоритет, чем методам и техникам работы. Вводит ценности Agile в повседневную практику и принимает решения, соответствующие этим ценностям.

Оценивает неформальную культуру и ценности организации и их значение для проекта (гибкой работы). Признает, анализирует и уважает неформальную культуру и ценности организации. Понимает, как неформальная культура и ценности организации влияют на проект (Agile-работы). Действует в соответствии с неформальными ценностями и нормами организации. Уважает доминирующую (национальную, региональную и пр.) культуру.

Agile-лидер продвигает ценности Agile в родительской организации. Поднимает проблему и воспринимает как вызов, если (не)формальная культура организации не соответствует культуре и ценностям Agile, пошагово выстраивает связь с ценностями, мышлением и способами работы Agile.

Знания

Культура, ценности, нормы, допустимое поведение; Миссия и видение организации; Корпоративные ценности и политика; Политика обеспечения качества; Этика; Корпоративная социальная ответственность; Национальные и организационные культуры; Техники получения обратной связи.

Умения и навыки

Понимание и уважение различных культур и ценностей; Умение работать в окружении с другой культурой и добиваться соответствия ей культуры проекта; Умение решать проблемы, обусловленные культурными аспектами; Нахождение компромиссов между различными культурами и ценностями, чтобы достигать целей проекта, программы или портфеля; Сближение различных культур.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон, План управления проектом, Матрицы отношения и вовлеченности заинтересованных сторон, План коммуникаций проекта, Реестр рисков. Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации	Бизнес-цель, Видение продукта, Дорожная карта продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный

Проект пройдет “гладко”, если будет выдерживаться соответствие культуре и ценностям участвующих организаций и сообществ. Необходимо “настроить проект на ту же волну”, поняв, в каком режиме, стабильном или нестабильном, находится окружение. Фокус на абсолютных показателях проекта, а не на эффективности (использования ресурсов, производительности и пр.) возможен в любых условиях. Как в классическом проектном, так и Agile-управлении в случае недостаточно готовой родительской организации и участников может потребоваться управляемая смена стереотипов поведения в направлении сотрудничества, партнерства, доверия и уважения, добровольного принятия ответственности; инструментарий для таких воздействий выбирается исходя из его потенциальной эффективности в конкретной ситуации, от обучения до наставничества и внешних стажировок.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование

Неформализованное негативное отношение участников и членов проектной команды к проекту может его затормозить и ослабить, при этом негатив и отторжение проекта могут быть вызваны не только и не столько содержательными вопросами проекта, сколько существенными различиями между новой культурой (проектной или Agile) и культурой организации. Однако этот разрыв может быть идентифицирован и переведен в управляемое состояние. Более того, проект может рассматриваться как инструмент частичного изменения культуры организации, для этого в цели проекта (а не только в условия и ограничения) могут быть включены показатели, характеризующие желаемое изменение формальных и неформальных ценностей организации. Измеряться при этом могут как объективные последствия (например, утилизация рабочего времени, полезная ротация персонала, проявления внешнего признания и пр.), так и ощущения персонала организации (например, через соответствующие опросы или внешнюю оценку).

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент.

“Уравниловка”

Одним из традиционных критериев статуса руководителя являются располагаемые ресурсы. В связи с этим ресурсы проекта (финансовые, кадровые, информационные и пр.) и полномочия его руководителя могут быть использованы как способ получить внимание и уважение в организации, достаточное для реализации проекта и дальнейшего устойчивого развития. Традиции “уравниловки” также должны быть приняты во внимание: следует проанализировать их влияние на проект с точки зрения производительности исполнителей, качества работ и результатов и используемой мотивации и при необходимости использовать сигнальные и компенсирующие механизмы и подходы в рамках системы управления проектом. Возможное противодействие не вовлеченных в проект сотрудников также может быть вызвано этой причиной, например, при значительных отличиях в оплате персонала, занятого и не занятого в проекте. Сам факт проведения пилотных проектов или Agile-работ может являться важным фактором изменения культуры и ценностей организации. В дальнейшем, при запуске новых проектов, следует учитывать динамику изменения этого культурного контекста и его меняющиеся характеристики.

6. Самоосознанность и самоорганизация

Определение и назначение

Самоосознанность (самоанализ, самокритичность) — это способность понимать, анализировать и признавать собственные эмоции, особенности поведения, предпочтения и ценности и осознавать их влияние. Самоорганизация — это способность ставить цели перед самим собой, отслеживать их выполнение и вносить необходимые изменения, а также находить баланс задач личного развития и выполнения повседневной работы. Это умение управлять изменяющимися условиями и успешно работать в стрессовых ситуациях. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен контролировать и направлять собственное поведение, признавая и учитывая влияние собственных эмоций, предпочтений и ценностей. Это позволяет ему эффективно и продуктивно использовать свои способности, создавать позитивный рабочий настрой и добиваться баланса в работе и в жизни.

Эмоции, предпочтения и ценности человека определяют все его решения и действия. Осознание и анализ этих эмоций, предпочтений и ценностей, а также их влияния позволяют человеку управлять собой. Осознание и анализ своих ценностей и поведения, получение отзывов от других людей и знание естественных базовых личностных реакций позволяют нам изменять и улучшать свое поведение. Способность управлять базовыми реакциями позволяет человеку сохранять спокойствие, принимать правильные решения, эффективно взаимодействовать с другими людьми и руководить ими. Систематический и дисциплинированный подход к решению повседневных задач — это умение распределять время таким образом, чтобы достигать заранее поставленных целей. Работать более продуктивно не значит работать больше, но значит достигать результатов, которые будут приносить большее удовлетворение и мотивировать. Профессионал должен уметь работать самостоятельно, не поддаваться внешним влияниям и использовать все возможности для применения полученного опыта.



Концепция в Agile

Личность развивается в процессе взаимодействия между людьми — человек познает себя во взаимоотношениях с другими. Размышляя, мы изучаем влияние нашего поведения на других. Напряжение, которое иногда возникает, может побудить нас адаптироваться, это и есть ценность саморазвития и самоорганизации. Следовательно, этот элемент компетентности является основой, на которой человек развивает индивидуальную гибкость.

Agile-лидер имеет установку на рост (убежденность в том, что можно развиваться дальше через приверженность) и продвигает в организации этот принцип. Личностям с такой ментальностью необходимо действовать с позиции внутренней мотивации, а не внешнего давления. В команде же необходимо уделять внимание личностному развитию каждого человека.

Способность находить время и способность к самодисциплине для размышлений, адаптации к изменениям и личностному росту требует самоорганизации. Agile-лидер должен управлять собственной рабочей нагрузкой и гарантировать, что члены команды находятся в рабочей среде, которая побуждает их делать то же самое. При Agile-подходе ожидается, что все примут такие идеи — есть уровни стресса, позволяющие сохранить эффективность работы, а сама работа является важным источником счастья.

Ключевые показатели компетентности

Определяет и анализирует то, как его ценности и опыт влияют на работу. Анализирует собственные ценности. Руководствуется своими ценностями и идеалами в процессе выработки решений. Рассказывает о своих принципах и требованиях. Делится своим опытом и обсуждает его.

Может посмотреть на свой опыт со стороны. Использует свой опыт, чтобы строить гипотезы о людях и ситуациях.

Agile-лидер размышляет о своих собственных убеждениях по поводу организации, повышает осведомленность коллег о сотрудничестве, предупреждает о ложных предположениях.

Демонстрирует уверенность в себе, осознавая свои сильные и слабые стороны. Знает свои достоинства, таланты, ограничения и слабости. Работает над совершенствованием своих достоинств и талантов. Находит решения, позволяющие преодолевать слабости и ограничения. Уверенно ведет себя даже в стрессовых ситуациях. Принимает неудачи, не теряя уверенности в себе.

Agile-лидер активно стремится раскрыть зону единого понимания своих качеств другими (арену, согласно “окну Джохари”) — как для себя, так и для других. Системно анализирует свою личность, умеет осознать основные качества и связанные с ними риски в работе и коммуникациях (например, по “квадранту личных качеств” — основные свойства, ловушки, вызовы, аллергии). Размышляет о своей собственной личности по отношению к другим, анализирует свои качества в различных аспектах (экстраверсия/интроверсия, доброжелательность, добросовестность, эмоциональная стабильность, открытость для новых впечатлений и пр.).

Определяет и анализирует собственную мотивацию для постановки личных целей и приоритетов. Знает, что его мотивирует. Устанавливает личные и профессиональные цели и приоритеты. Выбирает действия, выполнение которых позволит ему добиваться личных целей. Знает, что его отвлекает. Поддерживает сфокусированность на целях за счет регулярного анализа. Вовремя выполняет свои обязательства. Способен сфокусироваться на своих задачах, несмотря на помехи и отвлекающие факторы. В ситуациях неопределенности старается их прояснить или придерживается собственного направления.

Agile-лидер верит, что может расширить свои навыки и интеллект путем усердного обучения и работы, принимает такую установку и стимулирует это в других. Обладает навыками высокой личной эффективности и развивает их в себе, например, в модели Кови: “Будьте проактивны. Начиная, представляйте конечную цель. Сначала делайте то, что нужно делать сначала. Порядок приоритетности: — Важное и срочное, Важное и несрочное, Неважное и срочное, Неважное и несрочное. Думайте в духе обоюдной выгоды. Сначала старайтесь услышать, а потом быть услышанным. Достигайте синергии (стремитесь к творческому взаимовыгодному взаимодействию). Постоянно совершенствуйтесь”.

Организует свою работу с учетом ситуации и имеющихся ресурсов. Ведет учет и планирует свое время. Приоритизирует конкурирующие требования и задачи. В случае необходимости может сказать “нет”. Использует имеющиеся ресурсы для максимально быстрого получения результата. Адаптирует язык. Использует тактики, подходящие для данной ситуации.

Agile-лидер ограничивает объем работы, выполняемой лично, использует подходящие инструменты и техники для такого контроля (канбан-доска, объем незавершенного производства и пр.). Использует методы и техники предотвращения и контроля стресса (физкультура, здоровый образ жизни, доброжелательность и улыбка, медитация и пр.).

Принимает на себя ответственность за свое обучение и развитие. Ошибки или плохие результаты являются поводом к развитию и обучению. Рассматривает обратную связь как возможность для личного роста. Ищет совета у других людей. Оценивает эффективность своей работы. Ориентирован на постоянное совершенствование своей работы и возможностей.

Agile-лидер ставит сложные цели обучения для себя и для других, устраняет барьеры, предоставляя необходимые ресурсы. Дает обратную связь, которая не воспринимается как руководящее указание, но служит развитию компетентности коллег. Сложные цели обучения и развития являются более мотивирующими, чем рабочие задания.

Знания

Техники анализа и самооценки. Управление стрессом (по отношению к себе и к другим людям). Техники и методы релаксации. Темп работы. Правила и техники получения обратной связи. Техники определения приоритетов. Управление временем. Оценка прогресса. Формулирование целей (например, метод SMART). Теории эффективности.

Умения и навыки

Понимание своего стиля работы и своих предпочтений. Понимание факторов, способных отвлекать человека от работы. Контроль эмоций и умение фокусироваться на задачах даже в неблагоприятных условиях (стресс, давление и т. п.). Внутренняя мотивация. Делегирование задач. Постановка значимых индивидуальных целей. Регулярная оценка прогресса и результатов. Работа над ошибками и анализ неудач.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Оргструктура проекта, План управления проектом, Реестр рисков, План коммуникаций проекта.</p> <p>Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации, Этические и профессиональные кодексы</p>	<p>Стендап-митинг, Скрам-доска, Демонстрация, Ретроспектива, Бизнес-цель, Видение продукта, Бэклог продукта</p>

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.

Неконкурентный характер стабильного периода.

Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы

Эффективное управление собой возможно только при глубоком понимании контекста организации и окружающих людей — руководителей, команды, коллег из смежных (по отношению к проекту) подразделений и организаций-контрагентов. В этой связи необходимо понимать текущий фокус участвующих организаций: на результат (на прорыв) или на эффективность, уметь настраиваться “на общую волну” и, подстраиваясь под ситуацию, применять в работе оптимальные тактики и инструменты, не отклоняясь от базовых принципов, таких как обеспечение единого понимания целей, обеспечение комфортной среды для развития команды, оптимизация своей работы по загрузке и выполняемым задачам с учетом личностных качеств.

В роли потенциального руководителя проекта важно уметь распознать правильный момент и выдвинуться; здесь необходимо учесть прежде всего текущий период в развитии организации (стабильный или нестабильный) и характеристики вышестоящих руководителей и лидирующих заинтересованных сторон (назначенцы или самовыдвиженцы), что во многом определит выбор тактики, аргументации и риторики при продвижении проекта. Повысит успешность этого адекватный учет собственных субъективных качеств как при выборе тактики продвижения проекта, так и при последующем управлении проектом после выработки организационной структуры, ролевой проектной ответственности, процессов и процедур управления.

С точки зрения перспектив саморазвития в стабильные, спокойные периоды развития организации возможность обучения и саморазвития больше. При участии же в “прорывных” проектах в нестабильный период, ввиду большей производственной загрузки, следует помнить о необходимости регулярной рефлексии и ни в коем случае не пренебрегать этим — внутренний фокус исключительно на рабочих вопросах может незаметно привести к тому, что руководитель проекта не заметит значимых изменений в окружении (организации, команде) и вовремя должным образом

не изменит стереотипы в работе и поведении, что негативно скажется как на проекте, так и на отношениях с командой и с руководством.

В долгосрочной перспективе, основываясь на принципах синергии и парадигмы win-win, можно рекомендовать руководителям проектов (по какой бы методологии они ни управлялись) подбирать себе организации и проекты, максимально соответствующие внутренним ценностям и убеждениям. Выявленные изменения в поведении заинтересованных сторон, руководства, участников проекта должны быть своевременно проанализированы как с точки зрения субъективных качеств и культуры, так и на предмет возможного перехода системы управления в другой режим (из стабильного в нестабильный, и наоборот). Соответствующим образом должен быть изменен и применяемый инструментарий управления, от документов и артефактов управления до форматов и риторики коммуникаций.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм.

Неправовой характер управления.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование.

Автономность низовых кластерных структур

От интересов проекта и организации необходимо уметь отделять личные интересы и приоритеты заинтересованных сторон и участников проекта, а также свои собственные. Первое требует создания эффективной сети отношений с высоким доверием, второе — высокой самокритичности и навыков самоанализа. В российской традиции — двойной набор стереотипов поведения и моральных норм, и чем крупней и сложнее проект (по количеству вовлеченных областей знаний, единодушию заинтересованных сторон, культурным различиям, совокупному влиянию на общество и пр.), тем важнее взять под контроль это фактор. Как и для компенсации негативных последствий возможного применения инструментов управления неправового характера (например, “телефонное право”), в рамках проекта это следует учесть при управлении целями, рисками, коммуникациями, в работе с заинтересованными сторонами. Нельзя быть уверенным в том, что не придется самому отчасти использовать эти традиционные инструменты, однако при этом нужно следить не только за их производственной эффективностью, но и за внутренним комфортом участников проекта.

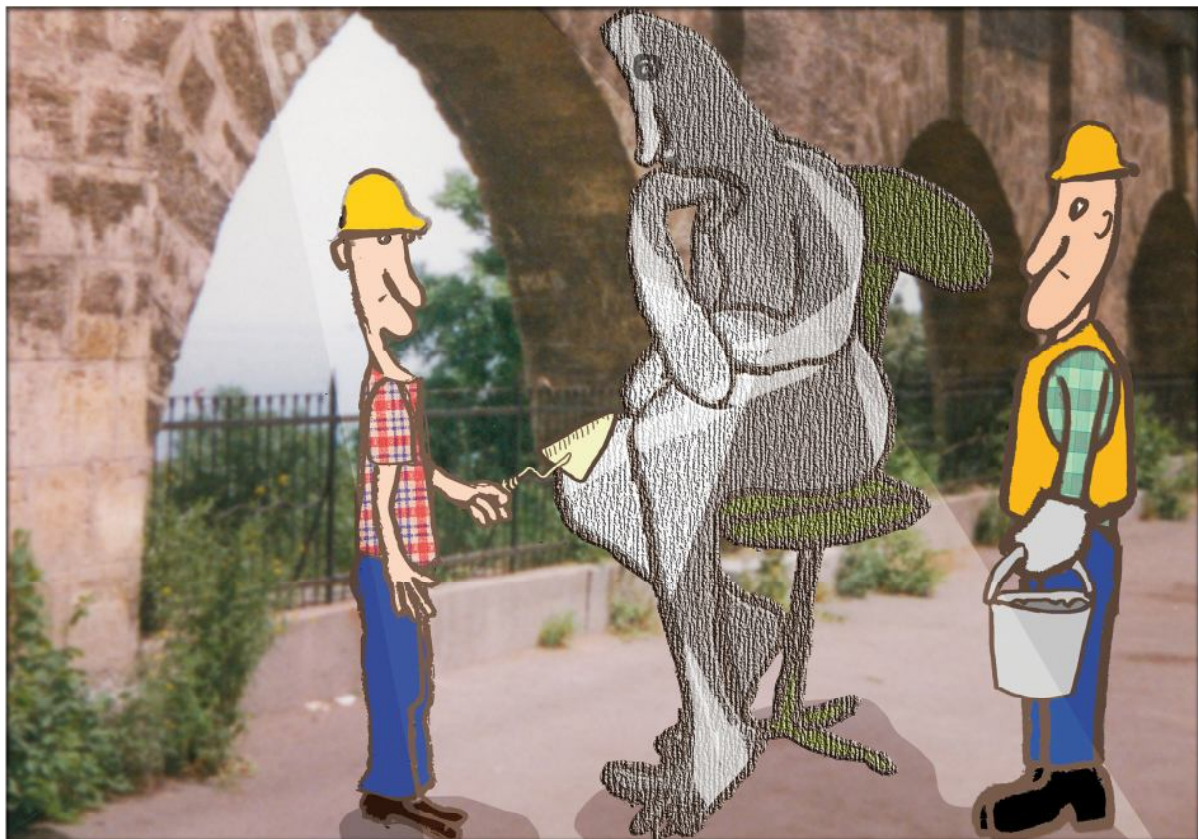
Знание своего кластера и его интересов, а также понимание общего ландшафта кластерных ячеек участников проекта (как формальных — организации, так и неформальных — например, профессиональные сообщества) позволит найти верный баланс между эффективностью системы управления проектом и комфортом для “низовых” участников проекта, конечных исполнителей работ. Как в вопросах исполнения работ проекта (делегирование задач, управление производительностью), так и при создании продуктивной атмосферы в коллективе (для обеспечения возможности развития и баланса “работа — жизнь”) понимание границ автономности кластерных ячеек будет способствовать выстраиванию эффективных взаимовыгодных отношений руководителя проекта с командой — в том числе “не перегибать палку” в роли руководителя, а в роли подчиненного (от лица команды проекта как общего кластера) уметь применять инструментарий корректного противодействия попыткам непродуктивного воздействия на проект сверху или извне.

7. Личностная целостность и надежность

Определение и назначение

Для успешной реализации проекта профессионал должен уметь принимать на себя множество обязательств. Профессионал должен демонстрировать личностную целостность и надежность, поскольку отсутствие этих качеств может привести к неудаче проекта. “Личностная целост-

ность” означает, что профессионал действует в соответствии со своими моральными и этическими ценностями и принципами. “Надежность” означает, что на профессионала можно положиться, что его действия и поведение соответствуют ожиданиям. Профессионал, обладающий высокой личной целостностью и надежностью, осознанно последователен в принятии решений и в своем поведении в проекте. Личностная целостность и надежность руководителя позволяет создавать атмосферу доверия, в которой другие люди могут чувствовать себя уверенно и спокойно. Человек, характеризующийся личностной целостностью и надежностью, последователен в своих ценностях, эмоциях, действиях и результатах. Он говорит, что собирается делать, и выполняет то, что обещал. В своих действиях и решениях он руководствуется этическими стандартами и моральными принципами, принимает на себя ответственность за свои действия и решения и поэтому внушает доверие другим людям.



Концепция в Agile

Профессиональные ценности Agile-лидера проистекают из Agile-мышления. Мотивы, поведение и действия лидера должны отражать принципы Agile. Это означает, что члены команды поняты и приняты такими, какие они есть, так же как и ценность, которую они приносят. Роль Agile-лидера заключается в том, чтобы дать команде ресурсы и способствовать созданию среды, которая позволяет ей эффективно выполнять свою работу.

Agile-лидер должен гарантировать, что его собственное поведение и действия остаются неизменно последовательными так, что они воспринимаются как надежные, авторитетные и заслуживающие доверия. Лидерство через личный пример, таким образом, демонстрирует целостность и может вдохновить других принять те же ценности и имитировать позитивное поведение внутри организации. Agile-лидеры добиваются того, чтобы общие интересы имели приоритет перед интересами индивидуальными, и обеспечивают это.

Ключевые показатели компетентности

Осознает свои этические ценности и руководствуется ими во всех решениях и действиях. Знает и анализирует собственные ценности. Руководствуется своими ценностями и идеалами, когда принимает решения. Информирован о своих принципах других людей.

Обеспечивает соответствие продуктов и результатов проекта принципам устойчивого развития. При разработке решений учитывает принципы устойчивого развития. При принятии решений учитывает их долгосрочные последствия.

Принимает на себя ответственность за свои решения и действия. Принимает на себя всю полноту ответственности за свои решения и действия. Готов отвечать как за положительные, так и за отрицательные последствия своих решений и действий. Принимает решения и выполняет соглашения, разработанные вместе с другими людьми. Преодолевает личные и профессиональные недостатки, которые могут помешать успеху.

Последователен в своих действиях, решениях и коммуникациях. Слова и действия профессионала не противоречат друг другу. Похожим образом подходит к решению сходных проблем. Адаптирует собственное поведение с учетом ситуации.

Тщательно выполняет задачи, чтобы заработать доверие со стороны других людей. Тщательно выполняет свои задачи. Зарабатывает доверие к себе благодаря точному и тщательно выполненному своей работы.

Agile-лидер устанавливает связь между тем, чтобы “быть гибким” (ценности) и “действовать гибко” (стандарты), и демонстрирует непосредственные примеры Agile через свои действия.

Знания

Этический кодекс/нормы практики; Принципы социального равенства и обеспечения устойчивого развития; Личные ценности и моральные нормы; Этика; Всеобщие права; Устойчивое развитие; Всеобщие права; Принципы Agile.

Умения и навыки

Формирование доверия и выстраивание отношений; Следование собственным принципам даже под давлением и в условиях сопротивления (устойчивость под давлением); Корректировка и адаптация собственного поведения; Уважительность; Образец для подражания в гибкости; Прозрачность и предсказуемость.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Описания ролей, Назначения персонала, План коммуникаций проекта. Ценности организации, Этические и профессиональные кодексы</p>	<p>Встреча по обсуждению видения продукта, Журнал препятствий, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Ретроспектива, Стендап-митинг</p>

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный. Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы. Завышенные амбиции лидеров

В любом режиме системы управления (стабильный или нестабильный — в организации, отрасли, стране), при любых характеристиках окружения, поведении лидеров, заинтересованных сторон и участников проекта руководитель проекта должен быть способен понять, в каких условиях его личностные качества и компетенции могут быть особенно полезны, и в этом случае принять на себя максимальный объем полномочий и ответственности. Для Agile-лидера важно дополнительно уметь понять приемлемость применения гибких методов, успешность внедрения которых критически зависит от отношения, глубокого понимания и личной вовлеченности высшего руководства. При этом уметь вести диалог с лидерами (организации) и отстаивать реалистичные планы должны любые руководители в любом режиме системы управления.

Ключевые лидеры проекта должны быть способны как к спокойной и равномерной, так и к авральной работе и обладать способностью к рефлексии собственной деятельности. В том числе профессиональный руководитель проекта должен быть способен осознать неадекватность своих или чужих действий — заявленным целям проекта либо Agile-работ, влиянию на устойчивое развитие, окружение, культуру организации, комфорт, баланс и перспективы личностного и профессионального развития участников команды.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. Неправовой характер управления. Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование

При очередном изменении правил взаимодействия с заинтересованными сторонами руководитель проекта должен продолжать соблюдать базовые этические принципы, требовать этого от участников проекта и создавать им необходимые условия, ведя диалог об этом с командой и высшим руководством.

Следует адекватно реагировать на неправомерные воздействия, соблюдая интересы и этику проекта и заинтересованных сторон, и не увлекаться самому их применением. Необходимо умение обеспечить выполнение как формальных управленческих процедур, так и неформальных действий, необходимых для поддержания готовности текущих и потенциальных участников проекта к успешному взаимодействию. Анализ готовности и эффективности личных инструментов управления и стереотипов поведения с последующими корректировками их применения стоит проводить регулярно, основываясь на цикле Деминга (PDCA), и при этом учитывать в качестве меры не только производственную эффективность, но и влияние на развитие сотрудников, параметры устойчивого развития, развитие человеческого капитала и другие стратегические ценности.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент. “Уравниловка”. “Заначка” на всех уровнях. Низовая солидарность

Руководитель проекта должен уметь резервировать за проектом и оперативно привлекать необходимые ресурсы как формальными, так и неформальными методами, обладая навыками обоснования заявленной потребности в ресурсах. В российских традициях управления важна психологическая готовность при необходимости перераспределять ресурсы от одних участников про-

екта в пользу других, не поддаваться уравнилельным трендам и при этом искать баланс между полезным результатом и стабильностью (кластера, проекта, организации). Нужно уметь разделять, анализировать и гармонизировать производственные приоритеты, интересы группы, культуру, личные качества и навыки.

Важны баланс и чувство меры при одновременном отождествлении себя внутри группы в роли “такого же” — например, в матричной структуре и руководитель проекта, и линейный руководитель — оба руководителя, несмотря на ресурсные конфликты, и такую идентификацию можно использовать для выстраивания отношений, — и одновременно как лидера проекта или Agile-потока по отношению к персоналу. Здесь важна психологическая устойчивость к попыткам манипуляции и давлению в вопросах распределения ресурсов.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

Независимо от текущей востребованности, необходимо интересоваться международным опытом управления проектами и Agile. Необходимо уметь налаживать взаимодействие с представителями иных деловых культур, изучать и уважать их особенности и традиции и учитывать это в совместных проектах. Современный руководитель проекта должен быть способен знакомиться с литературой по своей специальности хотя бы на одном иностранном языке и регулярно уделять этому личное время, не ожидая указаний от руководства.

8. Межличностные коммуникации

Определение и назначение

Межличностная коммуникация — это обмен надлежащей информацией, которая должна предоставляться в адекватном виде, последовательно и структурированно в соответствии с потребностями сторон. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен эффективно и результативно осуществлять коммуникацию в самых разных ситуациях, в разных группах и в разных культурах.

Содержание сообщений должно быть понятно, а выбранные средства (тон голоса, канал, объем информации) должны соответствовать целевой аудитории. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, всегда старается убедиться в том, что его сообщения понятны целевой аудитории, умеет активно слушать и заинтересован в получении обратной связи. Он поощряет открытость и искренность во взаимодействии, может использовать разные средства коммуникации (презентации, совещания, письменные документы и т. д.) и осознает их достоинства и недостатки.



Концепция в Agile

Одним из основных принципов гибкой работы является совместное творчество. Общение лицом к лицу — наиболее эффективный и действенный способ обмена информацией с членами команды и между ними. Разговор — это самая важная форма общения в гибкой работе. Это не всегда легко, когда команды все больше рассредоточены по локациям.

Agile-лидер не всегда обязательно представляет и олицетворяет группу, но должен оказывать поддержку в создании и поддержании социальной сети, в которой люди встречаются и разговаривают друг с другом. Ключевая обязанность Agile-лидера — обеспечить всем активное присутствие в разговоре и ограничить недопонимание.

Agile-лидеры должны создавать образцовый, открытый и не конфронтационный форум (площадки, инструменты и культура общения) для взаимодействия между собой и внутри команды. Это включает в себя обязательство обеспечивать конструктивную обратную связь и быть самым восприимчивым к обратной связи.

Ключевые показатели компетентности

Предоставляет понятную и структурированную информацию и удостоверяется в том, что она понятна. Логически структурирует информацию в зависимости от аудитории и ситуации. Использует поучительные истории и рассказы для донесения информации. Использует понятный язык. Совершенствуется в ораторском искусстве и умении проводить презентации. Обучает и структурирует других людей. Проводит совещания. Использует визуальные образы, язык тела и интонацию, чтобы сделать свои сообщения более выразительными.

Поддерживает и поощряет открытые коммуникации. Создает атмосферу открытости и взаимоуважения. Умеет активно и терпеливо слушать, дает понять, что слышит собеседника, повторяет и перефразирует слова говорящего, подтверждая, что он понял его слова. Не прерывает

собеседника и не говорит одновременно с ним. Открыт для новых идей и демонстрирует искреннюю заинтересованность в них. Демонстрирует, что он понял сообщение/информацию, в случае необходимости просит дать дополнительные разъяснения, примеры и/или рассказать подробности. Дает понять, когда, где и как можно высказывать свои идеи, мнения и выражать свои эмоции. Дает понять, как будут восприниматься новые идеи и мнения.

Выбирает стили и каналы коммуникации, соответствующие аудитории, ситуации и уровню управления. Выбирает канал и стиль коммуникации в зависимости от целевой аудитории. Выбирает канал коммуникации, соответствующий стилю коммуникации. Отслеживает и контролирует коммуникации. Меняет каналы и стили коммуникации в зависимости от ситуации.

Эффективно взаимодействует с виртуальными командами. Использует современные коммуникационные технологии, такие как вебинары, телеконференции, чаты, облачные технологии. Определяет и поддерживает четкие процессы и процедуры коммуникации. Поощряет взаимодействие и сплоченность в команде.

Обладает чувством юмора и способен посмотреть на проблему со стороны. Способен посмотреть на проблему со стороны. Снимает напряжение за счет использования юмора.

Модель коммуникации — это схематическое представление различных частей коммуникации, отражающее отношения между отправителем, получателем, сообщением, каналом и шумом. В Agile-среде личный разговор (желательно в одной комнате) всегда является лучшим каналом, потому что вы можете сразу же получить или потребовать обратную связь. Agile-лидер использует личный разговор и стимулирует других делать то же самое.

Коммуникатор — соединяет; фильтрует; сопереживает; понимает; обогащает; управляет; распределяет; влияет; беседует. Agile-лидер обеспечивает как осознание, так и развитие этих свойств в социальной сети. Согласно фон Туну, коммуникация имеет четыре аспекта: — содержание (факты), отношения, самораскрытие, призыв. Agile-лидер осознает эти аспекты и использует не только содержание, но и другие три аспекта.

Модель практической аргументации Тулмина содержит шесть элементов: Утверждение (должно быть завершённым. Например, если человек пытается убедить слушателя, что он является гражданином России, то его утверждением будет “Я гражданин России”), Улики (Данные, факт, на которые ссылаются как на основание утверждения), Основания (высказывание, позволяющее перейти от улики к утверждению), Поддержка (дополнения, направленные на подтверждение высказывания, выраженного в основаниях. Поддержка должна быть использована, когда основания сами по себе не являются достаточно убедительными для слушателей), Опровержение/контраргументы (высказывание, показывающее ограничения, которые могут применяться), Определитель (слова и фразы, выражающие степень уверенности автора в его утверждении: — “вероятно”, “возможно”, “безусловно”, “предположительно”, “всегда”). Первые три элемента (Утверждение, Улики, Основания) рассматриваются в качестве основных компонентов практической аргументации, тогда как остальные не всегда необходимы. Содержательное сообщение должно содержать веские аргументы. Agile-лидер умеет красноречиво и ясно излагать свои аргументы и побуждает к этому других.

Активное слушание означает, что после вопроса вы показываете собеседнику, что вы слушаете и заинтересованы (поддакивая, повторяя, перефразируя содержание, отражая эмоции, резюмируя ответ. Agile-лидер демонстрирует активное присутствие в разговоре. В разговоре после вопроса вы слушаете, пока не сможете резюмировать ответ, и только тогда задаете следующий вопрос.

Ненасильственная коммуникация направлена на то, чтобы “оставаться человеком”, и особенно эффективна в сложных условиях. Она состоит из четырех элементов: наблюдение, сопереживание, потребность, просьба. В результате мы слушаем сочувственно и выражаем себя более честно. Эта техника также подходит для того, чтобы дать кому-то обратную связь о его поведении. Agile-лидер дает обратную связь о поведении людей в ненасильственной манере.

Рабочая встреча (workshop) — это совместное совещание, в котором люди, имеющие интересы или знания, активно участвуют в выработке результата посредством открытого диалога. Однако в случае большего числа участников проводится рабочая конференция или иное крупномасштабное вмешательство. Agile-лидер позволяет всем активно участвовать в рабочих встречах и занимает нейтральную позицию при фасилитации.

Знания

Различия между информацией и сообщением; Разные методы коммуникации; Разные техники формулирования вопросов; Правила получения обратной связи; Фасилитация; Техники проведения презентаций; Каналы и стили коммуникации; Риторика; Язык тела; Коммуникационные технологии; Активное слушание; Ненасильственное общение; Сжатое изложение главного (“разговор в лифте”).

Умения и навыки

Использование разных способов и стилей в процессе коммуникации с целью обеспечения ее эффективности; Умение активно слушать; Владение техниками формулирования вопросов; Проявление эмпатии; Владение техниками проведения презентаций и совещаний; Эффективное использование языка тела; Аутентичность (неподдельность, подлинность); “Неуправляющая” обратная связь (вне рабочих заданий).

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Оргструктуры проекта, Описания ролей, Назначения персонала, План коммуникаций проекта.</p> <p>Этические и профессиональные кодексы</p>	<p>Встреча по обсуждению видения продукта, Демо, Журнал препятствий, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Ретроспектива, Стендап-митинг, Оценка историй, Планирование спринта</p>

Национальные особенности

Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

При планировании коммуникаций с вышестоящим руководством и заинтересованными сторонами в условиях российской управленческой культуры и традиций следует уделить внимание анализу типа лидера как контрагента в коммуникации. Для различных типов лидеров (назначенцы или самовыдвиженцы) могут быть различными как подбор “цепляющей”, фокусной информации в сообщениях, так и поведение при подаче информации — формат носителя и мероприятия, поведение при общении, тактика обратной связи и подтверждений.

Также необходим учет региональных и культурных особенностей при выборе дизайна коммуникаций в проекте, вплоть до допустимого юмора. При этом в зависимости от состояния системы управления (стабильное или нестабильное) следует учитывать различный интерес к информации об инновациях и чужом (иностранном) опыте и возможную различную реакцию на такую информацию.

Автономность низовых кластерных структур. Параллельные структуры управления

При выстраивании коммуникаций в проекте нужен поиск оптимального баланса взаимодействий на уровне кластерных ячеек и отдельных специалистов (на ключевых ролях в классическом проекте или Agile-работе), особенно при постановке новых форм управления работами. Относительная закрытость исторически сложившихся кластерных ячеек (подразделения, бригады, сообщества, команды), вероятно, потребует тщательного выбора коммуникационных инструментов и техник; однако в перспективе может позволить “укрупнить” проектные коммуникации и сэкономить время для решения производственных задач.

Характерные для российской традиции параллельные структуры управления должны быть выявлены, проанализированы наряду с остальными заинтересованными сторонами проекта и включены в план коммуникаций проекта или регулярные Agile-церемонии или другие взаимодействия. При этом не должен прекращаться поиск оптимального баланса взаимодействий на уровне официального документооборота и использования неформальных коммуникаций.

9. Отношения и вовлечение

Определение и назначение

Личные взаимоотношения — это фундамент для эффективного сотрудничества и вовлечения других людей. Данный элемент компетентности включает как построение отношений с каждым отдельным человеком, так и создание целой сети взаимоотношений. Профессионал должен вкладывать достаточно времени и уделять достаточно внимания построению длительных и устойчивых отношений с другими людьми. Способность создавать устойчивые взаимоотношения в основном определяется такими социальными компетенциями, как эмпатия, доверие и навыки коммуникации. Чтобы заинтересовать других людей в выполнении запланированных задач и внушить им желание добиться общих целей, профессионал должен поделиться с ними своим видением и целями. Он понимает, что способность привлекать к выполнению задач других людей — это необходимое условие эффективной работы.

Личные взаимоотношения начинаются с искреннего интереса к другим людям. Профессионал должен проявлять открытость в общении с другими людьми. Построив отношения, он должен их поддерживать и улучшать за счет демонстрации доверия и уважения к другим людям и открытости. Культурные различия могут вызывать интерес и привлекать других людей, но также могут стать источником непонимания и поставить под угрозу отношения. Профессионал должен проявлять энтузиазм, рассказывая другим людям о своем видении, целях и задачах — так ему будет гораздо легче вовлекать в работу других людей. Другой способ заинтересовать других — вовлекать их в дискуссии, задействовать в процессе принятия решений и выполнения работы. Обычно люди легче соглашаются на достижение целей и выполнение определенных задач, если их просят об этом заранее.



Концепция в Agile

Agile-организации состоят из социальных сетей с самоуправляемыми командами, которые “обслуживаются” их лидерами. Состав этих сетей может быть динамическим, но люди будут иметь четкие соглашения о том, как они работают вместе. Agile-лидеры должны обеспечивать руководство частями сети в качестве слуги, а не через директивы сверху вниз. Они поощряют “способствующие” отношения, в которых Agile-лидер помогает другим понять и оценить то, что происходит вокруг них, чтобы они могли самостоятельно принимать обоснованные решения. Это, в свою очередь, увеличивает ценность сети и общий социальный капитал Agile-организации.

Сосредоточившись на устранении препятствий и содействии прогрессу, Agile-лидер позволяет команде организовать свою работу автономно, и это является эффективным способом мотивировать людей. Когда люди обладают самостоятельностью, целеустремленностью в своей работе и поощряются к развитию своих навыков, они более охотно работают в полную силу. Раскрытие этого потенциала является важным фактором успеха для Agile-лидерства. Именно в этом направлении должны быть сбалансированы обслуживающие и управленческие аспекты Agile-лидерства.

В Agile-организации буквально каждый должен иметь в своем распоряжении необходимую информацию в необходимые моменты времени, чтобы принимать обоснованные решения. Открытые отношения людей означают, что информация может свободно распространяться внутри организации и что отношения укрепляются. Открытость означает обеспечение прозрачности и возможности задавать вопросы, воздерживаясь от суждений. Это также помогает в отношениях с другими людьми опираться на доверие к личности, не позволяя доминировать своему эго. Понимание убеждений и страхов другого человека стимулирует атмосферу сотрудничества и согласия. Понимая других и имея открытую позицию, Agile-лидер вносит ясность в достижение целей организации и способствует прогрессу в достижении намеченных результатов.

Ключевые показатели компетентности

Иницирует и развивает личные и профессиональные взаимоотношения. Активно ищет возможности для взаимодействия. Проявляет заинтересованность в знакомстве с новыми людьми. Использует юмор для снятия психоэмоционального напряжения. Готов к общению, доступен и открыт для диалога. Активен в общении, создает условия для проведения двусторонних встреч. Информировывает других людей по всем важным вопросам.

Присоединяется к сообществам и создает сообщества. Присоединяется к сообществам. Создает сообщества. Организует мероприятия по созданию сообществ. Поддерживает сообщества.

Демонстрирует эмпатию — способен выслушать, понять и поддержать другого человека. Способен внимательно и заинтересованно выслушать другого человека. Демонстрирует другому человеку, что он его понимает. Задает вопросы для разъяснения ситуации. С сочувствием относится к проблемам других людей и предлагает свою помощь. Старается узнать о ценностях и нормах других людей. Отвечает на сообщения достаточно быстро.

Демонстрирует доверие и уважение к другим людям, поощряя их высказывать свое мнение. Верит данному слову (верит обещаниям). Демонстрирует доверие к членам команды, когда ставит перед ними задачи. Основывается на предположении, что действия других людей базируются на общепринятых ценностях и следовании договоренностям. Делегирует работу другим людям и после этого не отслеживает и не контролирует каждый их шаг. Интересуется идеями, желаниями и сомнениями других людей. Видит и уважает различия между людьми. Сознает важность различий между людьми в личных и профессиональных качествах.

Делится своим видением и целями, чтобы заинтересовать и вовлечь других людей. Демонстрирует оптимизм. Четко и доступно доносит до других свое видение, цели и результаты проекта. Поощряет обсуждение и критику видения, целей и результатов проекта. Вовлекает людей в процессы планирования и принятия решений. Привлекает к выполнению конкретных задач. Серьезно воспринимает вклад отдельных членов команды. Подчеркивает, что для успеха важно вовлечение каждого.

Agile-лидер доверяет командам в организации их работы. Бросает вызовы сотрудникам и командам по вопросам вовлеченности, принятия решений, принятия на себя обязательств по решению определенных задач — и тем самым способствует их развитию. Использует социальный капитал сетевых сообществ и стимулирует его развитие. Рефлексирует о социальном капитале. Иницирует деятельность, которая увеличивает социальный капитал сети. Побуждает членов команды повышать личную ценность для сети. Использует силу личных отношений для устранения препятствий.

Знания

Внутренняя мотивация; Теории мотивации; Умение преодолевать сопротивление; Ценности, традиции, требования различных культур; Теории социальных сетей и социологии; Эмпатия; Самоопределение; Доверие; Сила слабых связей.

Умения и навыки

Использование юмора для снятия психоэмоционального напряжения; Умение выбирать способ коммуникации; Проявление уважения во время коммуникации; Уважение других людей, понимание и учет различий между представителями разных народов и культур; Доверие своей интуиции; Навыки обратной связи (давать и получать).

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Оргструктуры проекта, Описания ролей, Назначения персонала, План коммуникаций проекта. Этические и профессиональные кодексы	Встреча по обсуждению видения продукта, Демо, Журнал препятствий, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Ретроспектива, Стендап-митинг

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный

При выстраивании отношений с учетом особенностей российской культуры управления важно понимать, что в разных режимах состояния системы управления (организации, окружения, отрасли, страны) одна и та же информация будет восприниматься по-разному. Причинами могут быть различные типы лидеров (назначенцы в стабильном режиме, самовыдвиженцы в нестабильном — с различными интересами, культурой и стилем), различные интересы массовых участников проектов и работ (достижение запредельных результатов либо же сохранение статус-кво).

Поэтому приоритеты и открытость индивидуумов, функции и открытость социальных сетей также, вероятно, претерпят изменения при изменении состояния системы управления. Руководитель проекта или Agile-лидер должен это учитывать при выстраивании и развитии отношений.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование

В традиции российских коллективов — создание демпфирующих механизмов между вышестоящими руководителями и трудящимися массами; это защитный механизм для сохранения хотя бы минимальных условий — ранее для выживания, сегодня для баланса личной жизни. “Верхи” это исторически понимают, а руководитель проекта должен принять во внимание, что он выступает в коллективах проводником стратегии организации и целей проекта, а на уровне руководства — послом коллективов, и укреплять свою роль и социальные сети для сохранения и развития этой функции.

10. Лидерство

Определение и назначение

Быть лидером — значит задавать направление и вести за собой других людей или группы, часто увлекая личным примером. Лидер должен уметь выбирать и использовать правильный стиль управления в разных ситуациях. Профессионал должен быть лидером не только в своей команде, но и представляя проект высшему руководству и другим заинтересованным сторонам.

Владение данным элементом компетентности позволяет быть лидером, направлять и мотивировать других людей и благодаря этому добиваться максимальной эффективности на личном и командном уровнях.

Лидер должен владеть различными стилями лидерства и уметь выбирать стиль, максимально соответствующий его характеру, проекту, ситуации, а также особенностям команды и других заинтересованных сторон. Стиль лидерства определяет шаблоны поведения, методы коммуникации, способы разрешения конфликтов и контроля поведения членов команды, процесс принятия решений, а также объем и особенности делегирования полномочий. Стиль лидерства важен на всем протяжении жизненного цикла проекта и приобретает особую важность, когда требуется внести изменения или когда возникает неопределенность относительно будущих действий.



Концепция в Agile

Эффективное применение гибких подходов (Agile) требует среды, где равенство, автономия и самоопределение являются основными принципами. Лидерство в такой среде заключается в установлении направления, мотивации людей и способствовании прогрессу проекта так, чтобы были достигнуты желаемые цели организации. Есть разница между руководителем (менеджером) и лидером: руководитель занимает определенную позицию в иерархии, у лидера должны быть навыки мотивации людей и, более того, “приведения вещей в движение”. В гибких подходах лидерство описывается как характеристика, а не управленческая функция. Намного больше людей способны проявлять лидерство, чем занимать руководящую позицию внутри организации.

В гибких подходах лидер часто выступает в роли “слуги команды”, для которого интересы группы или организации занимают центральное место. Лидер делает это прежде всего подавая пример и помогая строить отношения с людьми, с которыми он непосредственно работает и которых он направляет. Agile-лидер проактивно устраняет препятствия и обеспечивает командам возможность и условия для создания ценности.

Степень самоопределения, которую получает команда, зависит от их навыков и умений, которые должны быть поняты Agile-лидером. Качество лидерства определяется уровнем важности, придаваемым социальной интеграции конкретных членов команды, осознанием лидером индивидуальных и групповых свойств и способностей команды, а также тем, насколько общая цель разделяется членами команды.

Ключевые показатели компетентности

Проявляет инициативу в работе, предлагает другим свою помощь и советы. Предлагает и предпринимает действия. Предлагает другим свою помощь и советы, не дожидаясь приглашения с их стороны. В своих решениях и действиях ориентируется на будущее (смотрит на один шаг вперед). Уравновешивает инициативы и риски.

Agile-лидеры поощряют людей добросовестно следовать привлекательному видению и обеспечивать все более высокую производительность. Так называемым “лидерам 5-го уровня” удастся выстроить прочное влияние через парадоксальное сочетание скромности и профессиональной воли. “Обслуживающий лидер”, в дополнение к ясному видению и четкому направлению, также сосредоточивается на росте и благополучии людей в своей группе. Agile-лидер понимает, что для достижения успеха команда должна быть сосредоточена на работе, поэтому берет на себя устранение препятствий и старается прогнозировать их возможное возникновение.

Берет на себя ответственность и демонстрирует заинтересованность в результате. Демонстрирует заинтересованность в результатах проекта своим поведением, словами и отношением. Позитивно отзываясь о проекте. Вселяет в других людей энтузиазм по поводу проекта. Устанавливает критерии и показатели эффективности. Ищет способы улучшить процессы проекта. Поощряет обучение.

Осуществляет руководство, коучинг и наставничество с целью направления и улучшения работы специалистов и команд. Направляет людей и команды. Проводит коучинг и менторинг для членов команды для совершенствования их способностей. Формирует видение, определяет ценности и осуществляет руководство в соответствии с ними. Согласовывает цели отдельных людей с общими целями и показывает, как их достигнуть.

Agile-лидер берет на себя ответственность по устранению препятствий, которые команды не могут решить самостоятельно. Мотивирует команду брать ответственность и по возможности решать возникающие препятствия самостоятельно. Определяет направления развития и гарантирует, что члены команды растут и учатся в областях автономии, мастерства и достижения целей. В дополнение к навыкам саморефлексии, самоуправления и обсуждения владеет широким набором методов коучинга. Строит отношения в стиле наставничества, но также определяет и признает те ситуации, когда это непродуктивно. Организация сталкивается с проблемой, когда скорость изменений превышает скорость, с которой она повышает свою зрелость и компетентность персонала. Agile-лидер отслеживает это и разрабатывает меры вмешательства для повышения необходимой скорости обучения, включая непосредственную разработку практических программ и курсов обучения. Целостность/надежность и отношения/вовлеченность являются необходимыми условиями для выполнения роли наставника. Наставник в Agile является источником мудрости, обучения и поддержки.

Применяет адекватную власть и влияние для достижения целей. Использует различные подходы к применению власти и влияния. Использует власть и/или влияние в правильный момент. Заинтересованные стороны видят в нем лидера проекта или команды.

Agile-лидер обеспечивает сфокусированность и вовлеченность участников и их единое понимание целей и списка приоритетов. Обсуждает с командой изменяющиеся цели организации и проекта и следит за тем, чтобы работа команды была согласована с этими целями. Предоставляет командам уровень самоуправления в соответствии с их зрелостью. Обеспечивает сбалансированный набор ролей, соответствующих друг другу, не упуская из виду дух гибких подходов управления.

Принимает, продвигает и пересматривает решения. Умеет работать в условиях неопределенности. Поощряет других людей высказывать свое мнение до того, как принимает решение. Объясняет основания для принятия того или иного решения. Оказывает влияние на принятие решений заинтересованными сторонами, предоставляя пояснения и аналитику. Четко сообщает о своих решениях и намерениях. Пересматривает свои решения и изменяет их при получении новых фактов. Анализирует полученный опыт для улучшения процесса принятия решений.

Agile-лидер обеспечивает своевременное принятие решений наиболее компетентными людьми с максимально возможной децентрализацией. Минимизирует число решений, которое необходимо принимать самому. Вознаграждает людей за приобретение опыта, а не наказывает за провалы.

Знания

Модели лидерства; Индивидуальное обучение; Техники коммуникации; Коучинг; Создание смыслов; Основные представления о власти; Принятие решений (консенсус, демократия/решение большинства, компромисс, авторитарное решение и т. д.); Базовая коммуникационная модель; Принципы проектной этики; Принципы риторики; Инструменты и каналы коммуникаций в проекте; Техники стресс-менеджмента; Обслуживающее лидерство; Уровни делегирования (ситуативное лидерство); Наделение полномочиями.

Умения и навыки

Самокритичность и способность к самоанализу; Умение слушать; Эмоциональная устойчивость; Способность демонстрировать ценности; Работа над ошибками; Способность формировать и разделять ценности; Умение создавать командный настрой; Методы и техники коммуникации и лидерства; Управление виртуальными (распределенными) командами; Методы работы с заинтересованными сторонами; Техники получения обратной связи; Методы установления эффективных связей в проекте (формальное и неформальное взаимодействие); Умение формировать доверие и выстраивать отношения; Умение преодолевать сопротивление; Ролевая модель Agile; Способность выражать набор ценностей; Методы коучинга; Создание командного духа; Навыки обсуждения; Личная скромность и профессиональная воля; Мудрость.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Реестр заинтересованных сторон проекта, Оргструктуры проекта, Описания ролей, Назначения персонала, План коммуникаций проекта.</p> <p>Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации, Стратегические карты, Система сбалансированных показателей, Этические и профессиональные кодексы</p>	<p>Бизнес-цель, Видение продукта, Журнал препятствий, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Ретроспектива, Демо, Стендап-митинг</p>

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный. Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы. Завышенные амбиции лидеров

Назначенные в стабильный период вышестоящие руководители могут не обладать в должной степени необходимыми лидерскими качествами, например, для мобилизации заинтересованных сторон. Для руководителя проекта важно своевременно понять, с вышестоящими руководителями какого типа ему предстоит работать, понять их амбиции, проанализировать ситуацию и при необходимости предусмотреть в проекте необходимые процессы и ресурсы (на поиск и реализацию “плана Б”, управление рисками, коммуникации).

Российская традиция завышенных амбиций на всех уровнях управления в сочетании с нежеланием (неумением, неготовностью) соотносить их с возможностями проекта (бюджета, ресурсов, квалификации команды, регуляторными и контрактными ограничениями и т. п.) может привести к ошибкам в целеполагании и планировании. Потенциально опасны злоупотребления способностью членов команды выдавать высокие результаты в периоды пиковых нагрузок в ущерб личным целям и жизненному балансу, что может привести к выгоранию и, как следствие, снижению эффективности команды.

В условиях нестабильности организации или проблем на проекте существует опасность перехода к жестким техникам и авторитарному типу управления командой. Наоборот, в период стабильности и “почивания на лаврах” переход от вдохновляющего лидерства к панибратству, расслаблению и снижению внимания к рискам может привести к потере управляемости проектом и снижению качества продукта и результатов. В этой связи руководителю проекта следует зрело оценивать и свои амбиции, постоянно сверяя их с реальностью.

Необходима непрерывная гармонизация поведения и стиля с окружающими лидерами, постоянный критический настрой и саморефлексия — опираясь в том числе на мнение команды. Продвижение ценностей и подходов Agile, таких как итеративное создание ценности, гибкость целеполагания и прочее, может частично компенсировать указанные риски. Однако необходимо четко доводить как командам, так и вышестоящим руководителям, что применение гибких подходов эффективно только при комплексном взгляде на принятие новой культуры управления — изменения затронут все аспекты управления, от нового понимания стратегии организации до изменения отношения к развитию сотрудников. Важно понять самому и доводить лидерам организации и командам, что основная суть гибких подходов не в красивых новых церемониях и инструментах, а в новом отношении к работе, в умении каждого меняться и развиваться непрерывно, и обеспечивать сбалансированное и своевременное развитие личных и командных компетенций.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент управления.

Низовая солидарность

Руководители часто стремятся иметь в наличии (в подразделении, проекте) исключительно свои ресурсы (компетенции, информацию и проч.), используя это для повышения собственного статуса и влияния. При этом эффективность использования этих ресурсов в интересах проекта может быть невысокой. Поэтому внедрение Agile в организации либо реализация конкретного проекта на основе классических или гибких подходов могут вызвать явное или скрытое противодействие линейных руководителей (владельцев ресурсов), что потребует дополнительных усилий по выявлению полной картины по располагаемым ресурсам и компетенциям.

Аналогичная реакция возможна в замкнутых трудовых коллективах — кластерных ячейках. Необходимо уметь предвидеть, выявлять и компенсировать демпфирование рабочих заданий снизу; в классическом проекте этого можно достичь соответствующими процессами управления, в Agile-активностях — определением команд, однако наиболее результативны комплексные подходы, гармонично объединяющие базовые ценности, процессы (церемонии), инструменты планирования/контроля, последовательное развитие необходимой культуры и компетенций и включающие механизм переоценки, основанный на PDCA-цикле Деминга.

Следует признать, что надделение проекта достаточным и даже избыточным ресурсом может быть эффективным шагом не только для гарантированной успешной реализации проекта, но и для влияния на контекст организации; за счет повышения статуса и узнаваемости руководителя проекта у него могут появиться новые возможности по изменению производственной культуры организации.

11. Организация командной работы

Определение и назначение

Команда — это группа людей, работающих вместе для достижения определенных целей. Организация командной работы — это сплочение людей в команду для достижения общей цели. Команды проектов часто являются междисциплинарными, то есть включают специалистов разных дисциплин, которые работают вместе для получения комплексных результатов. Продуктивная работа достигается поддержкой командного настроения (духа) и обеспечением лидерства. Важнейшие аспекты успешной работы команды — коммуникации и отношения в команде. Профессионал должен быть способен выбирать правильных членов команды, мотивировать их на достижение общей цели и эффективно ими управлять.

Организация командной работы осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта и команды. На первоначальном этапе в команду необходимо отобрать правильных людей. После этого профессионал должен сплотить команду, поддерживать ее и осуществлять руководство. В процессе реализации проекта команда в целом и ее отдельные члены совершенствуют свои навыки выполнения определенных задач, наделяются самостоятельностью и получают новые обязанности. Сплочение команды часто осуществляется во время встреч, рабочих групп и семинаров, в которых участвуют руководитель проекта, члены команды и другие заинтересованные стороны. Командный дух (то есть настрой людей на совместную работу) формируется посредством мотивации членов команды, постановки командных целей, проведения мероприятий, разработки стратегий поддержки и т. д.

Источником проблем в команде могут стать технические или экономические трудности, а также другие стрессовые ситуации. Кроме того, проблемы могут возникать из-за культурных различий или разницы в образовательном уровне, интересах, методах работы или удаленного местоположения части членов команды. Профессионал, руководящий командой, должен совершенствовать компетентность команды и каждого из ее участников на протяжении всего жизненного цикла проекта. На всем протяжении проекта его руководитель вместе с линейным менеджментом должен регулярно анализировать эффективность работы каждого из участников команды проекта, чтобы выявлять их потребности в развитии, коучинге и обучении. Если эффективность работы членов команды оказывается ниже принятых стандартов, профессионал должен предпринять корректирующие действия. Следует поощрять личную вовлеченность, взаимодействие, создавать рабочую среду для продуктивной работы, поддерживать коммуникации и отношения.



Концепция в Agile

Agile-организация ориентирована на сотрудничество между отдельными лицами, командами и клиентами. Члены команды как коллектив должны обладать всеми необходимыми знаниями, навыками и способностью достичь цели команды. Предпочтительно, чтобы команда была междисциплинарной или кросс-функциональной, чтобы быть более независимой; и не слишком велика, чтобы быть эффективной при сохранении необходимой гибкости и способности своевременно и эффективно реагировать на изменения. Члены команды должны постоянно бросать друг другу вызов, обмениваться знаниями и обучать друг друга там, где это уместно. Это делает их как команду гибкими в широком смысле и в результате более эффективными. При этом, если команда строится с учетом внутренней культуры, это приводит к более эффективному сотрудничеству и более высокой производительности.

Самоуправляемые команды играют решающую роль в Agile-организации. Каждая команда имеет свои собственные цели, и приоритеты каждой команды заключаются в том, чтобы постоянно приносить пользу организации и в конечном счете ее клиентам. Это проявляется в доверии, управлении конфликтами, приверженности, подотчетности и общих разделяемых всеми целях. Команда имеет общую цель, не навязанную с верхних уровней иерархии, и постоянно корректирует рабочие взаимодействия внутри команды.

Agile-руководитель следит за тем, чтобы рабочая среда и обеспечение были достаточными для эффективной работы команды и чтобы правильные типы церемоний проводились в нужное время. Во время этих церемоний, будь то стендапы, мастер-классы или крупномасштабные вмешательства, Agile-лидер в ходе фасилитации принимает нейтральную позицию. Это, однако, не мешает ему бросать команде новые вызовы в целях постоянного совершенствования. Agile-лидеры должны поощрять членов команды к соблюдению договоренностей об ответственности и к тому, чтобы их личные интересы не превалировали над общими целями.

Ключевые показатели компетентности

Отбирает персонал и сплачивает команду. Учитывает компетентность, достоинства, слабости и мотивацию отдельных членов команды, когда принимает решение о включении в команду, назначении на роли и задачи. Разъясняет цели и создает общее видение. Определяет цели команды, повестку дня и критерии завершения задач. Согласовывает с командой общие нормы и правила. Мотивирует членов команды и поддерживает осведомленность.

Agile-лидер при создании команды также учитывает способность долгосрочно работать вместе и создает основу для совместной работы, обеспечивая в команде достаточное разнообразие. Там, где это возможно, оставляет выбор новых членов за командой, и наоборот.

Поощряет сотрудничество и взаимодействие в команде. Создает возможности для конструктивных дискуссий в команде. Поощряет членов команды высказывать свои мнения, предложения и сомнения ради увеличения эффективности работы. Разделяет успех с командой. Поощряет сотрудничество как внутри, так и за пределами команды. Предпринимает необходимые действия, когда что-то угрожает взаимодействию в команде. Использует инструменты организации совместной работы.

Agile-лидер знает о текущих задачах и целях команды и окружающих команд и видит, как они усиливают друг друга. Способствует улучшению этого сотрудничества и координации усилий. Виртуальная команда — команда, члены которой находятся в разных местах. В Agile-среде это нежелательно, но иногда этого не избежать. В такой ситуации необходимо принять компенсирующие меры, такие как общее установочное обсуждение; взаимные визиты; веб-камеры; программное обеспечение для совместной работы; телекоммуникации; чат-приложения и т. п. Agile-лидер постоянно оптимизирует инфраструктуру коммуникаций и поощряет прямые контакты.

Поддерживает, организует и анализирует развитие команды и членов команды. Поощряет непрерывное обучение и обмен знаниями. Использует специальные техники развития персонала (например, обучение на рабочем месте). Предоставляет возможности участия в семинарах и рабочих группах (на работе и вне работы). Планирует и продвигает сессии по изучению полученного опыта. Предоставляет членам команды время и возможности для саморазвития.

Команда развивается, проходя такие стадии, как Формирование; Шторм; Нормирование (стабилизация); Выполнение; Закрытие. При согласованности управления командой со стадией, на которой она находится, процесс развития команды идет продуктивней. Agile-лидер признает эти этапы и своевременно вмешивается в интересах развития команды, а также обеспечивает выработку и соблюдение соглашений о сотрудничестве.

Предоставляет полномочия команде, делегируя задачи и ответственность. Делегирует задачи, когда это возможно. Повышает полномочия людей и команд, делегируя им ответственность. Разъясняет критерии оценки эффективности и ожидания. Создает структуры отчетности на уровне команды. Дает обратную связь для отдельных членов команды и команды в целом.

Командная работа — состояние, которого достигает группа сотрудничающих людей, когда они доверяют друг другу, справляются с конфликтами, добиваются приверженности, принимают ответственность, фокусируются на результатах. Когда команда достигает этого состояния, она часто определяет для себя автономные цели, которые не обязательно идентичны целям менеджмента. Задача Agile-лидера состоит в том, чтобы всегда находить компромисс между ними. Он признает эти аспекты и вмешивается, когда это необходимо. Он добивается, чтобы каждый сотрудник был удовлетворен своей ролью.

Признает право на ошибки, поддерживает извлечение и усвоение уроков. По возможности старается не допускать негативного влияния ошибок на успех проекта. Понимает, что ошибки случаются, и принимает тот факт, что люди ошибаются. Проявляет терпимость к ошибкам. Анализирует и обсуждает ошибки ради усовершенствования процессов. Помогает членам команды учиться на своих ошибках.

Противодействие изменениям может иметь несколько причин: — существуют альтернативы; изменения воспринимаются как не очень позитивные; защита интересов; стремление к сни-

жению ущерба; неподходящий этап жизненного цикла изменения; конфликтующие взгляды. Agile-лидер использует несогласия и возражения, чтобы позволить команде повысить свою зрелость. У проявлений оппозиции могут быть как конструктивные, так и негативные причины. Разгадав их, можно узнать мотивы и разработать стратегию борьбы с ними.

Знания

Организация проекта; Модели ролей в команде; Модели жизненного цикла команды; Agile-команда; Различия команды и группы; Общие цели; Ежедневный Scrum; Дисфункции команды, разочарования в командной работе; Методы вмешательства; Виртуальные команды; Фасилитация.

Умения и навыки

Навыки отбора и набора персонала; Техники проведения интервью; Построение и поддержание отношений; Навыки фасилитации; Выравнивание (aligning) нескольких команд; Построение и поддержание отношений; Развитие компетенций; Навыки фасилитации; Способствование культуре обратной связи; Навыки соблюдения нейтралитета; Оценка команды; Коучинг и обучение команды.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Реестр заинтересованных сторон проекта, Оргструктура проекта, Описания ролей, Назначения персонала, План коммуникаций проекта, Уроки проекта, Оценки результативности, Запросы на изменения, Корректирующие действия. Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации, Этические и профессиональные кодексы	Видение продукта, Бэклог продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Демо, Оценка историй, Производительность, Ретроспектива, Скрам-доска, Стендап-митинг

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

“Заначка” на всех уровнях.

Автономность низовых кластерных структур.

Низовая солидарность

Традиционный российский приоритет результативности “любой ценой” без должного внимания к эффективности (по ресурсам, долгосрочному качеству продукта, удовлетворенности команды, сохранению и развитию человеческого капитала, повышению зрелости организации за счет накопления и анализа опыта и уроков и пр.) делает актуальными развитие и балансировку в интересах проекта (и, в долгосрочной перспективе, окружения) способностей команды работать “на результат любой ценой”, и работать эффективно, выстраивая и оптимизируя эффективные процессы. Руководителю проекта или Agile-лидеру следует на постоянной основе управлять балансом результативности и удовлетворенности команды; этому необходимо уделять время регулярно, используя как формальные инструменты (анализ отклонений, замеры производительности, опросы

удовлетворенности, разумная интеграция с процессами организации), так и неформальный диалог с командой.

Важно умение выявить устойчивые кластерные ячейки (группы, подразделения, сообщества), явно участвующие в проекте либо влияющие на него, и воздействовать на них в интересах проекта. Создание в проекте (в интересах проекта) управляемой системы кластеров с гармонизированными (с организацией) целями и ограничениями может существенно снизить риски и трудозатраты на поддержку процессов управления проектом.

Необходимо понять и принять стремление кластеров, руководителей и исполнителей всех уровней иметь некоторый резерв (“заначку”) производительности, ресурсов, материалов, средств как защитный механизм против непрогнозируемого директивного “прорыва”, внезапной корректировки планов или норм производительности. Решительная демонстрация руководителем проекта такого понимания и уход от заигрывания с командами (в разумных пределах) при обсуждении планов только вызовут уважение. С другой стороны, стремление обеспечить 100%-ную полную прозрачность может спровоцировать противодействие, которое будет сложно выявить и компенсировать формальными средствами.

Полезной мерой обеспечения сложного баланса между производственными задачами, личным комфортом участников проекта, традициями, культурой может быть групповое право на ошибку как разделение ответственности команды с руководителем — открытое обсуждение такого права, последующий анализ отклонений и совместное планирование изменений в проекте или Agile-работах, демонстрация руководителем самокритичности, его честность и последовательность.

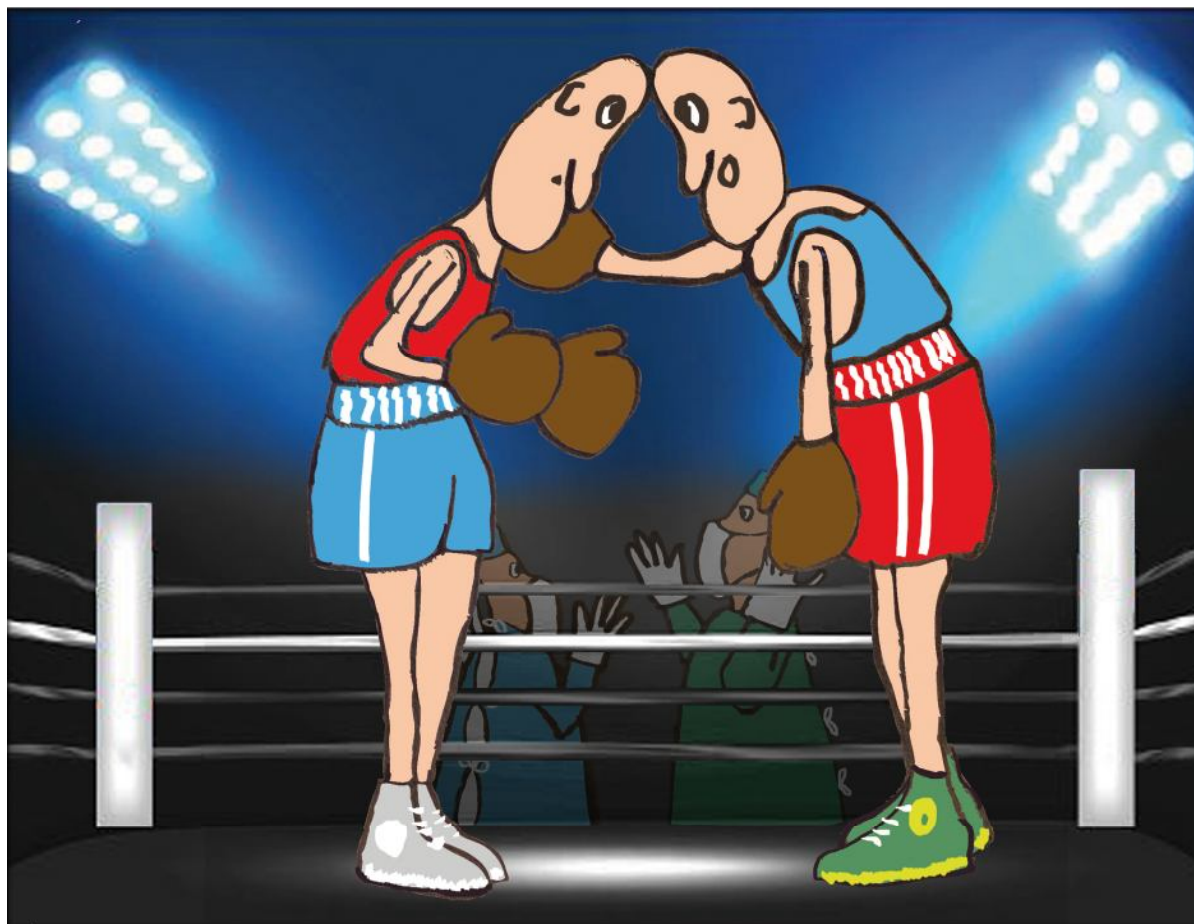
12. Конфликты и кризисы

Определение и назначение

Профессионал способен улаживать или ослаблять конфликты и кризисы, анализируя окружение, причины и находя средства для разрешения противоречий. Конфликты и кризисы порождаются проблемными событиями и спорными ситуациями, столкновениями между людьми с разными характерами, повышением уровня стресса и прочим. Профессионал должен уметь справляться с этими ситуациями, извлекать из них уроки для разрешения будущих конфликтов и кризисов, действовать эффективно в момент кризиса или столкновения противоположных интересов или несовместимых характеров.

Конфликты могут возникать между двумя и более людьми и/или сторонами. Очень часто конфликт разрушает хорошую рабочую атмосферу и негативно влияет на участвующие в нем стороны. Кризис может возникнуть в результате разрастания конфликта или внезапного, резкого, серьезного изменения ситуации, прямо или косвенно угрожающего реализации целей проекта. В такой ситуации необходимо реагировать очень быстро: дать правильную оценку, выработать пути преодоления кризиса и обеспечить безопасность проекта, а также решить, эскалировать ли проблему и на какой уровень организации.

Чтобы идентифицировать возможные конфликты и кризисы и правильно на них отреагировать, профессионал должен понимать соответствующие фундаментальные механизмы и должен быть способен использовать разнообразные средства реагирования как на возможный, так и на произошедший конфликт или кризис различными способами: — сотрудничество, компромисс, предупреждение, убеждение, передача, применение власти. Выбор способа реагирования зависит от необходимости обеспечения баланса между интересами конфликтующих сторон. Профессионал, выступающий в качестве посредника между сторонами конфликта, должен сохранять беспристрастность — это поможет ему найти приемлемое решение. В некоторых случаях, когда конфликты невозможно разрешить внутри команды или проекта, может потребоваться помощь независимого посредника или арбитра.



Концепция в Agile

Конфликты неизбежно будут возникать между членами команды, а также при их сотрудничестве и взаимодействии с другими командами и заинтересованными сторонами. Agile-лидер принимает неизбежность конфликта, рассматривает его как возможность учиться и как средство укрепления отношений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы перевести конфликт в конструктивное русло, Agile-лидер должен создать среду, в которой конфликты могут быть использованы на благо команды. Это включает в себя заблаговременное согласование правил, соответственно с которыми разногласия будут решаться командой. Принципы Agile при ежедневной практике могут стать источником конфликта и гибкого подхода. Поэтому лидер должен установить некоторые основные правила, но при этом позволить членам команды вести диалог, позволяющий найти общий язык. Таким образом Agile-команда развивает собственные навыки управления и разрешения конфликтов.

Независимо от всех профилактических мер иногда невозможно избежать кризиса. Каждый кризис — это ситуация, требующая оптимальной гибкости. Команда, которая способна использовать свой накопленный опыт и постоянно, от итерации к итерации, анализировать эффективность внутреннего сотрудничества, будет лучше подготовлена к управлению кризисом; особенно когда в команде ведется работа над конфликтами. Угроза кризиса также требует наличия хорошо продуманного антикризисного плана, который команда будет поддерживать и исполнять. В конце кризиса необходимо проведение ретроспективы в целях обеспечения непрерывного обучения, адаптации и улучшения.

Ключевые показатели компетентности

Предвидит и по возможности предотвращает конфликты и кризисы. Анализирует потенциально стрессовые ситуации. Назначает людей с конфликтующими интересами и несовместимыми характерами на разные задачи/в разные команды. Делегирует разрешение конфликтных ситуаций людям с соответствующими полномочиями и компетентностями. Выполняет действия, направленные на предотвращение конфликтов и кризисов. Выполняет действия, направленные на уменьшение стресса. Реагирует на стрессовые ситуации в команде.

Существует реактивное и проактивное управление конфликтами. Последнее означает, что существует видение конфликтов; предпосылки, в которых они происходят; политика развития компетенций управления конфликтами. Конфликтный коучинг предпочтительнее вмешательства, потому что дополнительной целью любого конфликта должно быть то, что команда учится на нем. Agile-лидер проявляет инициативу в разрешении конфликтов и предпочитает роли судьи роль тренера (коуча). Помимо роли “конфликтного коуча” могут использоваться роли посредника, арбитра, судьи.

Анализирует причины и следствия конфликтов и кризисов, выбирает подходящие меры реагирования. Оценивает этап конфликта. Анализирует причины конфликта или кризиса. Анализирует возможное влияние конфликта или кризиса. Выбирает подход к разрешению конфликта или кризиса из нескольких возможных вариантов.

Существует пять основных стилей разрешения конфликтов: принуждение, делегирование, избегание, компромисс, сотрудничество. В зависимости от опыта люди имеют один или несколько предпочтительных стилей. Agile-лидер приспосабливает свой собственный стиль к конкретной ситуации, к характеристикам участников команды и команды в целом.

Разрешает и модерирует конфликты и кризисы, смягчает их последствия. Решает проблемы открыто. Создает атмосферу, в которой обсуждения являются конструктивными. Выбирает и использует подходящие методы для разрешения конфликтов и кризисов. В случае необходимости применяет дисциплинарные или правовые меры.

Конфликт последовательно проходит стадии: латентная, или нулевая, фаза; осознанная, или рациональная; осязаемая, или эмоциональная; проявление конфликта. Agile-лидер использует формы вмешательства, соответствующие стадии конфликта.

Анализирует опыт, полученный во время конфликтов и кризисов, и делится им для совершенствования практики их разрешения в будущем. Восстанавливает хорошую атмосферу в команде. Поощряет команду учиться на опыте прошлых конфликтов. Использует конфликты для развития. Сплачивает команду, зная о возможных будущих конфликтах и кризисах.

Существуют различные типы конфликтов: инструментальные; интерес — дефицит; власть — зависимость; социально-эмоциональные конфликты. Agile-лидер преодолевает противоречия и использует конфликты как возможность учиться на них.

Знания

Техники улаживания конфликтов и кризисов; Техники стимулирования креативности; Техники модерирования; Техники разработки сценариев; Модели конфликтов; Ценность конфликтов для сплочения команды; План выхода из кризиса; Неблагоприятные сценарии; Кризис; Арбитраж; Виды конфликтов; Антикризисное управление; Дезэскалация; Проактивное управление конфликтом; Этапы конфликта.

Умения и навыки

Дипломатические навыки; Навыки ведения переговоров, поиска компромисса; Навыки модерирования; Убедительность; Навыки ведения дискуссии (ораторское искусство); Аналитические навыки; Стрессоустойчивость; Проактивность; Гибкость.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Оргструктура проекта, Назначения персонала, План коммуникаций проекта, Уроки проекта, Запросы на изменения, Корректирующие действия. Этические и профессиональные кодексы	Журнал препятствий, Ретроспектива, Стендап-митинг, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Диаграмма зависимостей, Встреча по обсуждению видения продукта

Национальные особенности

Неправовой характер управления

При управлении конфликтами и кризисами в проектной команде следует уделять внимание контексту их появления, в частности фазе стабильности родительской организации (отрасли, экономики в целом) и ключевых заинтересованных сторон проекта. Так, несоответствие целей, интересов, динамики проекта и окружения может быть системным генератором конфликтов между участниками проекта и представителями внешнего окружения: — желание быстро решить вопрос по существу против соблюдения “буквы инструкции” (пусть даже объективно устаревшей), стремление оптимизировать и повысить эффективность процессов эксплуатации продукта проекта и управления организацией в целом против соблюдения статус-кво, повышение эффективности использования ресурсов против незыблемости резервов и “заначек” и т. п. Отдельным драйвером конфликтов может стать влияние участников и окружения на проект вне рамок формальных правил — телефонное право, невысказанные и неформализованные ожидания, ввод в команду проекта “своих людей”, влияние на проект через задержки выделения ресурсов и согласования ключевых решений. Для самоорганизующихся Agile-команд указанные факторы могут существенно ограничивать область самостоятельности и возможности самоорганизации.

В этой связи возможные неправовые воздействия на проект должны быть учтены его руководителем и командой управления (как риски либо условия работы) и приниматься во внимание при разрешении конфликтов и управлении кризисами. Анализ причинно-следственных связей конфликтов и кризисов должен выходить за формальные рамки проекта и учитывать полный контекст организации и окружения проекта. Важно понимать, что определенные конфликты и кризисы не могут быть решены исключительно внутри формальных рамок проекта и в итоге могут быть приняты как условия и ограничения.

С другой стороны, проактивный анализ и взаимодействие с влиятельными фигурантами окружения (в “неправовом” контуре) могут дать дополнительные возможности, такие как их привлечение в качестве арбитров или каналов влияния на заинтересованные стороны проекта и внутренних регуляторов организации.

“Уравниловка”

В нестабильный период возможность успешного преодоления уравнилительных настроений в коллективах выше, однако противодействие этой традиции является потенциальным источником конфликтов. Это осложняет как качественное планирование проектных работ, так и управление производительностью Agile-команд, особенно при масштабировании Agile на крупные подразделения и организации. Следует внимательно анализировать угрозы и возможности при управлении конфликтами и противодействием такого рода в привязке как к интересам конкретного проекта (цели, сроки, ресурсы, ограничения), так и к долгосрочным перспективам модерни-

зации управления организацией; последовательный и осторожный управляемый отказ от уравнилельных практик может не принести сиюминутных дивидендов “короткому” проекту, однако в долгосрочной перспективе создаст большую ценность, изменив производственную культуру организации.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

Сложные комплексные проекты часто реализуются в мультикультурной среде с привлечением представителей различных стран, регионов, национальностей, религий, формальных и неформальных сообществ, что требует от руководителя и участников проекта повышенной толерантности и осторожности при использовании тех или иных методов управления конфликтами и кризисами.

Российский контекст и настроения в обществе исторически более толерантны и выигрышны для национальных меньшинств и использования иностранного опыта на нестабильном, прорывном периоде развития — однако анализ условий возникновения, причин и потенциальных последствий конфликта или кризиса в проектной команде должен быть максимально полным. Фактор “общей приемлемости” в рамках регулярного анализа со стороны руководителя проекта может модифицировать последствия, но не должен приводить к игнорированию рисков.

13. Творческий подход

Определение и назначение

Творческий подход — это способность применять различные техники и способы мышления для анализа, определения приоритетов, поиска альтернатив и разрешения сложных задач или проблем. Для этого часто требуется воображение, умение оригинально мыслить, стимулировать личную и коллективную креативность. Творческий подход требуется в ситуациях, когда возникают риски, возможности, проблемы и сложности. Владение данным элементом компетентности позволяет профессионалу эффективно справляться с неопределенностью, проблемами, изменениями, ограничениями и стрессовыми ситуациями за счет систематического и непрерывного поиска новых, лучших и более эффективных подходов и/или решений.

Творческий подход — это способность максимально эффективно использовать свои ресурсы. Это не только способность создавать что-то новое; это также способность заставить работать лучше, быстрее и экономичнее. Профессионал создает команду из талантливых специалистов и поощряет их проявлять творческий подход — высказывать идеи о том, как усовершенствовать процессы, результаты или цели проекта, и реализует эти идеи. Часто идеи приходится сначала “продавать” команде, до их внедрения. В креативной команде, открытой для инноваций, с большей вероятностью примут новую идею — она, скорее всего, будет поддержана и доработана другими членами команды, и это увеличит ее шансы на реализацию.

Творческий подход — один из важнейших влияющих на успех проекта элементов профессиональной компетентности. Он позволяет решать проблемы и мотивировать команду на совместную работу по превращению идеи в работающее решение. Однако профессионал должен следить за тем, чтобы креативность не помешала команде проекта сохранять сфокусированность на согласованных результатах проекта. Для реализации творческого подхода очень важны техники концептуального и аналитического мышления, позволяющие справляться с возможной избыточностью информации. Жизненно важна для успеха также способность вовремя извлекать нужную информацию, соответствующим образом ее представлять и документировать.



Концепция в Agile

Творческий подход, изобретательность в гибкой работе — способность достигать результатов с помощью доступных ресурсов и инструментов, с акцентом на творческом мышлении в интересах наилучшего использования ситуации. Agile-лидер придерживается принципов творческого подхода, чтобы сотрудники и команды находили необходимые ресурсы и решения, в которых они нуждаются, не ожидая помощи от других, прежде всего от высшего руководства.

Agile-лидер стимулирует и поощряет творчество в командах. Это достигается путем создания благоприятной среды, где люди могут экспериментировать и делиться идеями, не опасаясь негативных суждений от других. Такая среда также позволяет людям с разными взглядами выходить за рамки существующих шаблонов и принятых подходов, выделять различные перспективы и способствует предотвращению “групповой слепоты”.

Ключевые показатели компетентности

Стимулирует и поддерживает создание открытой и творческой атмосферы. Поощряет людей делиться знаниями и высказывать свое мнение. Стимулирует и поддерживает креативность по мере целесообразности. Поощряет разработку оригинальных и непривычных способов преодоления препятствий и использует их. Старается узнать мнение других людей и демонстрирует готовность выслушать их идеи и/или использовать их. Учитывает мнение других людей.

Применяет концептуальное мышление для оценки ситуаций и определения стратегий.

Продвигает и использует концептуальное мышление по мере целесообразности. Знает, что часто проблема имеет множество причин, а разные решения могут приводить к разным результатам. Применяет системное мышление.

Выбор правильной стратегии принятия решения зависит от двух факторов: — знания возможных результатов и знания причинно-следственных связей. Существуют различные способы принятия решения: — вычислительный (когда возможные результаты и причинно-следственные связи известны), суждение (предпочтительный результат ясен, другие нет), компромисс (причина и следствие известны, предпочтительный результат неизвестен), вдохновение (ни возможные результаты, ни причинно-следственные связи неизвестны). Agile-лидер принимает решения, основанные на ситуации, и поощряет других к этому.

Применяет аналитические техники для анализа ситуаций, финансовых и организационных данных и трендов. Применяет разные аналитические техники. Анализирует проблемы для определения причин и возможных решений. Анализирует комплексные данные и извлекает нужную информацию. Представляет и включает в отчеты выводы по результатам анализа данных, обобщает информацию и определяет тренды.

Решение проблемы состоит из следующих шагов: — прояснение проблемы, разделение (структурирование) проблемы, постановка цели, выделение и анализ основной причины, разработка контрмер, принятие этих мер, оценка результата и процесса, стандартизация успешных процессов. Agile-лидер выявляет проблемы, решает их или помогает другим сделать это, ищет и анализирует первопричины проблем, например, способом пяти последовательных вопросов “почему” на каждый последующий ответ.

Продвигает и использует творческие подходы для поиска альтернатив и решений. Использует творческие подходы и техники креативности по мере целесообразности. Использует техники расширения границ (дивергенции). Использует техники сближения (конвергенции). Смотрит на проблему с разных сторон и привлекает людей с разными навыками. Идентифицирует взаимозависимости.

Латеральное мышление — это изменение определенных шаблонов (паттернов) мышления. Это не только совокупность методов и приемов, но и жизненная позиция — неприятие и даже отказ видеть вещи в жестких шаблонах и желание постоянно искать альтернативные способы мышления. В качестве метода это постоянный поиск улучшения структуры информации. Таким образом, создаются новые творческие идеи. Agile-лидер применяет методы латерального мышления (ступеньки, аналогии, шесть шляп мышления, дизайн-мышление и т. п.) и поощряет других делать это.

Формирует целостное представление о проекте и его окружении для повышения эффективности принимаемых решений. Демонстрирует целостное мышление и может показать общую картину. В процессе анализа и работы может посмотреть на текущую ситуацию с разных сторон. Видит, как связан проект и его окружение, и действует соответствующим образом.

Существуют различные методы конвергенции, такие как многокритериальный анализ; COCD-матрица, доски настроения, гибкое моделирование. Многокритериальный анализ — метод рационального выбора между различными идеями, основанный на более чем одном критерии различия. Классификация COCD предполагает, что есть идеи NOW (понятные и выполнимые — синий), HOW? (оригинальные, но невыполнимые — желтый), WOW (оригинальные и выполнимые — красный). Четвертая ячейка матрицы (невыполнимые и непонятные идеи) игнорируется. Желтые идеи устремлены в будущее. Доска настроения — коллаж из фотографий, текстов и прочего, который излучает атмосферу идеи. Гибкая модель — сильно упрощенное схематическое представление системы, ситуации или проблемы, которое обеспечивает достаточное понимание для исследования. Agile-лидер применяет эти и аналогичные методы и поощряет других делать это, организуя необходимое наставничество и обучение, анализируя обратную связь и стимулируя команды к целостному мышлению.

Знания

Техники получения мнений других людей; Концептуальное мышление; Техники абстрагирования; Методы стратегического мышления; Аналитические техники; Конвергентное и дивергентное мышление; Методы креативности; Инновационные процессы и технологии; Методы решения проблем; Латеральное мышление; Системное мышление; Дизайн-мышление; Синергетическое и холистическое (целостное) мышление; Анализ сценариев; SWOT-анализ; PESTLE-анализ; Теории креативности (теории творчества); Техники проведения мозговых штурмов; Техники ТРИЗ; Сравнительный анализ; Техники проведения интервью; Методы мозгового штурма; Причинно-следственные диаграммы; Принятие решений; Многокритериальный анализ; Решение проблем; Анализ первопричин; Межкультурное взаимодействие; Фокус на принятии решений; SWOT (командный уровень); Шесть шляп мышления.

Умения и навыки

Аналитические навыки; Фасилитация дискуссий и групповых рабочих семинаров; Выбор правильных методов и техник передачи информации; Нестандартное творческое мышление — способность находить новые способы выполнения работы, находчивость и изобретательность; Способность прогнозировать и предвидеть; Настойчивость; Умение работать с ошибками и неудачами; Умение посмотреть на проблему (ситуацию) с разных сторон; Фасилитация решения проблем.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Оргструктура проекта, Назначения персонала, План коммуникаций проекта, Уроки проекта, Запросы на изменения, Корректирующие действия. Этические и профессиональные кодексы</p>	<p>Видение продукта, Бэклог продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Демо, Пользовательская история, Журнал препятствий, Ретроспектива, Диаграмма зависимостей</p>

Национальные особенности

Автономность низовых кластерных структур

Полезно спланировать и предпринять усилия по выявлению кластерных ячеек, влияния проекта на них (подразделения, профессиональные группы, внешние подрядчики, бригады, организации и пр.) и их влияния на проект. Создание эффективной творческой атмосферы проекта должно опираться на анализ интересов, традиций и культуры вовлеченных кластеров. Директивный “план по новым идеям” вряд ли будет исполнен, а навязанные сверху самые эффективные практики других проектов и организаций, вероятно, в лучшем случае потребуют адаптации под конкретный контекст. С другой стороны, ввиду российской традиции постоянной “зачки” и генетической изобретательности возможно эффективное делегирование решения вопросов под ключ на уровень кластеров; осторожный и уважительный анализ применяемых практик и тиражирование внутреннего опыта на проект и окружение могут существенно повысить эффективность проекта. Иначе

говоря, при полном или частичном вхождении кластерных ячеек в проектную команду возможны сложности при создании в проекте единой культуры работы, анализа и решения проблем. С другой стороны, такая “кластерная мультикультурность” дает новые возможности.

При создании Agile-команд фактор автономности исходных кластеров необходимо учесть для эффективного распределения сотрудников по кросс-функциональным командам (реальные навыки и авторитет участника кластера часто известны руководству далеко не полностью). С другой стороны, при возможности максимального сохранения стабильности кластеров при переходе организации в Agile культурные потрясения будут сведены к минимуму, а легализованная самостоятельность команд будет принята с благодарностью и может привести к всплеску производительности и полезной креативности.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным. меньшинствам

Комплексные проекты российских организаций часто реализуются в мультикультурной среде с привлечением представителей различных стран, регионов, национальностей, религий, формальных и неформальных сообществ, что требует от руководителя и участников проекта повышенной осторожности при создании творческой атмосферы. Возможность успешного получения иностранного опыта и конструктивной мультикультурной интеграции выше в нестабильном режиме организации и окружения. Тем не менее применение тех или иных подходов и техник всегда требует анализа их приемлемости с точки зрения эффективного принятия участниками проекта.

14. Переговоры

Определение и назначение

Переговоры — это процесс, в котором принимают участие две или более стороны с целью достичь баланса между разными интересами, потребностями и ожиданиями, выработать соглашения относительно выполнения какой-либо задачи и сохранить при этом позитивные рабочие отношения. Переговоры могут включать формальные и неформальные процессы, такие как покупка или прием на работу, предложение услуг и определение требований, согласование бюджета и ресурсов для реализации проекта. Владение данным элементом компетентности позволяет профессионалу достигать нужных соглашений с другими людьми за счет использования техник ведения переговоров.

Достижение соглашений базируется на определении позиций, которые удовлетворяют интересам, потребностям и ожиданиям всех сторон. Переговоры могут быть политическими или коммерческими и часто подразумевают необходимость компромисса, что уменьшает уровень удовлетворенности сторон. Интересы, потребности и ожидания могут, наряду с фактами, включать эмоции и чувства, и иногда бывает сложно увидеть общую картину. На процесс переговоров может влиять власть, которой обладают стороны, и ситуационные факторы (“рычаги влияния”).

Переговорщик должен изучить эти аспекты, а если необходимая информация недоступна, сделать соответствующие предположения. Вероятность успешности переговоров увеличивается, если переговорщик разрабатывает несколько вариантов, каждый из которых способен удовлетворить разные интересы, потребности и ожидания. Существуют разные техники, а также тактики и стратегии ведения переговоров.



Концепция в Agile

Именно в самоуправляемой организации мы ожидаем, что отдельные люди и команды придут к общему решению при наличии разных мнений. Это требует навыков ведения переговоров. Agile-лидер способствует этому процессу. Переговоры также направлены на достижение максимальной ценности для всех вовлеченных сторон. Важно вновь и вновь напоминать об этом различным сторонам.

В Agile-среде людям приходится вести переговоры по различным вопросам. Изначально в организации существуют различные представления о том, что такое "гибкая организация работы". Там, где Agile-лидер играет способствующую роль, он должен постоянно вести переговоры о том, как это делать в конкретной ситуации. Стиль сотрудничества предпочтительнее стиля принуждения. Не существует универсального подхода, но для каждой новой задачи необходимо разработать индивидуальный ответ. Это делается путем переговоров. Найденные решения определяют новую культуру Agile.

Agile-лидеру требуются эффективные навыки ведения переговоров, чтобы сосредоточиться на понимании перспектив людей и обратиться к ним для достижения намеченных целей и результатов; прилагая усилия для изучения точек зрения различных сторон, можно получить двойную выгоду от формирования понимания проблем при одновременном укреплении отношений с людьми.

Ключевые показатели компетентности

Идентифицирует и анализирует интересы всех сторон в переговорах. Знает и анализирует собственные интересы, потребности и ограничения. Собирает и документирует важную официальную и неофициальную информацию об интересах, потребностях и ожиданиях всех сторон переговоров. Анализирует и документирует доступную информацию для определения приоритетов как собственных, так и других сторон в переговорах.

Гарвардский метод — подход, основанный на четырех принципах: отделять людей от проблемы; ориентироваться на интересы, а не на позиции; находить решения во взаимном интересе; ориентироваться на объективные критерии. Agile-лидер ищет исход, который будет выгоден всем сторонам.

Разрабатывает и оценивает альтернативы и варианты, которые могут удовлетворить потребности всех сторон. Определяет возможные компромиссы, альтернативы и варианты, основываясь на анализе интересов, потребностей и приоритетов всех сторон. Предлагает лучшие варианты в правильное время и в правильной форме.

Стили поведения в конфликтных ситуациях (по Томасу и Килману) тесно связаны с поведением, которое люди используют в переговорах. Выделяются принуждение; уступчивость; избегание; компромисс; сотрудничество. Agile-лидер приспосабливает свой стиль к тому типу конфликта, который он должен преодолеть.

Определяет стратегию ведения переговоров, соответствующую его целям и приемлемую для всех участвующих сторон. Определяет возможные стратегии ведения переговоров для достижения желаемого результата. Определяет альтернативные стратегии ведения переговоров на случай возникновения непредвиденных обстоятельств (для сценариев “что, если”). Выбирает стратегию ведения переговоров и может объяснить свой выбор. Анализирует техники и тактику ведения переговоров и выбирает наиболее подходящие для реализации выбранной стратегии. Определяет ключевые стороны, участвующие в переговорах, и четко формулирует их полномочия.

Достигает соглашения с другими сторонами в соответствии со своими целями. Ведет переговоры с использованием соответствующих ситуации техник и тактики для получения нужного результата. Ведет переговоры для достижения жизнеспособного соглашения. Проявляет терпение и стремится прийти к жизнеспособному соглашению. Использует BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement, наилучшая альтернатива соглашению на переговорах), если невозможно достигнуть жизнеспособного соглашения. Документирует результаты переговоров.

Выявляет и использует дополнительные возможности, связанные с продажами или закупками. Ищет способы получать согласованные результаты быстрее, лучше и/или дешевле. Взвешивает возможности изменения текущей ситуации и существующих соглашений. Анализирует влияние вариантов на текущие отношения.

Знания

Теории переговоров; Техники ведения переговоров; Тактика ведения переговоров; Этапы переговоров; BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement, лучшая альтернатива соглашению на переговорах); Шаблоны и типы договоров; Законодательство, регулирующее договорные отношения; Анализ культурных особенностей и тактик; Посредничество; Взаимная выгода; Конфликтные стили; Использование аргументации; Беспроигрышная стратегия (win-win).

Умения и навыки

Идентификация желаемых результатов переговоров; Уверенность в себе и стремление добиваться желаемых результатов; Навыки ведения переговоров; Эмпатия; Терпение; Убедительность; Методы обсуждений; Создание и поддержание доверительных и позитивных рабочих отношений; Посредничество; Поддержка разнообразия мнений.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Экономическое обоснование, Техническое обоснование, План коммуникаций проекта, Уроки проекта, Критерии отбора поставщиков, Предложения от поставщиков, Договоры, Оценка рисков и мер реагирования. Этические и профессиональные кодексы	Встреча по обсуждению видения продукта, Бизнес-цель, Бэклог продукта, Демо, Журнал препятствий, Ретроспектива, Диаграмма зависимостей

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный

Анализ интересов участвующих в переговорах сторон, альтернатив, вариантов и стратегий переговоров должен учитывать состояние системы управления. В стабильном режиме вероятен приоритет сохранения статус-кво, в нестабильном повышаются возможности для самовыдвижения, реализации амбициозных задач. Одни и те же способы применения власти и рычагов влияния в различных режимах могут иметь различную эффективность. Соответственно, руководитель проекта (Agile-лидер) должен учитывать текущие интересы и фокусы внимания людей (групп, формальных организаций, кластерных ячеек) для построения и укрепления продуктивной атмосферы сотрудничества, понимая и анализируя различную “арену торга” для различных ситуаций и выбирая различные тактики и инструменты переговоров в различных режимах системы управления.

Автономность низовых кластерных структур. Параллельные структуры управления.

Важно определить взаимосвязи и взаимовлияние команды проекта (группы Agile-команд) со структурой существующих в организации и вне ее кластерных ячеек. Это может позволить существенно снизить размерность (количество сторон) в переговорах. Позиция и интересы “третьих сил”, представляющих параллельные структуры управления и формально не участвующих в переговорах, должны быть приняты во внимание, так как могут оказывать влияние либо же явно определить переговорные позиции формальных участников.

“Заначка” на всех уровнях

Традиционная для России “заначка” (ресурсов, финансирования, идей) на всех уровнях управления, в сложившихся кластерных ячейках, у поставщиков и т. д. обеспечивает уверенность сторон на переговорах, расширяя арену торга или являясь BATNA альтернативой. Чрезмерное стремление руководителя проекта и менеджмента к полной прозрачности может усложнять переговоры; следует следить за балансом интересов проекта и комфортом его участников и управлять ими — успешные проекты не реализуются недовольными людьми.

При управлении Agile-командами в режиме фасилитации и обслуживающего лидерства стоит придерживаться тактики постепенного и осторожного выведения персонала на режим прозрачности, не диктуя и навязывая, но стимулируя и поддерживая честность при оценке и планировании работ.

15. Ориентированность на результаты

Определение и назначение

Ориентированность на результаты — это сфокусированность профессионала на результатах проекта. Профессионал определяет приоритеты в применении средств и ресурсов для решения проблем, преодоления сложностей и препятствий, чтобы получать оптимальный результат для всех заинтересованных сторон. Результаты проекта всегда должны оставаться главной темой, а команда должна стремиться к их достижению. Один из важнейших аспектов этого элемента компетентности — продуктивность, то есть соединение результативности и эффективности. Профессионал должен эффективно планировать и распределять ресурсы для получения желаемых результатов. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, фокусируется на согласованных результатах и стремится к успеху проекта.

Основная работа во время реализации проекта заключается в постановке задач и управлении их выполнением, а также в разрешении больших и маленьких проблем. На протяжении этого процесса профессионалу постоянно приходится делать выбор относительно определения приоритетов, назначения ресурсов, использования тех или иных подходов и т. д. Ориентированность на результаты позволяет упростить принятие решений, поскольку определяет основной критерий: “Позволит ли это получить желаемые результаты или сделать быстрее, дешевле и/или лучше?”

Ориентированность на результаты — это умение профессионала и команды сфокусироваться на ключевых целях для получения оптимального результата для всех заинтересованных сторон. Профессионал должен убедиться, что заинтересованные стороны удовлетворены полученными результатами. Это также относится к любым изменениям, согласованным во время реализации проекта. Сконцентрировав свое внимание на результатах, профессионал, тем не менее, должен помнить об этических, юридических и экологических аспектах, которые могут влиять на проект. Ориентированность на результаты также включает умение сфокусировать внимание команды и заинтересованных сторон на достижении нужных результатов в условиях выявления проблем, определения их причин и поиска способов их решения.

Чтобы получить результаты, которые запросили и согласовали заинтересованные стороны, профессионал должен выяснить, чего хотят разные участники проекта, и управлять развитием членов команды проекта, учитывая при этом их ожидания.



Концепция в Agile

Наличие ориентированного на результат подхода присуще Agile-организации, поскольку она работает циклически в течение коротких периодов времени (итеративно) и должна поставлять результаты в непрерывном темпе. Ситуационный контекст, окружающая среда и отрасль, в которой работает организация, будут влиять на то, в какой степени намеченные результаты могут быть реализованы. Даже детерминированные проекты, ориентированные на планирование, могут извлечь выгоду из этого подхода, стремясь обеспечить результаты как можно раньше и как можно чаще.

Гибкая рабочая среда должна обеспечивать людям максимальную поддержку для выполнения их работы и достижения результатов. Сотрудники устанавливают рабочие договоренности, исходя из которых они постоянно корректируют стандарты в направлении более высоких уровней. Agile-лидер поощряет людей быть гибкими в своих рабочих схемах и стремиться к более высоким уровням производительности, создавая средства непрерывного совершенствования, которые способствуют достижению максимальной производительности в команде. Agile-лидер понимает цель и потенциал организации, вносит свой вклад в формирование эффективных новых команд и повышение эффективности существующих команд и строит сеть деловых отношений, направленных на поддержание и развитие организации.

Ключевые показатели компетентности

Оценивает все решения и действия по их влиянию на успех проекта и цели организации. Все действия профессионала направлены на достижение целей и согласованных результатов проекта. Формулирует свои цели исходя из целей и результатов проекта. Разрабатывает стратегию проекта исходя из его целей. Оценивает все решения и действия по их воздействию на успех проекта.

Эффективное предпринимательство начинается с определения: 1) кто мы есть; 2) что мы знаем; 3) кого мы знаем. Отсюда определяется, что делать и где искать поддержку. Это может привести: 1) к новым ресурсам; 2) новым целям. Agile-лидер знает цель и потенциал организации.

Балансирует потребности и доступные средства с целью оптимизации результатов и достижения успеха. Оценивает и приоритизирует разные потребности. Объясняет, почему определенные действия являются более приоритетными. Демонстрирует ориентированность на результаты, когда говорит “нет” (и объясняет почему).

Agile-лидер использует имеющиеся ресурсы, задействовав их, когда организация может позволить себе их расходовать. Выстраивает сеть деловых связей, которые поддерживают организацию. Разрабатывает меры контроля только за тем, что предсказуемо, хорошо ориентируется в непредсказуемых событиях и поощряет это в других людях. Стимулирует рост автономии и самостоятельности, способствует установлению все более высоких стандартов работы.

Создает и поддерживает здоровую, безопасную и продуктивную рабочую обстановку. Защищает команду от вмешательства извне. Создает здоровую, безопасную и стабильную рабочую обстановку. Дает членам команды понятный перечень работ, которые нужно выполнить. Обеспечивает команду необходимыми ресурсами и создает инфраструктуру.

Agile-лидер обеспечивает благоприятную рабочую среду. Система 5S гарантирует, что рабочая среда находится в порядке: Сэйри (разделение, сортировка), Сэйтон (приведение в порядок), Сэйсо (блеск), Сэйкэцу (стандартизация), Шицукэ (поддержание).

Продвигает и “продает” проект, его процессы и результаты. Защищает и продвигает цели, подход, процессы и согласованные результаты проекта. Ищет возможности и площадки для продвижения проекта. Задействует других людей в маркетинге проекта.

Ката — способ, который лидеры используют для руководства командами, устанавливая сложные цели для команд. Затем команды сами решают, как достичь этих целей. Данные улучшения состоят из следующих шагов: понять направление, понять текущее состояние, определить следующее целевое состояние, использовать цикл PDCA для достижения целевого состояния. Тренерская ката состоит из деятельности, в которой лидеры в качестве наставника тренируют команду в постоянном улучшении своих показателей и бросают вызов команде, чтобы постоянно совершенствоваться.

Создает результаты и получает их одобрение. Различает концепции эффективности, результативности и продуктивности. Планирует и поддерживает запланированный уровень эффективности, результативности и продуктивности. Демонстрирует способность добиваться результата. Фокусируется на непрерывном совершенствовании и осуществляет его. Думает о решениях, а не о проблемах. Преодолевает сопротивление. Видит ограничения, связанные с получением результатов, и преодолевает их.

Продуктивность — степень, в которой прилагаемые усилия и ресурсы способствуют достижению этой цели. Когда они используются оптимально, мы говорим об их эффективности. Производительность — соотношение между ними. Agile-лидер способствует формированию эффективных новых команд и повышению эффективности существующих команд. Существуют многие методы выявления улучшений, семь статистических инструментов, 5W-H (кто, что, где, когда, почему, как), 4M (человек, машина, материал, метод) и т. п. Agile-лидер использует один или несколько подобных методов для определения областей для улучшения.

Знания

Организационные теории; Принципы эффективности, результативности, продуктивности; Эффективность; Результативность; Гемба; Кайдзен; PDCA; SDCA; семь статистических инструментов (причинно-следственная диаграмма Ишикавы, контрольные листки, гистограммы, диаграммы разброса, метод Парето, стратификация, Контрольные карты/карты Шухарта/карты поведения процесса).

Умения и навыки

Делегирование; Результативность, эффективность и продуктивность; Предприимчивость; Интеграция социальных, технических и экологических аспектов; Понимание того, что допустимо и недопустимо в организации; Управление ожиданиями; Определение и оценка альтернативных

вариантов; Общий анализ выгод; Сочетание холистического видения (общей картины) и внимания к существенным деталям; Сочетание эффективности, результативности и продуктивности; Фасилитация нескольких команд; Выявление и оценка альтернативных вариантов; Чувствительность к организационным решениям и запретам.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Артефакты Agile
Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, План управления проектом, План обеспечения ресурсами, Оценки затрат, Бюджет проекта, Реестр рисков, Оценка рисков и мер реагирования, План управления качеством, Запросы на изменения, Корректирующие действия	Видение продукта, Бэклог продукта, Бизнес-цель, Встреча по обсуждению видения продукта, Демо, Диаграмма сгорания, Дорожная карта, Журнал препятствий, Ретроспектива, Диаграмма зависимостей, Критерии готовности

Национальные особенности

Завышенные амбиции лидеров. Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы

В плане ориентированности на результаты в рамках диалога с высшим руководством различная типология лидеров для двух режимов работы (назначенцы, самовыдвиженцы) может коснуться как собственно целевых результатов проекта, так и допустимых норм расходования средств, материалов, трудовых ресурсов, а также административного ресурса для “политической” поддержки. В двух различных режимах системы управления различны и приоритеты в ожиданиях лидеров и заинтересованных сторон относительно результатов, и возможности выделения ресурсов, и инструментарий получения одобрений и ведения проекта, и само понимание эффективности. В застойный (стабильный) период велик риск не попасть с амбициозным проектом в ожидания высшего руководства. В нестабильный период чрезмерное внимание к эффективности может не встретить понимания у руководства, в отличие от обещаний “победы любой ценой”.

Завышенные амбиции лидеров в нестабильном (прорывном) режиме естественны, в стабильном могут быть вызваны планированием “от достигнутого”, однако риск получить сверху искусственно завышенный “амбициозный план” существует всегда.

В этой связи необходимо комплексно управлять балансом интересов и ожиданий вышестоящего руководства, команды проекта, организации, других участников проекта — на основе формирования и поддержания приемлемой всеми и одинаково понимаемой картины результатов, ресурсов, процессов управления, разумно применяя количественные оценки и статистические методы анализа. Частичное применение итеративных гибких подходов, когда цели и результаты проекта подстраиваются под изменяющиеся обстоятельства и ограничения (внешние и внутренние, вплоть до видения проекта первыми лицами), может способствовать управлению общим видением и восприятием проекта.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент

Традиционное российское отношение к любым ресурсам как базовой ценности в организационных структурах матричного типа может привести к противодействию линейных руководителей выделять ресурсы в проект, однако в нестабильный (прорывной) период развития организации это маловероятно — вероятность получения в проект необходимых и дополнительных ресурсов будет выше, однако вместе с тем стоит ожидать одновременного ужатия нормативных сроков.

Практика

16. Концепция реализации проекта

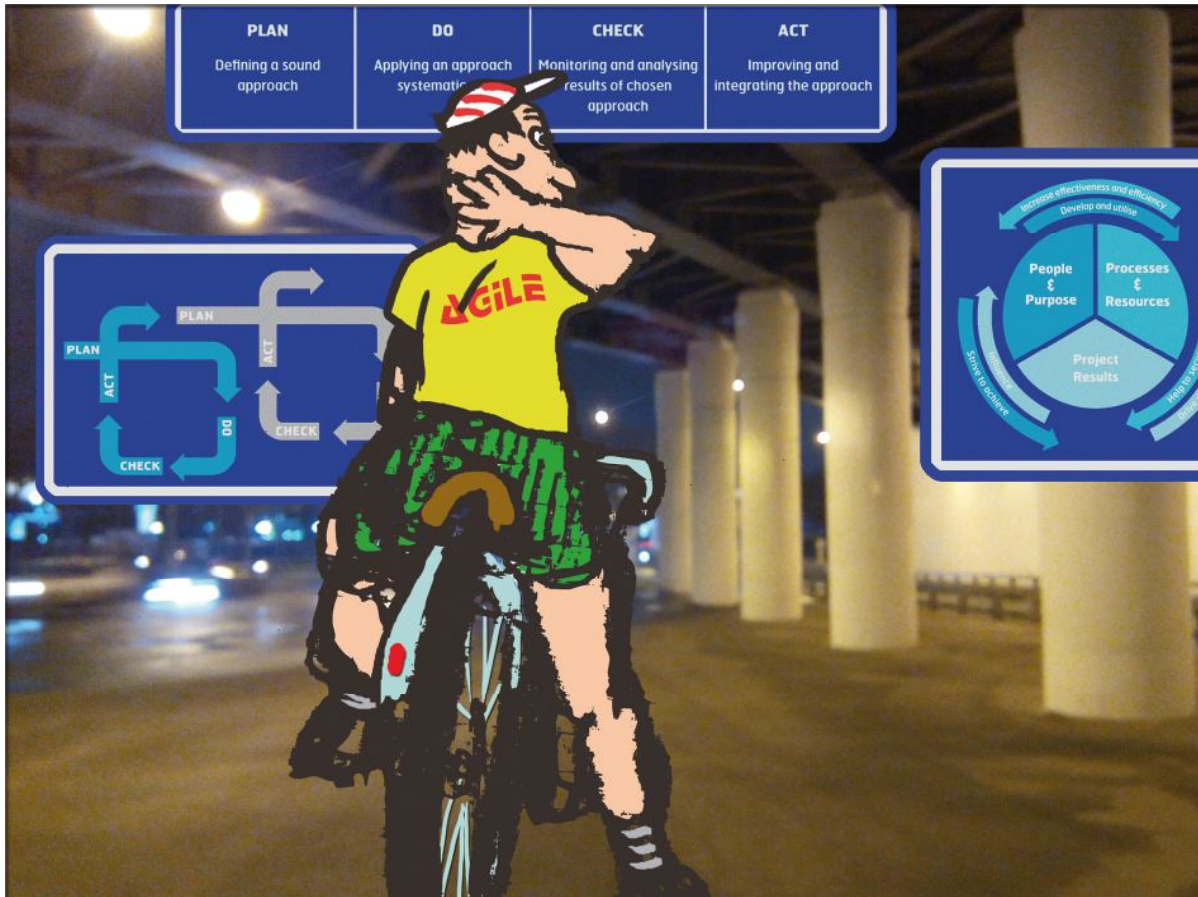
Определение и назначение

Этот элемент компетентности определяет, как профессионал интерпретирует и оценивает требования, ожидания и действия организации(й) и как трансформирует эти факторы в высокоуровневый общий план проекта для обеспечения максимальной вероятности успеха. Созданный с учетом этих внешних факторов, общий план проекта на концептуальном, стратегическом для проекта уровне определяет ресурсы, финансирование, цели заинтересованных сторон, выгоды и изменения в организации, риски и возможности, процесс руководства, результаты, их приоритеты и срочность. Все это составляет концепцию реализации (стратегию) или общую архитектуру проекта. Кроме того, этот план показывает, как будет осуществляться управление проектом. Поскольку все внешние факторы и критерии успешности проекта (и/или их предполагаемая важность) часто изменяются с течением времени, созданный общий (концептуальный) план периодически должен пересматриваться и, в случае необходимости, изменяться.

Профессионал должен быть способен успешно интегрировать все контекстуальные и социальные аспекты и при этом определять наиболее предпочтительный подход к реализации проекта, наилучшим образом соответствующий целям организации и учитывающий все формальные и неформальные факторы, которые могут способствовать или препятствовать достижению корпоративных целей. Важна способность учитывать намерения, принципы руководства, структуры и процессы, применяемые стандарты и правила, культурные аспекты, личные и групповые интересы в организации (или организациях) и обществе в целом. Выбирая подход к управлению конкретным проектом, важно учитывать его специфику, усвоенные уроки и опыт, полученные в проектах данной организации, других организаций в отрасли.

Концепция проекта определяет широкий круг аспектов, в том числе: процессы руководства и принятия решений, ведение отчетности, ресурсы, соответствие стандартам, законам, культурным нормам и ценностям (организации и общества в целом). Также необходимо учитывать такие аспекты, как предполагаемые выгоды, мотивация, коммуникации в команде и с заинтересованными сторонами. Четкое определение названных целей, факторов и критериев является важнейшим требованием как в начале проекта, так и в процессе его реализации. Эта работа завершается созданием максимально приближенного к реальной ситуации высокоуровневого плана, который позже будет трансформирован в конкретные действия, направленные на успешную реализацию проекта.

Выбранный подход также определяет принципы управления и контроля. Архитектура проекта отражает темп работы, баланс и обязательства заинтересованных сторон, обеспечивает понимание состава и взаимосвязи задач проекта. Выбор подхода к реализации проекта и формирование общего плана должны выполняться до начала планирования, организации и выполнения проекта. Кроме того, выбранный подход должен регулярно пересматриваться и анализироваться на протяжении всего жизненного цикла проекта, поскольку и внутри самого проекта, и в его окружении постоянно происходят изменения.



Концепция в Agile

Подход, необходимый для достижения намеченного результата, зависит от ситуации, и руководящими принципами этого подхода должны быть элементы компетенции группы “Контекст” (Perspective в англ. версии ICB) вместе с технологиями, используемыми для разработки решений. Отправной точкой является понимание того, что уже доступно и что должно быть построено поверх этого. Эта отправная точка станет частью (технологической) архитектуры. Команды должны принять эти первоначальные решения как можно раньше.

Работа в условиях глобальной конкуренции добавляет сложности и неопределенности, что означает, что каждая ситуация может потребовать уникального подхода. Поэтому различные гибкие подходы называются “фреймворками”, поскольку они являются отправной точкой, начиная с которой подход должен постепенно развиваться. Agile-лидер смотрит на уроки, извлеченные из предыдущих ситуаций, выбирает из существующих рамочных подходов (“фреймворков”), всегда осознавая, что этот выбор основан на предположениях и может измениться. Agile-лидеры проверяют гипотезы или предположения с помощью экспериментов и практических наблюдений. Гипотеза должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее можно было проверить и либо опровергнуть, либо подтвердить. По результатам проведенных экспериментов гипотетический подход может быть частично, а иногда и радикально изменен.

Модель Киневина (Synefin Framework) представляет собой управленческую концепцию, помогающую принимать решения в зависимости от условий среды, в которой находится управленческая система.

- Простая упорядоченная среда. Причинно-следственные связи ясны и однозначны — используем лучшие практики. Порядок действий в такой среде: Осознай — Категоризируй — Реагируй.

- Сложная упорядоченная среда. Причинно-следственные связи существуют, но не всегда очевидны — используем хорошие практики. Порядок действий в такой среде: Осознай — Проанализируй — Реагируй.
- Запутанная среда. Причинно-следственные связи не ясны. Схожие действия приводят к разным результатам из-за внешних факторов. Поле для гипотез и экспериментов. Порядок действий в такой среде: Исследуй — Осознай — Реагируй.
- Хаотичная среда (кризис, инновации). Причинно-следственные связи отсутствуют. Это переходное краткосрочное состояние: к простой упорядоченной среде методами жестких ограничений, к запутанной среде при помощи точечных мер. Используется кризисное (ручное) управление, поскольку экспертизу проводить некогда. Результат зависит от грамотности, смелости и инновационности мышления конкретных управленцев. Порядок действий в такой среде: Действуй — Осознай — Реагируй.
- Беспорядочная среда. Этот контекст особенно трудно распознать из-за множества конкурирующих вариантов. Рекомендация состоит в том, чтобы разбить ее на составные части и определить, к какому контексту относится каждая из частей.

Agile не “серебряная пуля” и лучше всего работает в запутанных средах, когда имеется большая степень неопределенности и изменений. Для других ситуаций нужно использовать другие подходы.

Ключевые показатели компетентности

Определяет, приоритизирует и анализирует критерии успешности проекта. Определяет, классифицирует, оценивает и приоритизирует аспекты контекста, важные для успеха проекта. Выявляет и оценивает как формальные, так и неформальные факторы влияния. Оценивает и приоритизирует критерии успешности проекта для всех аспектов контекста. Выявляет и оценивает как формальные, так и неформальные критерии успешности проекта. Выявляет и использует важнейшие факторы, влияющие на успех проекта. Периодически анализирует и пересматривает важность критериев успешности. Периодически анализирует и пересматривает важность факторов успеха.

Agile-лидер распознает и принимает во внимание факторы и критерии успеха/неудачи. Содействует общему пониманию критериев успеха и убеждается, что они задокументированы в видении. Выполняет периодическую переоценку критериев успеха с участием ключевых заинтересованных сторон и членов команд(ы).

Анализирует извлеченные уроки и использует ранее полученный опыт. Признает и накапливает усвоенные уроки, полученные в предыдущих проектах. Применяет подходящие усвоенные уроки, полученные ранее. Изучает и использует методы исследования и бенчмаркинг для повышения эффективности работы в проекте. Выявляет усвоенные уроки проекта и делится ими с заинтересованными сторонами в организации.

Agile-лидер выбирает и пересматривает подходы к организации гибкой работы в диалоге с командой. Даже если мы не экспериментируем сознательно, мы учимся на опыте, когда оцениваем его. Эти опыты формируют основу для дальнейшей оптимизации подхода. Стимулирует сбор, анализ и применение уроков командами.

Определяет сложность проекта для выбора подхода к его реализации. Определяет уровень сложности проекта с помощью соответствующих методов. Определяет аспекты, увеличивающие сложность. Определяет, как воздействуют на сложность конкретные процессы, ограничения и результаты. Определяет, как воздействуют на сложность конкретные внешние и внутренние параметры. Подбирает, оценивает и применяет меры по уменьшению сложности.

Agile-лидер определяет сложность и ее последствия для способов работы команды, распознает степень сложности и способствует обеспечению того, чтобы применяемые подходы управления соответствовали ситуации, команде и были известны всем соответствующим заинтересованным сторонам. Agile лучше всего работает в запутанных средах, когда имеется большая степень неопределенности и изменений.

Выбирает и анализирует общий подход к управлению проектом. Определяет и оценивает возможные подходы к управлению проектом. Выбирает подход, способствующий повышению вероятности успешной реализации проекта. Аргументирует выбор подхода к реализации проекта, обосновывая его результативность. Объясняет, как выбранный подход повлияет на организацию проекта. Объясняет, как выбранный подход повлияет на родительскую организацию. Периодически пересматривает выбранный подход на предмет соответствия внешним и внутренним изменениям. Вносит в подход необходимые изменения, поясняет источники и причины этих изменений.

Формирует концепцию реализации проекта. Создает концепцию (стратегию) реализации проекта, включая конечные результаты. Определяет бизнес-правила и принципы управления. Отслеживает соблюдение принципов управления, заложенных в концепции проекта. Обновляет концепцию проекта по мере возникновения изменений.

Гибкий подход следует принципам эмпирической работы. Это гипотеза, эксперимент, проверка, изменение гипотезы или метода работы аналогично циклу PDCA. Agile-лидер помогает гарантировать, что эмпирическая работа является краеугольным камнем подхода. Проектирует начальные способы работы. Устанавливает способы работы с определениями “готово” и “сделано” (DoR, DoD). Определяет ключевые практики и их каденцию (согласованное время рабочего цикла). Размышляет о том, как работать с командой через регулярную каденцию (ретроспективы). Обновляет способы работы на основе согласованных экспериментов в ретроспективах.

Знания

Критические факторы успеха; Критерии успешности проекта; Усвоенные уроки; Бенчмаркинг; Сложность; Успешность проекта, программы и портфеля; Успешность управления проектами, программами и портфелями; Инструменты управления проектами, программами и портфелями; Стили лидерства; Стратегия; Тройное ограничение (“железный треугольник”); Управление эффективностью; Правила и методология организационного проектирования проекта; Методологии, связанные со спецификой бизнеса и/или окружения организации; Модели организационного поведения, например теория обстоятельств (Contingency Theory); Теория изменений (Theory of Change); Архитектура; Эмпирическая работа; Эксперимент; Гипотеза; Извлеченные уроки; Технологическое решение.

Умения и навыки

Понимание контекста; Системное мышление; Ориентированность на результат; Улучшения на основе внедрения (обобщения) усвоенных уроков; Декомпозиция структур; Анализ и синтез; Анализ сложности; Распознавание факторов и критериев успеха.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Техническое обоснование, Экономическое обоснование, Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Реестр заинтересованных сторон проекта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Реестр рисков, План управления проектом. Этические и профессиональные кодексы	Бизнес-цель, Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта, Бэклог продукта, Релизный поезд (цикл), Ретроспектива

Национальные особенности

**Неэффективность и результативность.
Мобилизация и перераспределение ресурсов
как основной инструмент.
Несоответствие целей и средств реформ.
Параллельные структуры управления**

При применении любой базовой методологии организации работ не стоит делать заведомо “непроходную” стратегию проекта. Для руководителя проекта или Agile-лидера важно умение уловить и попасть “на ту же волну” с руководством организации, спонсорами и ключевыми заинтересованными сторонами. Хорошим приемом является, например, балансировка затрат и отдачи по этапам проекта (траншам программы, MVP продукта) и отчетным периодам. Быстрые эффекты традиционно приветствуются и позволяют проекту “закрепиться”.

Команде управления проектом потребуются необходимые резервы ресурсов и максимальные полномочия по их самостоятельному применению, в том числе исключительно “во власти РП”, причем не только в интересах реализации проекта, но и для достаточного, сравнимого с линейно-функциональными менеджерами организации авторитета и “узнаваемости”. В этой связи допустимы в том числе избыточные ресурсы, особенно на ранних этапах проекта; “ресурсный бартер” с проектами и активностями окружения (в области ответственности наиболее влиятельных заинтересованных сторон) часто является эффективным инструментом.

Важно отметить критическую чувствительность Agile-проектов, особенно первых, к выбору продукта, команды, условий размещения, а на уровне организации — применение Agile-подходов “к месту” и при условии готовности коллективов, заказчиков и руководства. Практики Agile могут способствовать созданию прозрачных, принятых всеми участниками механизмов оперативной оценки целесообразности проводимых работ. Расписание встреч и церемоний необходимо гармонизировать с другими активностями и практикой (традициями) работы.

Возможно применение в управлении проектом существующих процессов организации и отрасли, при этом руководителю проекта и владельцу продукта целесообразно иметь доступ к руководству организации для разрешения конфликтов и согласования приоритетов.

**Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.
Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы,
самовыдвиженцы. Завышенные амбиции лидеров**

Следует определить, где находится организация, отрасль в целом, ключевые контрагенты, и учесть это в дизайне стратегии (подхода к управлению) проекта, целей и требований. Более успешно принятие новых идей в нестабильном режиме. В нестабильный период можно ожидать большего фокуса на результат, в стабильный — на процесс и сохранение статус-кво.

На уровне организации критически необходимы поддержка и непосредственное лидерство применения Agile на уровне первых лиц, а также обучение и коучинг лидеров: скрам мастеров, владельцев продукта, спонсоров, а также неформальных лидеров кластерных ячеек (подразделений, коопераций, сообществ). Необходимо вступать с лидерами в профессиональный диалог, оценивать достижимость их видения, стремиться стать воспринимаемым лично либо искать союзников для влияния на лидеров.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

Степень сфокусированности на анализе иностранного опыта как при обосновании проекта, так и для применения Agile-подходов (в том числе бенчмаркинга как “ссылки на авторитеты”) зависит от политической ситуации и позиции первых лиц организации.

17. Требования и цели

Определение и назначение

Причиной запуска любого проекта является желание внутренних и внешних заинтересованных сторон добиться какой-то цели. Данный элемент компетентности определяет, какие цели должны быть достигнуты, какие выгоды реализованы и какие требования заинтересованных сторон должны быть выполнены. Они вытекают из потребностей, ожиданий, требований и стратегических целей заинтересованных сторон. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен связать цели заинтересованных сторон и цели проекта.

Профессионал должен определить цели, задачи, выгоды, влияние, продукты и результаты проекта (непосредственные и отдаленные), их ценность и жизнеспособность, а также взаимосвязи между ними. Все вместе это показывает связь между тем, что хотят получить заинтересованные стороны, и что может дать проект. Профессионал понимает это и четко определяет, что необходимо для ответа на вопросы “почему, как, что, когда, кто, где, для кого”. Он запускает процесс, в результате которого заинтересованные стороны должны дать однозначное определение того, что нужно получить в проекте. Затем это определение преобразуется в набор четко определенных результатов и продуктов, которые передаются заинтересованным сторонам в рамках процесса управления ожиданиями. Этот процесс выполняется итеративно. Профессионал должен отслеживать изменения в ожиданиях заинтересованных сторон, в продуктах и результатах проекта. Соответственно, процесс определения требований и целей выполняется в начале проекта и затем повторяется на регулярной основе. Решающее значение в этом процессе имеют навыки коммуникационные, аналитические, а также навыки ведения переговоров. Чтобы достигнуть согласия между заинтересованными сторонами, часто вместо индивидуальных интервью проводятся совещания. Потребности и ожидания заинтересованных сторон в отношении того, что должно быть реализовано в проекте и почему, необходимо четко определить, приоритизировать и формально зафиксировать.



Концепция в Agile

Четкое, вдохновляющее и поддерживаемое видение продукта или результата, который должен быть поставлен, придает смысл более высоким целям, которые организация хочет достичь с его помощью. Он обеспечивает направление и устанавливает границы. Когда существует большая неопределенность и меняется контекст, часто невозможно определить цели и требования к конечному результату. Поэтому команда продолжает общаться с пользователем. Фокус и границы видения продукта позволяют нам постоянно совершенствовать его с детальными, частными целями. Затем мы работаем в режиме PDCA (планируй — делай — проверяй — действуй), пока не достигнем результатов.

Agile-лидерам следует принять неопределенность и изменяющиеся требования в результате меняющихся представлений; таким образом, сотрудничество с клиентом предпочтительнее переговоров по контракту, диалога об их потребностях. Глобальные истории затем определяются в рамках видения продукта и постепенно разделяются на низкоуровневые истории. Установление приоритетов в требованиях и обеспечение того, чтобы истории с наибольшей ценностью и наименьшими усилиями реализовывались в первую очередь, является повторяющейся деятельностью. Критерии принятия определяются для каждой пользовательской истории с помощью критериев реализации (DoD, definition of done), где ясно, когда что-то закончено. Общая цель — это рабочий результат, который имеет непосредственную ценность для клиента.

Видение продукта описывает решения для клиента. Решением является: 1) конечный продукт или 2) набор вспомогательных систем для потока создания ценности.

Пользовательская история — краткое описание того, что конкретный пользователь делает для достижения определенного результата. История — это повод вступить в разговор, имеющий следующую структуру: как <категория пользователя>, я хочу сделать <действие> так, чтобы я <результат>. Размер пользовательской истории такой, что она может быть реализована в течение одной итерации.

Критерии готовности (DoD, definition of done) — это критерии, которым должен соответствовать элемент бэклога, прежде чем он будет реализован. По мере повышения зрелости команды DoD будет все чаще представлять собой поставляемый продукт.

Ката — способ, который лидеры используют для руководства командами, ставя перед ними сложные цели. Затем члены команд сами решают, как достичь этих целей.

Ключевые показатели компетентности

Ключевой показатель компетентности	Agile-лидер ...
<p>Создает иерархию целей проекта. Формулирует общие цели проекта исходя из целей организации. Формулирует конкретные цели проекта исходя из общих целей проекта. Определяет иерархию целей проекта. Обосновывает предлагаемую иерархию целей проекта</p>	<p>Определяет видение, приоритеты бизнес-целей и координирует работу. Разрабатывает четкое, вдохновляющее, измеримое и поддерживаемое видение или бизнес-цели для продукта или результата. Способствует тому, чтобы связь между согласованным видением и элементами бэклога была понятной. Определяет приоритетность элементов бэклога на основе их вклада в общее видение. Способствует тому, чтобы все элементы бэклога содержали документированные выгоды, связанные с общим видением и организационными или бизнес-целями</p>
<p>Идентифицирует и анализирует потребности и требования заинтересованных сторон. Понимает разницу между потребностями, ожиданиями и требованиями. Идентифицирует и документирует потребности и требования заинтересованных сторон. Создает структуры для отслеживания соответствия результатов требованиям. Анализирует потребности и требования заинтересованных сторон</p>	<p>Способствует выявлению и документированию потребностей заинтересованных сторон и соответствующих элементов бэклога в течение всего срока совместной работы. Вовлекает заинтересованные стороны в непрерывное обновление элементов бэклога, в том числе выявление новых элементов и обновление существующих на основе непрерывного обучения. Проводит анализ ожиданий и требований заинтересованных сторон с использованием принципа “точно в срок” и приоритизации бэклога</p>
<p>Приоритизирует и принимает требования и критерии приемки. Приоритизирует потребности и требования заинтересованных сторон. Документирует и согласовывает потребности и требования заинтересованных сторон. Поддерживает и контролирует перевод требований в критерии приемки</p>	<p>Способствует ясному, вдохновляющему и поддерживаемому видению продукта. Бросает вызовы команде в целях постоянного совершенствования. Гарантирует, что команда продолжает общаться с пользователем. Способствует достижению DoD высокого качества</p>

Знания

Временная и постоянная организация; Ожидания, потребности и требования; Устав проекта; Спонсор (владелец) проекта; Соответствие результата проекта его предназначению и применению; Управление ценностью; Критерии приемки; Составление карты выгод; Анализ целей; Определение стратегии; Definition of done; Эпик; Ката; Решение; Видение продукта; Пользовательская история; Критерии принятия; Анализ целей; Предложение ценности; Пригодность для использования; Ответствие целям; Картирование выгод.

Умения и навыки

Отношения с заинтересованными сторонами; Получение знаний; Организация групповой работы (фасилитация); Интервьюирование; Формулирование целей (например, метод SMART); Синтез и приоритизация; Формулирование решения; Стратегическое мышление.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Реестр заинтересованных сторон проекта, Техническое обоснование, Экономическое обоснование, Техническое задание, Устав проекта, Требования, План управления качеством	Минимально жизнеспособный продукт, Бэклог продукта, Бэклог спринта, Бизнес-цель, Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта, Пользовательская история, Критерии готовности, Нефункциональные требования, Цель спринта, Демонстрация, Ретроспектива, Стендап-митинг

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Отсутствие ценности долгосрочных накоплений.

Несоответствие целей и средств реформ

Специфические особенности “управления по-русски” могут привести к сложности выявления и фиксации реально необходимого для проекта. Проекты, направленные на повышение эффективности и обеспечение долгосрочного устойчивого развития, может быть сложнее “продать” руководству и заинтересованным сторонам. Усилия команды управления проектом, направленные на обеспечение баланса между востребованными валовыми показателями и эффективностью (создания и последующей эксплуатации продукта, процессов управления проектом и т. п.), могут столкнуться со сложностями ввиду фокуса менеджмента на заметных результатах, пусть даже достигаемых с перерасходом ресурсов. С другой стороны, стремление к заметным результатам может привести к тому, что команде проекта навяжут то, что на самом деле не нужно делать или неоправданно сложно достичь с точки зрения эффективности. В стабильный период системы управления, при стремлении к сохранению статус-кво, есть риск официального принятия для проекта преимущественно “недорогих” целей, не требующих сверхусилий, особенно в части изменения сложившегося баланса сил и ресурсов.

В этой связи, в целях продвижения проекта в высших аудиториях, можно посоветовать планировать достаточное количество “быстрых побед” — недорогих, но заметных и эффективных результатов, — что позволит на их фоне продвинуть правильные долгосрочные цели и требования.

При достаточной зрелости организации и руководства применение гибких подходов с итерационной, инкрементной поставкой ценности может способствовать постепенному “выруливанию” на правильные целевые результаты путем постепенного погружения заинтересованных сторон в специфику продукта проекта в режиме постоянного взаимного обучения.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. “Заначка” на всех уровнях

Следует принимать во внимание наличие показателей и отношения к проекту (создаваемой ценности и результатов, подходов и методов работы и управления), официальных и неофициальных, но существенных для восприятия проекта заинтересованными сторонами ввиду культурных особенностей и исторических причин. Нужно попытаться хоть как-то отразить в целях и показателях проекта (критические факторы успеха, ключевые показатели эффективности) неформализованные ожидания заинтересованных сторон. Для этого полезно внимательно изучить цели, планы, опыт и уроки других “успешно проходных” проектов-аналогов. В определенных ситуациях руководителю проекта стоит оставить “заначку эффектов”, особенно если сверху не дадут достаточно ресурсов и сократят сроки.

18. Содержание

Определение и назначение

Этот элемент компетентности определяет сфокусированность на содержании проекта. Содержание проекта описывает продукты, будущие результаты и выгоды проекта, работы, которые нужно выполнить для их получения, а также то, что не будет входить в проект как его часть; содержание определяет границы проекта. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, знает, что такое “границы проекта”, каковы они для данного проекта и способен управлять его содержанием; а также понимает, как содержание влияет на решения по управлению и выполнению проекта и как эти решения влияют на содержание проекта. Определение содержания проекта имеет важное значение для понимания и принятия решения о том, что входит в границы данного проекта и что не входит.



Данный элемент компетентности управления проектами включает определение результатов проекта, создание структурной декомпозиции работ и формирование на основе этих документов пакетов работ. Этот элемент компетентности также включает разработку процессов контроля конфигурации содержания для обеспечения и поддержки непрерывного управления содержанием. Мониторинг и управление конфигурацией в некоторых проектах позволяют существенно снизить риск непреднамеренного “расползания” содержания. Большинство проектов реализуются в динамическом окружении, и, соответственно, содержание этих проектов постоянно меняется. Чтобы проект оставался актуальным для постоянной организации, профессионал должен обеспечивать устойчивость и необходимую полноту его содержания посредством постоянного мониторинга и контроля потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон.

Концепция в Agile

Содержание приблизительно определяется как то, что поставляют команды. Обычно это представляется в виде бэклога (списка задолженности, невыполненной работы), который постепенно пересматривается и уточняется с обсуждением различных результатов с целью обеспечения ценности для клиента. В случае разработки продукта, программ изменений или мероприятий, где существует большая степень неопределенности, минимальный жизнеспособный или товарный продукт (MVP) — это результат, обладающий достаточным количеством функций, чтобы удовлетворить первых клиентов и обеспечить обратную связь для будущей разработки продукта в рамках целевого содержания. С помощью MVP команда может проверить правильность определенных предположений за относительно короткий промежуток времени. Гибкий подход гарантирует, что команда всегда поставляется то, что наиболее ценно для клиентов, пользователей или заинтересованных сторон, как можно раньше. Более жестким определением содержания является “только то, что вам нужно”, чтобы команда могла начать выполнять работу.

Ключевые показатели компетентности

Ключевой показатель компетентности	Agile-лидер ...
<p>Определяет результаты проекта. Определяет результаты проекта. Знает и объясняет разницу между целями и результатами. Систематизирует цели и связанные результаты. Знает и умело использует иерархию целей</p>	<p>Определяет решение или результат, отталкиваясь от минимально жизнеспособного или продаваемого продукта. Определяет решение или результат, отталкиваясь от MVP. Знает и объясняет разницу между целями и результатами (решениями). Систематизирует цели и связанные решения (результаты), основываясь на MVP. Понимает задачи и приоритеты клиентов вместе с их целями</p>
<p>Структурирует содержание проекта. Знает и разъясняет цель и преимущества структуры, определяющей содержание проекта. Знает и применяет принципы создания структурной декомпозиции работ. Разъясняет различия между разными принципами построения структурной декомпозиции работ. Понимает принципы определения границ проекта и может привести примеры. Разъясняет, почему и в каких случаях при использовании итеративного (“гибкого”) подхода к реализации проекта может не требоваться детальная структурная декомпозиция работ</p>	<p>Обеспечивает определение MVP. Знает и объясняет назначение и преимущества MVP. Знает и применяет принципы приоритизации результатов (риск, ценность, ресурсы...). Объясняет различия в принципах приоритизации результатов. Объясняет характеристики ограничений для Agile-работы и может привести примеры. Аргументированно возражает против начала работы только с появлением полностью детализированного бэклога</p>
<p>Определяет пакеты работ проекта. Определяет и планирует пакеты работ или элементарные работы. Разъясняет цель и преимущества правильно определенных пакетов работ. Называет и объясняет способы определения пакетов работ</p>	<p>Определяет структуру успешной инкрементной поставки. Определяет приоритеты поставки исходя из потребностей пользователя. Объясняет цель и преимущества потребностей пользователя, основываясь на определении приоритетов и оценке рисков. Способствует развитию потребностей пользователя</p>
<p>Создает и поддерживает конфигурацию содержания. Управляет конфигурацией содержания проекта. Определяет роли и обязанности, связанные с управлением конфигурацией содержания проекта. Определяет связь конфигурации содержания проекта и общего подхода к его реализации (последовательно или итеративно). Сравнивает прогресс и освоенный объем с базовым планом</p>	<p>Фокусируется на MVP для нужд пользователя. Понимает, какие роли и церемонии следует использовать для определения и адаптации конфигурации содержания. Понимает общий итеративный подход, согласованный с установленными принципами и практиками. Сравнивает прогресс и полученную ценность с планом релизов, используя метрики, основанные на содержании, бэклоге, скорости, стоимости</p>

Управленческие группы процессов

Определение содержания.

Определение структуры декомпозиции работ WBS.

Определение работ и операций

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Техническое обоснование, Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, План управления проектом, Техническое задание, Требования, Структура декомпозиции продукта, Структура декомпозиции работ	Бизнес-цели, Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта, Бэклог продукта, Бэклог спринта, Инкремент, История пользователя, Критерии готовности, Минимально жизнеспособный продукт, Оценка историй, Планирование спринта, Релиз продукта

Знания

Управление конфигурацией; Иерархические и не иерархические структуры; Планирование пакетов работ; Определение содержания проекта (с определением того, что не входит в содержание проекта); Методы определения содержания (например, сценариев использования или метод аналогов); “Расползание” содержания; Ограничения; Структурная декомпозиция работ; Структурная декомпозиция продукта; Пакеты работ; Словарь структурной декомпозиции работ; Содержание планов проекта; Методы сбора и документирования требований к продукту проекта; Методы определения и описания содержания проекта; Бэклог; MVP (минимально жизнеспособный продукт); Пользовательская история.

Умения и навыки

Приоритизация; Построение структурной декомпозиции работ; Построение структурной декомпозиции продукта; Гибкая разработка; Выбор жизненного цикла проекта; Определение необходимой и достаточной степени детализации планов проекта с учетом продолжительности и состава фаз жизненного цикла проекта и других факторов сложности.

Управление содержанием проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План управления проектом, Техническое задание, Требования, Структура декомпозиции продукта, Структура декомпозиции работ, Отчеты о выполненных работах	Дорожная карта, Диаграмма сгорания, Бэклог продукта, Бэклог спринта, Инкремент, История пользователя, Критерии готовности, Оценка историй, Планирование спринта, Релиз продукта, Скрам-доска, Список дефектов, Спринт, Цель спринта, Стендап-митинг

Знания

Определение содержания проекта (с определением того, что не входит в содержание проекта); Методы определения содержания, например метод сценариев использования или метод аналогов; “Расползание” содержания; Ограничения; Методы контроля результатов; Пакеты работ; Содержание планов проекта; Методы мониторинга и контроля работ проекта; Методы интегрированного контроля изменений; Бэклог; MVP (минимально жизнеспособный продукт); Анализ ценности; Карта историй; Технический долг; Пользовательская история.

Умения и навыки

Выявление противоречий и расхождений в планах проекта; Определение периодичности и формата формирования проектной отчетности; Выявление и анализ причин отклонений в проекте; Обеспечение согласованности и непротиворечивости изменений проекта, их приемлемости для заинтересованных сторон проекта; Уточнение бэклога.

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.

Отсутствие ценности долгосрочных накоплений.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент

В нестабильном режиме системы управления есть риск стремления вышестоящих руководителей проигнорировать системный дизайн продукта (концепцию, техническое задание, видение продукта и т. п.) в связи с посылом срочно перейти к созданию продукта, докладывая о начале работ, осваивая выделенные средства, начав расходовать выделенные ресурсы как можно раньше. Руководителю проекта следует проанализировать возникающие при этом риски и при необходимости проводить с вышестоящими руководителями и ключевыми заинтересованными сторонами разъяснительную работу, находя подходящие аргументы, например нехватка ресурсов на следующих фазах проекта (если “выяснится, что бежали не туда”), нецелевое расходование средств, демотивация команд при обнаруженном несоответствии интересам клиентов. В стабильном режиме может быть сложно найти владельца продукта, так как лидеры-назначенцы часто стремятся переложить конкретную ответственность на “соседей”. Формулировка требований к продукту или бэклога может потребовать большого количества согласований, в том числе “по кругу”. Подходящей техникой здесь может стать явное привлечение будущих клиентов к определению дизайна продукта и поиск новых лидеров развития продукта или участников команды управления проектом с соблюдением необходимого “политеса” в отношении “власть предержащих” (включение уважаемых людей в управляющий комитет и т. п.).

Сложность согласования целей и работ, направленных на реализацию отложенных эффектов проекта или продукта, может быть вызвана традиционным российским неприятием ценности долгосрочных накоплений. При возникновении таких сигналов от ключевых заинтересованных сторон (заказчиков, исполнителей, команды проекта) стоит расширить рамки анализа и дизайна продукта, шире посмотреть на окружение проекта, приняв во внимание перспективу изменения контекста — условий эксплуатации продукта, рыночных трендов, культуры, качества персонала и пр. — и, возможно, инициировать системный пересмотр продукта, допущений и ограничений, целей, ценности, рисков проекта.

Учитывая историческую важность располагаемых ресурсов как российского мерила важности и статуса любого руководителя, при достаточной заинтересованности в проекте появляется возможность заявить избыточные ресурсы для компенсации пробелов в технологиях, трудовых ресурсах и компетенциях (например, путем привлечения аутсорсинга), управлении (резервы на внешний консалтинг или наем компетентных профессионалов).

Автономность низовых кластерных структур.

Неправовой характер управления

Взаимодействие с автономными кластерными ячейками (бригады, подразделения, сообщества) на укрупненном уровне пакетов работ и реализации проектных задач “под ключ” дает возможность дополнительного фокуса на целях, продукте, развитии взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Однако при этом есть риск, что содержание не будет однозначно разъяснено

конечным исполнителям, а последние смогут бесконтрольно добавить и корректировать содержание. Это может быть компенсировано соответствующими контрольными процедурами и коммуникациями, в том числе неформальными (которые, однако, не должны быть расценены как попытки директивного управления внутренней жизнью кластера).

В российской традиции всегда есть риск неофициального назначения директивных сроков, высказывания требований и прочего влиятельными руководителями без отработки по формальным процедурам. Руководитель проекта должен уметь получить поддержку спонсора, вышестоящих руководителей, влиятельных заинтересованных сторон для обеспечения степени документирования управленческих и содержательных решений, достаточной для эффективной реализации проекта. К числу полезных инструментов для решения этой проблемы относятся искусство переговоров, создание коалиций, поиск компромиссов, изучение и использование культурных особенностей, развитие собственной социальной сети, использование “слабых связей”.

19. Сроки

Определение и назначение

Данный элемент компетентности включает определение последовательности, длительности и сроков реализации всех компонентов проекта с целью оптимизации его выполнения по времени. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен определять последовательность, оптимизировать, отслеживать и контролировать продолжительность и сроки реализации всех компонентов, необходимых для своевременного получения согласованных результатов проекта.

Цель календарного планирования работ — определить, какие действия и когда необходимо реализовать, чтобы выполнение проекта было бы оптимальным во времени. В случае с проектами под действиями или компонентами понимаются, например, пакеты работ и фазы проекта. Эти действия необходимо проанализировать, чтобы определить последовательность их выполнения, оценить длительность, представить и визуализировать их в календарном плане, а также назначить на выполнение отдельных людей или команды, работа которых должна быть организована оптимальным образом. Отклонения в исполнении календарного плана под влиянием внешних факторов (изменений в результатах, требованиях, дефицита ресурсов или денег и т. д.) или внутренних факторов (задержки поставок или несоответствие поставляемых продуктов требованиям) могут потребовать корректировки календарного плана, который необходимо периодически сравнивать с базовой версией, и внесения изменений в случае необходимости. При использовании итеративного планирования календарный план может быть разделен на временные периоды определенной продолжительности. Для каждой итерации задается определенная последовательность задач (например, проектирование, выполнение, тестирование и внедрение). Затем в процессе общего планирования проекта определяется количество итераций, а также другие задачи управленческого характера (например, подготовка, мониторинг и т. д.). Если существует неопределенность относительно того, сколько времени потребуется для выполнения конкретной фазы или задачи, в календарный план нужно включить временной “буфер” или временной резерв.



Концепция в Agile

Время — феномен, которым трудно управлять. В конце концов, даже если вы ничего не делаете, время все равно проходит, и вы просто теряете время. Что нужно делать всегда, так это разумно использовать имеющееся время, и это стоит любых предпринимаемых усилий. Время не должно тратиться впустую.

Команда рассматривает, что необходимо сделать и какие усилия требуются для того, чтобы наилучшим образом использовать отведенное время. Команда (часто) работает в фиксированных “временных рамках” (тайм-боксах) в темпе, который может быть поддержан в течение длительного периода. Ценность, создаваемая в каждом временном промежутке, определяется заранее, чтобы контролировать использование располагаемого времени.

Тайм-менеджмент относительно прост, когда есть одна команда. Руководство несколькими командами требует большей координации. Поэтому важно перевести видение и основные цели в различные активности или пакеты работ и обеспечить, чтобы они имели значение и были приняты людьми в различных командах. Перед тем как команды приступают к работе, наступает момент, когда масштабная история (объем работы) собирается и упорядочивается, чтобы оценить количество необходимых итераций.

Ключевые показатели компетентности

Ключевой показатель компетентности	Agile-лидер ...
<p>Определяет работы, необходимые для реализации проекта.</p> <p>Определяет действия, выполнение которых необходимо для получения результатов проекта. Определяет работы после анализа пакетов работ структурной декомпозиции работ</p>	<p>Определяет продукт для следующей поставки.</p> <p>Наделяет команду полномочиями определять, на основе потребностей пользователей, продукты и приоритеты для следующей поставки. Позволяет команде выделять из потребностей пользователей продукты и приоритеты, основанные на потребностях пользователей с учетом неопределенности</p>
<p>Определяет необходимые трудозатраты и длительность работ.</p> <p>Определяет необходимые трудозатраты и длительность выполнения работы. Определяет типы ресурсов, которые могут понадобиться для выполнения работы. Определяет, какие ресурсы могут быть задействованы, и делает обоснованный выбор</p>	<p>Оценивает усилия и количество итераций (спринтов).</p> <p>Дает команде возможность определять трудоемкость. Помогает команде определить необходимые типы ресурсов и потребности в персонале. Позволяет команде принимать решения по вопросам различных ресурсов и персонала</p>
<p>Выбирает подход к формированию календарного плана и определению этапов проекта.</p> <p>Знает разные техники планирования. Выбирает наиболее подходящие техники планирования. Правильно определяет этапы проекта (фазы, стадии). Знает, как влияет неопределенность на планирование и как можно минимизировать это влияние</p>	<p>Определяет дорожную карту (включая инкременты и результаты).</p> <p>Владеет различными техниками оценки и планирования гибкой работы. Выбирает соответствующие методы оценки и планирования. Определяет подходящую дорожную карту и ее этапы. Знает о влиянии неопределенности на оценку и планирование и представляет, как извлечь из этого пользу</p>
<p>Определяет последовательность работ проекта и создает календарный план (расписание) проекта.</p> <p>Определяет последовательность выполнения работ проекта. Определяет зависимости. Вычисляет критический путь. Выравнивает загрузку ресурсов для полученного плана</p>	<p>Устанавливает последовательность поставок и инкрементов.</p> <p>Устанавливает последовательность реализации бэклога. Определяет зависимости и взаимовлияния. Увеличивает скорость разработки. Стимулирует команду к повышению осведомленности о бизнес-приоритетах, рисках, зависимостях и управляет ими соответственно. Расширяет возможности команд для реализации планов</p>

Ключевой показатель компетентности	Agile-лидер ...
<p>Отслеживает прогресс проекта и вносит необходимые изменения в календарный план.</p> <p>Знает, когда и как использовать разные системы контроля выполнения календарного плана. Вносит в календарный план изменения под влиянием разных дестабилизирующих факторов. Сравнивает прогресс и освоенный объем с базовым календарным планом</p>	<p>Контролирует результаты на соответствие графику поставки и реагирует на изменения.</p> <p>Способствует работе команд, используя необходимую визуализацию и улучшения (time box, sprint, velocity) для демонстрации контроля. Позволяет команде создать устойчивый рабочий процесс и реагировать на изменение бизнес-приоритетов. Сравнивает прогресс и полученную ценность с планом, используя необходимые показатели по объему невыполненной работы, скорости, стоимости</p>

Управленческие группы процессов

Определение последовательности работ.

Оценка длительности работ.

Разработка расписания

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
<p>Устав проекта, Техническое задание, Структура декомпозиции продукта, Структура декомпозиции работ, Последовательность работ, Оценки длительности и ограничений работ, Расписание проекта</p>	<p>Минимально жизнеспособный продукт, Дорожная карта, Бэклог продукта, Цель спринта, Бэклог спринта, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Оценка историй, Производительность, Скрам-доска, Инкремент</p>

Знания

Виды жизненных циклов проекта; Фазы; Вехи; Типы планирования; Методы оценки длительности операций (экспертные оценки, оценки по аналогам, параметрические оценки, анализ резервов и пр.); Выравнивание; Методы календарного планирования, например диаграмма Ганта, канбан-доска; Назначение ресурсов; Сетевой анализ; Базовые планы; Планирование по методу критического пути; Сжатие расписания; Планирование по фиксированным временным периодам (тайм-боксинг); Ускоренное моделирование и создание прототипов; Спиральная/итеративная/гибкая разработка; Каденция; Концепция “точно в срок”; Подход last planner; Покер планирования; Планирование (релиза, спринта); Оценка историй; Синхронизация; Тайм-бокс; Ценность для клиента; Скорость (производительность) разработки.

Умения и навыки

Выбирать тип жизненного цикла проекта и определять его фазы; Определять необходимую и достаточную степень детализации планов проекта с учетом его продолжительности, состава фаз жизненного цикла, других факторов сложности; Выявлять противоречия и рассогласования в планах проекта; Разрабатывать, согласовывать и организовывать утверждение планов проекта; Определять задачи для пакетов работ; Определять зависимости; Определять последовательность реализации компонентов; Оценивать длительность работ и ресурсы, необходимые для их выполнения.

Контроль расписания

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Отчеты о выполненных работах, Отклонения от расписания, Реестр открытых вопросов, Запросы на изменение, Корректирующие действия	Дорожная карта, Бэклог продукта, Бэклог спринта, Демо, Ретроспектива, Скрам-доска, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Оценка историй

Знания

Методы мониторинга и контроля работ проекта; Методы анализа исполнения расписания (анализ тенденций, анализ прогресса по критическому пути, анализ расходования буферов в критической цепи, анализ отставаний по методу освоенного объема); Прогнозирование расписания; Способы приведения отстающих операций проекта в соответствие с планом (оптимизация ресурсов, моделирование сценариев, сжатие расписания); Каденция.

Умения и навыки

Определять периодичность и формат формирования проектной отчетности; Выявлять и анализировать причины отклонений в проекте от базового плана; Организовывать регулярный мониторинг и контроль расписания (сроков) и прохождения ключевых вех проекта; Анализировать причины, вызывающие отклонения в расписании проекта; Прогнозировать сроки прохождения ключевых вех и завершения проекта; Оценка скорости (производительности) разработки.

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.

Неконкурентный характер стабильного периода.

Завышенные амбиции лидеров

Российская традиция управления предполагает исторически большее внимание к срокам достижения результата, чем к израсходованным на это ресурсам и эффективности процессов. В этой связи возможно сжатие сроков проектов и работ через дополнительную накачку ресурсами; такие запросы могут быть благосклонно восприняты высшим руководством или спонсором проекта, однако их следует четко аргументировать, “оцифровывая” достижение результатов (ожидаемых ключевыми заинтересованными сторонами) и “политически важных” целей. Однако следует принять во внимание, что такая “накачка ресурсами” может быть политическим ходом и даже снизить скорость реализации проекта, особенно для технологически сложных, инновационных проектов, когда большое количество коммуникаций, взаимодействий, согласований и презентаций только отвлекает от полезной работы экспертное ядро команды проекта.

Тем не менее в целом в стабильном режиме системы управления вероятно торможение реализации проекта за счет повышенного количества согласований и необходимых ритуальных контактов с “особо уважаемыми” заинтересованными сторонами; следует учесть это в календарных планах и проявлять настойчивость при отстаивании необходимых резервов и буферов сроков. С точки зрения настроений исполнителей в стабильном режиме работа, вероятно, займет все отведенное на нее время, не стоит надеяться на досрочное завершение работ и парад инициативных передовиков, жаждущих и способных существенно увеличить нормы выработки или предложить управленческие инновации. С другой стороны, в нестабильном режиме становится возможной ускоренная реализация проекта, с полезным игнорированием (обходом) бюрократических про-

цедур; обратной стороной этой возможности становится риск излишне агрессивного сокращения сроков. Хотя риск получить сверху искусственно сжатый по срокам “амбициозный план” с директивными сроками в России существует всегда.

Если характер продукта, технологий производства, организация финансирования, готовность команды и зрелость руководства позволяют использовать гибкие подходы, то возникает возможность сделать диалог и переговоры вокруг треугольника “сроки — ресурсы — результат” постоянным процессом; регулярные поставки командами ценности для заказчиков помогут сформировать ощущение, что “процесс пошел” и что он управляемый и контролируемый. Это, однако, потребует принятия руководством, заказчиками и ключевыми заинтересованными сторонами новой культуры и осознанного перехода от роли формального заказчика к роли активного участника гибкой работы с ежедневным погружением в ее содержательную часть.

“Уравниловка”. “Заначка” на всех уровнях. Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование

Оценка сроков выполнения работ исходя из объемов и метрик производительности должна учитывать как формальную политику участвующих организаций по нормированию (в том числе для компенсации уравнилительных настроений), так и российскую традицию негласного избыточного резервирования сроков при их оценке и согласовании участниками проекта, подрядчиками и поставщиками. Традиции “заначки на всех уровнях”, с одной стороны, усложняют прозрачное планирование, с другой стороны, такие недокументированные резервы (производительности, материалов, идей) могут оказать позитивное влияние на проект в случае отставания от графика. Для руководителя проекта важно умение добиваться от команды и поставщиков реальных сроков и аргументированно защищать их перед заинтересованными сторонами.

20. Организация и информация

Определение и назначение

Данный элемент компетентности включает определение, внедрение и управление временной организацией проекта. Он также включает определение необходимых ролей и обязанностей и осуществление эффективного обмена информацией в рамках временной организации — создание и хранение документации, отчетности и организация внутренних коммуникационных потоков в проекте. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен создавать высокоэффективную временную организацию, определять ее структуру и процессы коммуникации (человеческие ресурсы и связанные коммуникационные процессы).

Организация проекта — это также роли, обязанности и полномочия, относящиеся к разным уровням управления проектом; это, как правило, по меньшей мере уровень спонсора, уровень проекта и уровень его компонентов. Определяется, как формальная информация должна передаваться с одного уровня на другой так, чтобы участники проекта на каждом уровне были обеспечены качественной информацией для выполнения своих функций и принятия необходимых решений. Во многих случаях участники проекта уровня спонсора отвечают за определение целей и содержания проекта, а участники нижележащих уровней — за создание качественного продукта.

Качество принятия необходимых решений на каждом из уровней управления и реализации проекта возможно лишь в условиях своевременного получения актуальной и достоверной информации. Профессионал должен своевременно обеспечить ключевых участников проекта качественной информацией. Внутренний обмен информацией и документацией, внутренние коммуникации

в проекте тесно связаны с общими процессами управления организацией и включают определение информационных потребностей всех заинтересованных сторон, создание в проекте необходимых процессов и инфраструктуры для обмена информацией и, наконец, мониторинг внутренних и внешних информационных потоков.



Концепция в Agile

Организация и информация — это распределение необходимых ролей и обязанностей (владелец продукта, Scrum-мастер, члены команды и т. д.) и эффективный информационный обмен в рамках временной организации. Согласно Agile-манифесту, одной из характеристик гибкой организации является то, что люди и их взаимодействие ценятся выше процессов и инструментов. Эти характеристики не означают, что мы не используем процессы; скорее, те, которые существуют, являются “легковесными” и находятся на усмотрении сотрудничающих людей, создающих ценность для клиентов через выполняемую работу.

Agile-организация состоит из самоорганизующихся команд, что больше, чем команда, управляющая своим прогрессом. Подход к организации информационного обмена основан на “визуализации в пределах одной комнаты”. Каждая команда владеет своим прогрессом. Это не означает, что нет руководства со стороны вышестоящих заинтересованных сторон, поскольку две системы управления могут действовать одновременно. Первая система — традиционная иерархия, в которой высшее руководство выбирает направление и предоставляет ресурсы, понимая при этом, что самоорганизация необходима, чтобы справиться со сложностью современной рабочей среды и, следовательно, возложить большую ответственность и придать авторитет персоналу. Для второй системы характерно стремление к доверию и делегированию полномочий, которое в большей степени ориентировано на сетевую организацию, способствуя возникновению различных форм сотрудничества, обмену информацией, возникновению новых возможностей и инноваций. В Agile-организации существует автономия, пока обеспечивается создание ценности. Иерархическая система должна максимально поддерживать “сетевую”.

Agile-организация должна постоянно стремиться проверять и корректировать свои гипотезы, основанные на фактической информации, гибкость требует регулярных и прозрачных коммуникаций. Agile-лидеры постоянно стремятся убедиться в том, чтобы все заинтересованные стороны имели информацию, необходимую для выполнения их роли.

Ключевые показатели компетентности

Оценивает и определяет потребности заинтересованных сторон в информации и документации. Оценивает и документирует потребности в информации и документации в проекте (гибкой работе). Создает различные модели коммуникации, в том числе формальные и неформальные. Определяет характеристики проекта (гибкой работы), влияющие на потребности организации в информации и документации.

Определяет организационную структуру проекта, роли и обязанности в проекте. Владеет несколькими основными способами структурирования временной организации проекта. Проектирует и разрабатывает структуру руководства и управления проектом. Определяет обязанности ключевых участников проекта. Определяет связи и интерфейсы взаимодействия с корпоративным руководством. Определяет и фиксирует различия между функциональным руководством организации и руководством проекта.

Agile-лидер объясняет фундаментальные способы структурирования команд. Определяет и разрабатывает “легкие” рамки и структуру управления. Позволяет членам команды определить роли и обязанности. Определяет связи и взаимодействие с механизмами корпоративного управления. Выявляет и фиксирует различия между функциональными полномочиями в организации и полномочиями гибкой команды.

Создает инфраструктуру, процессы и системы обмена информацией. Понимает цель и содержание процессов обмена информацией. Владеет разными методами передачи внутренней информации. Ограничивает и/или предотвращает избыточность потоков информации. Понимает выгоды разных типов совещаний. Понимает, для чего нужна коммуникационная инфраструктура. Создает механизмы планирования и контроля (например, документирование ключевых решений).

Agile-лидер объясняет цель и пользу прозрачности в коммуникациях и общения лицом к лицу, отбирает и объясняет используемые для информационного обмена инструменты и шаблоны. Делает доверие основой планирования и адаптации используемых механизмов.

Внедряет, контролирует и поддерживает организацию проекта. Внедряет новые организационные структуры. Осуществляет контроль организации проекта, в том числе в состав ее ролей. Вносит изменения в организацию проекта, в том числе в состав ее ролей.

Agile-лидер стимулирует, проверяет и тренирует команды, способствует формированию новых команд. Проверяет и обучает команды, включая соответствующие роли.

Управленческие группы процессов

Планирование коммуникаций

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Организационная структура проекта, Реестр заинтересованных сторон проекта, Описания ролей, План коммуникаций	Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Бизнес-цель, Дорожная карта, Бэклог продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Пользовательская история, Скрам-доска

Знания

Модели организации; Способы организации руководства проектной деятельностью; Виды организационных структур, матрицы ответственности, проектные роли, требования к компетентности; Структурная декомпозиция работ как основа организации проекта; Способы формирования команд; Информационные системы и системы документооборота; Регуляторные требования; Безопасность информации; Гибкое управление информацией; Двойная (dual) организация; Компонентная команда; Функциональная (feature) команда; Информационный радиатор; Информация и данные; Доверенности (Power of attorney); Самоорганизация.

Умения и навыки

Способность вовлекать и убеждать других людей; Управление взаимодействием с другими отделами организации; Работа с программным обеспечением по управлению проектами; Техники подготовки официальных документов; Планирование информационных потоков и коммуникаций в проекте; Совместное использование информации; Делегирование задач; Упрощение; Стимулирование самоорганизации; Понимание своих компетенций и авторитета; Формирование “информационных радиаторов”.

Распространение информации

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План коммуникаций, Запросы информации, Отчеты и информация о проекте	Дорожная карта, Бэклог продукта, Цель спринта, Бэклог спринта, Диаграмма зависимостей, Диаграмма сгорания, Скрам-доска, Демонстрация, Стендап-митинг

Знания

Информационные системы и системы документооборота; План обмена информацией; Безопасность информации; Гибкое управление информацией; Информационный радиатор; Информация и данные; Самоорганизация; Техники межличностного общения и управления конфликтами.

Умения и навыки

Обеспечение доступности необходимой информации для участников проекта; Управление взаимодействием с другими отделами организации; Работа с программным обеспечением по управлению проектами; Техники подготовки официальных документов; Совместное использование информации; Обеспечение заинтересованных сторон информацией о проекте.

Управление коммуникациями

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План коммуникаций, Запросы информации, Отчеты и информация о проекте, Замеры достаточности информации, Запросы на изменения, Корректирующие действия	Дорожная карта, Демонстрация, Диаграмма сгорания, Скрам-доска, Стендап-митинг, Ретроспектива, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Журнал препятствий

Знания

Методы мониторинга и контроля проекта; Методы интегрированного контроля изменений; Динамика развития команды; Техники межличностного общения, организации групповой работы и управления конфликтами; Безопасность информации; Информация и данные.

Умения и навыки

Выявление и анализ причин отклонений в проекте; Способность вовлекать и убеждать других людей; Управление взаимодействием с другими отделами организации; Техники подготовки официальных документов; Фиксация и оценка исполнения планов; Отслеживание соблюдения процессов управления проектом, анализ отклонений и проведение необходимых изменений; Совместное использование информации; Стимулирование самоорганизации; Понимание своих компетенций и авторитета.

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент

В силу исторических причин может наблюдаться двойственное отношение спонсоров и высшего руководства к формированию и заполнению организационной структуры проекта. В части формирования команды управления надо быть готовым выдерживать вопросы типа “зачем эти люди”, четко привязывая их функции к вкладу в ключевую ценность (результаты и ожидания) для заинтересованных сторон; в то же время (в стабильном состоянии системы управления организацией) возможны тренды на непродуктивное расширение структуры управления проектом в сторону всевозможных контролеров, контролеров за контролерами и прочего, особенно в организациях со сложной структурой, как путем включения “своих людей” в команду проекта, так и путем навязывания многочисленных внешних контрольных процедур.

При обсуждении подобных вопросов следует принимать во внимание режим работы организации (стабильный, нестабильный), типологию высших лидеров, контекст и изменчивость окружения (стратегические цели, смежные проекты, ландшафт процессов управления). Выстроенная организационно-ролевая структура проекта должна соответствовать как интересам и специфике проекта (учитывать структуру продукта, содержание проекта, качество, компетенции и зрелость команды и внешних участников), так и процессам управления, культуре и текущим ценностям организации и ключевых заинтересованных сторон. При определении плана коммуникаций и правил информационного обмена в проекте стоит учесть различное отношение к информации, различные сроки ее обработки и принятия решений в стабильном и нестабильном режиме, а также разную практику и культуру общения. Так, в нестабильном режиме повышается возможность прямого общения с высшими руководителями и их доступность для непосредственного обсуждения ключевых решений. В стабильном режиме вероятны многоступенчатые процедуры сбора и верификации информации, усложнения и увеличение количества информационных потоков внутри и вокруг проекта. Стоит отметить, что информация о распределении ресурсов и полномочий, как правило, имеет высокий приоритет для всех заинтересованных сторон в любом состоянии системы управления.

На фазе инициирования или планирования важного проекта полезно предусмотреть стартовое обучение ключевых участников и заинтересованных сторон планируемому к применению базовым моделям (основы управления проектами, принципы формирования структур управления и прочее в классической модели; видение, управление бэклогом, оценка задач, демо, ретроспектива, груминг и т. п. в Agile), при необходимости аргументируя фокусом на обеспечение результативности и экономию общего времени.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. Параллельные структуры управления

Осязаемая двойственность российской практики управления, как по морали и поведению, так и по (часто неформальным) дополнительным контурам контроля и оценки, приводит к необходимости анализа использования неформальных каналов коммуникаций для управления проектом и его правильного восприятия заинтересованными сторонами и руководством. Часто использовать только формальные процедуры организации недостаточно, необходимо планировать поиск и вовлечение “тех, кого слушают”, искать и осваивать работающие каналы с высокой достоверностью передачи информации. Для руководителя проекта важно умение выявлять такие параллельные структуры управления, анализировать и искать общие интересы (команды проекта, заказчиков, заинтересованных сторон, регуляторов и пр.), находить компромиссы и возможности, определять и компенсировать возникающие риски. Для успешного построения структуры и коммуникаций проекта его руководителю нужно стать достоверным и доверенным “источником правды” для всей команды и заинтересованных сторон, несмотря на отличия и конфликты “технической/финансовой правды” от “правды политической” и непрерывно меняющийся контекст.

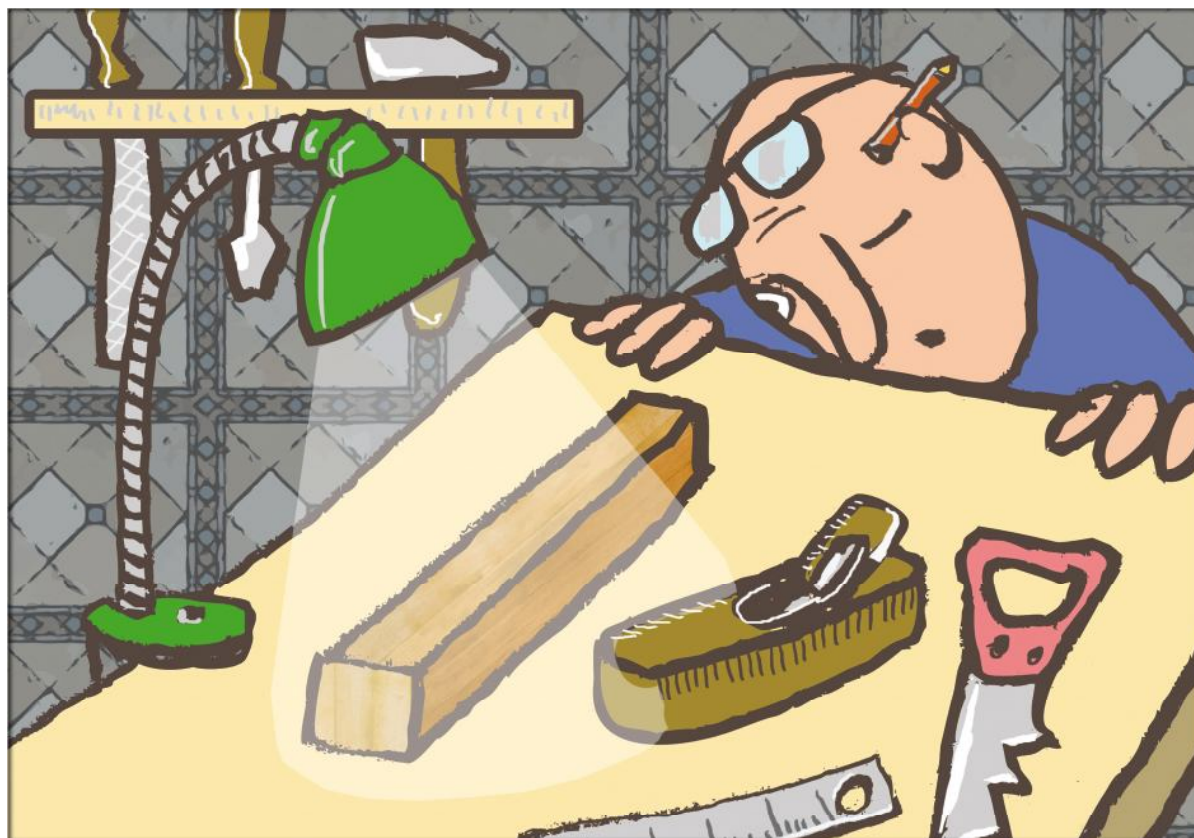
При достаточной готовности организации, ее руководителей и персонала, подходящем продукте проекта (допускающем переделки и инкрементную поставку) применение гибких методов работы с открытыми обсуждениями продукта, требований, оценок, дорожной карты и прочего может способствовать сближению официальной и теневой веток управления, однако восприятие и оценка спонсором продукта, командной работы, продуктивности Agile-лидера могут остаться двойственными.

21. Качество

Определение и назначение

Качество в проекте имеет два основных аспекта. Первый аспект — качество процесса управления, в том числе качество организации проекта. Здесь речь идет о разработке, внедрении стандартов и оценке обеспечения качества в составляющих проект компонентах (подпроектах и пакетах работ). Второй аспект — обеспечение и контроль качества продуктов и результатов проекта. Процесс обеспечения качества нужно осуществлять на протяжении всего жизненного цикла проекта, от инициации до завершения.

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен обеспечить качество процесса создания услуги/продукта и качество управления этим процессом и признает управление качеством важной функциональной областью управления проектами. Качественное обеспечение всех процессов реализации проекта требует выбора, адаптации и внедрения соответствующего стандарта или стандартов, а также контроля за результативностью этой деятельности. Обычно для этого используются стандарты качества организации, в которой реализуется проект. Их нужно адаптировать под особенности и нужды проекта, внедрить, проконтролировать и оценить полученный эффект.



Концепция в Agile

Качественный продукт или услуга позволяют клиенту удовлетворить свои потребности и получить выгоды. Гибкий способ работы основан на предположении, что ранняя и частая проверка гарантирует качество поставляемой продукции. При этом валидация заказчиком предпочтительнее верификации, а качество встроено в продукт или услугу на каждом этапе потока создания ценности.

Основное внимание при гибкой работе уделяется, как правило, предотвращению ошибок, а не их обнаружению. Однако бывают случаи, когда команда должна исправлять элементы из предыдущих разработок и учесть это в бэклоге. Во время планирования эта “техническая задолженность” или дефицит приоритизируются со всеми другими пунктами бэклога, включая существующие предписания по качеству. Отдельные члены команды и клиент(ы) должны принять правила и уровни качества, применяемые к работе, которую они выполняют.

Ключевые показатели компетентности

Разрабатывает, отслеживает исполнение и обновляет план управления качеством в проекте. Разрабатывает и отслеживает план обеспечения качества. Выбирает различные типы целей по качеству. Выполняет действия, направленные на достижение выбранных целей по качеству проекта. Определяет и выполняет действия по обеспечению качества. Обосновывает и описывает разные типы инструментов/техник достижения целей по качеству. Выбирает и описывает процедуры достижения целей по качеству. Понимает, как согласовать действия по управлению качеством с остальными действиями по проекту, и ссылается на свой опыт (реализованные ранее проекты).

Agile-лидер обеспечивает разработку, мониторинг внедрения и пересмотр правил качества для гибкой работы, которая не ставит под угрозу качество каждого инкремента. Устанавливает

ливают рабочие соглашения в командах для обеспечения качества решения. Определяет и реализует измеримые цели качества и предотвращает “золочение” (продолжение работы над задачей после уменьшения реального эффекта). Объясняет командам различные типы инструментов и методов для достижения целей качества и может выбрать наиболее подходящий. Объясняет командам методы достижения целей в области качества. Объясняет, как добиться качества, встроенного в решение.

Анализирует проект и его результаты на соответствие требованиям плана по обеспечению качества. Знает и разъясняет различные способы анализа эффективности проекта и его процессов. Знает и разъясняет ключевые элементы анализа эффективности и результативности проекта. Знает, как информировать участников о целях обеспечения качества в проекте. Знает и разъясняет причины, по которым необходимо выполнить аудит проекта. Выполняет аудит качества (способен выполнить аудит другого проекта и обеспечить проведение независимого аудита своего проекта). Анализирует результаты аудита качества в проекте, принимая соответствующие корректирующие меры и при необходимости формируя запросы на изменения. Может предложить по меньшей мере один пример корректирующего действия.

Agile-лидер анализирует Agile-работу и ее результаты, чтобы убедиться, что они по-прежнему соответствуют требованиям качества каждого инкремента. Объясняет командам различные способы проверки производительности, как обмениваться информацией о целях в области качества, различные причины и способы реализации встроенного качества. Обеспечивает встроенное качество на протяжении всей гибкой работы. Задействует эффективную обратную связь в области качества от клиента и команд(ы) во время всех действий, связанных с качеством.

Выполняет верификацию целей по качеству и рекомендует необходимые корректирующие и/или предупреждающие действия. Описывает результаты запланированных и выполненных верификаций, используя свой опыт. Разъясняет содержание и результаты анализа основных причин выявленных дефектов. Понимает процесс и цели экспертной оценки. Выполняет верификацию и рекомендует корректирующие действия. Описывает на примере своего опыта, как перечень предпочтительных и рекомендуемых корректирующих действий и запросов на изменения передается ответственным лицам и что он включает.

Agile-лидер удостоверяется в достижении целей в области качества и рекомендует любые необходимые улучшения. Верифицирует качество, заложенное в каждом инкременте продукта. Объясняет содержание и результаты анализа первопричин, проведенного на обнаруженных дефектах. Объясняет процесс и цели экспертных оценок, таких как демонстрация, валидация, ретроспективы. Проводит проверку и рекомендует улучшения. Описывает содержание и шаги по информированию о целях в области качества и предотвращения “золочения” (избыточных усилий по доработкам).

Планирует и организует валидацию результатов проекта (гибкой работы). Понимает разницу между верификацией и валидацией. Документирует разные типы целей по качеству, для которых можно применять валидацию качества. Согласовывает условия приемки с заказчиком. Проводит валидацию результатов проекта/обеспечивает приемку каждой итерации.

Обеспечивает качество на протяжении проекта. Оценивает, адаптирует и интегрирует стандарты качества, используемые организациями. Внедряет процессы обеспечения качества в проекте/программе/портфеле. Регулярно проводит оценку внедряемых процессов и совершенствует их в случае необходимости. Информировать участников проекта о требуемом уровне качества в проекте/программе/портфеле, добиваясь того, чтобы все участники это знали. Регулярно оценивает степень информированности участников проекта о необходимом уровне его качества и выполняет корректирующие действия в случае необходимости.

Agile-лидер обеспечивает качество всей гибкой работы. Проводит регулярные проверки и повышает качество непрерывно. С самого начала работы фокусирует внимание команды на качестве и обеспечивает участие в команде сотрудников с разносторонними навыками (cross skilled team members).

Управленческие группы процессов

Планирование качества

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План управления качеством, Требования к качеству, Планы проекта, Уроки проекта, Утвержденные изменения, Реестр открытых вопросов, Корректирующие действия, Политика организации в области качества	Встреча по обсуждению видения продукта, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Пользовательская история, Критерии готовности, Минимально жизнеспособный продукт, Нефункциональные требования

Знания

Методы, инструменты, способы и техники обеспечения качества в проекте; Управление качеством продукта; Стоимость качества; Стандарты по управлению качеством; Тестирование, основанное на анализе рисков; Техники тестирования, в том числе, например, автоматизированное тестирование; Непрерывная интеграция; Применение программного обеспечения для проведения тестов и выявления дефектов; Разработка на основе приемочных испытаний (Test-Driven Development); Встроенное качество; Определение выполненного (Definition of done); Определение готовности (Definition of ready); Дизайн-мышление; Отказоустойчивость.

Умения и навыки

Разработка и выполнение плана обеспечения качества; Внедрение стандартов, охватывающих процессы и персонал; Адаптация стандартов качества; Коррекция поведения людей и групп с помощью различных методов вмешательства; Создание планов тестирования; Определение стандартов качества для проекта и продукта, обеспечение документирования того, каким образом будет проверяться соответствие проекта или продукта установленным стандартам; Определение критериев эффективности процессов управления.

Обеспечение качества

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План управления качеством, Запросы на изменение, Утвержденные изменения, Корректирующие действия, Отчеты о ходе работ	Бэклог продукта, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Пользовательская история, Минимально жизнеспособный продукт, Список дефектов, Демонстрация, Ретроспектива, Стендап-митинг

Знания

Инструменты управления процессами обеспечения качества, например бережливое производство, шесть сигм, кайдзен; Валидация и верификация; Инструменты анализа качества в организации; Стандартные рабочие процедуры; Использование показателей; Техники тестирования, в том числе, например, автоматизированное тестирование; Непрерывная интеграция; Разработка на основе приемочных испытаний (Test-Driven Development); Встроенное качество; Дизайн-мышление; Отказоустойчивость; Методы, инструменты, способы и техники обеспечения качества в проекте.

Умения и навыки

Бескомпромиссное отношение к качеству; Внедрение стандартов, охватывающих процессы и персонал; Разработка и выполнение плана обеспечения качества; Коррекция поведения людей и групп с помощью различных методов вмешательства; Выполнение действий по обеспечению качества; Создание планов тестирования.

Контроль качества

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План управления качеством, Требования к качеству, Планы проекта, Запросы информации, Отчеты о ходе работ, Отчеты и информация по запросу, Замеры и аудиты качества, Утвержденные изменения, Корректирующие действия	Критерии готовности, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Нефункциональные требования, Демонстрация, Ретроспектива, Бэклог продукта

Знания

Валидация и верификация; Управление качеством продукта; Стоимость качества; Инструменты анализа качества в организации; Использование показателей; Методы и техники инспектирования; Тестирование, основанное на анализе рисков; Техники тестирования, в том числе, например, автоматизированное тестирование; Применение программного обеспечения для проведения тестов и выявления дефектов; Методы контроля качества продукта и процессов управления проектом.

Умения и навыки

Бескомпромиссное отношение к качеству; Организация выполнения планов по качеству; Анализ воздействия управления качеством на проекты и людей; Коррекция поведения людей и групп с помощью различных методов вмешательства; Выполнение аудита качества и интерпретация его результатов; Проведение инспекций, аудитов и экспертизы проекта.

Национальные особенности

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

При обсуждении и планировании вопросов качества следует принимать во внимание режим работы организации (стабильный, нестабильный), типологию высших лидеров (назначенцы или самовыдвиженцы) и различное отношение к качеству в различных режимах. В период нестабильности возможно повышение вероятности реализации “прорывных”, инновационных проектов, когда традиционное планирование качества невозможно из-за новизны продукта, процессов его создания и, соответственно, процессов управления проектом. При достаточной зрелости заказчиков, персонала и организации в целом в таких ситуациях может быть выигрышным применение гибких форм работы (с инкрементным созданием продукта и “встроенным качеством”), однако риски непредсказуемого качества продукта в стабильной фазе (ориентированной на статус-кво) могут снизить заинтересованность спонсоров.

С точки зрения внимания к иностранному опыту в нестабильном режиме вполне “продаваем” мировой бенчмаркинг, в стабильном можно ожидать повышенного внимания к импортозамещению, когда требования регуляторов фактически формируют требования к продукту, местам изготовления его компонентов и сборки.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент. Параллельные структуры управления

В российских условиях довольно низка вероятность заложить в проект достаточные ресурсы для обеспечения качества и “продать” это руководству и спонсорам. Традиция параллельных (часто теневых) структур управления может приводить к снижению полномочий руководителя проекта без уменьшения ответственности в области качества, с развитием полномочий “альтернативных руководителей” и заинтересованных сторон без принятия на себя проектной ответственности. Поэтапная разработка и приемка с демонстрацией параметров качества продукта (вплоть до фокус-групп потребителей) может быть полезна в интересах адекватного перепланирования проекта (потока Agile-работ), процессов управления и проектной ответственности.

Автономность низовых кластерных структур. “Уравниловка”

Автономность выявленных и вовлеченных в проект кластерных структур (подразделения, бригады, замкнутые контрагенты или сообщества) дает возможность делегирования в кластеры ответственности за качество продукта при возможности соответствующей декомпозиции продукта. Процессы и процедуры контроля качества продукта и процессов управления должны учитывать эту специфику и компенсировать ее сбалансированным представительством участников на тестах и приемке и достаточными формулировками назначаемых корректирующих действий и поручений.

Следует учесть, что развитые традиции “уравниловки” могут привести к падению качества работ до минимально приемлемого руководством уровня. В связи с этим для реализации критичных элементов продукта полезно рассмотреть формирование временных коллективов (с тщательно проработанной мотивацией), передачу работ независимым подрядчикам либо же, при должной готовности, полный “взрыв ситуации” путем Agile-трансформации организации.

22. Финансы

Определение и назначение

Данный элемент компетентности включает все действия по оценке, планированию, получению, расходованию и контролю финансовых ресурсов проекта, как его расходов, так и доходов — вопросы управления затратами проекта, а также его финансирование как из внешних, так и из внутренних источников организации, необходимое для успешного управления проектом. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, должен быть способен решать вопросы обоснования и предоставления проекту финансовых ресурсов в объеме, достаточном для достижения его целей, а также отслеживать финансовый статус проекта, готовить необходимую отчетность и использовать ее для адекватного управления финансами.

Прежде всего, необходимо дать оценку предполагаемых затрат на реализацию проекта. Далее необходимо выяснить, как будет финансироваться проект — из внешних источников, либо из внутренних фондов, либо это будет смешанное финансирование. Профессионал должен иметь информацию о запланированных и фактических затратах проекта на конкретный момент времени и понимать, как они связаны с выполненными объемами запланированных работ и достигнутыми при этом результатами.

Кроме того, в проекте должна быть создана система управления стоимостью и финансами. Она будет обеспечивать мониторинг финансового состояния и прогнозирование финансовых показателей во взаимосвязи с эффективностью выполнения работ, чтобы обеспечить принятие и реализацию соответствующих управленческих решений.

Профессионал должен знать, какие финансовые средства уже получены и какие еще ожидаются. Он может использовать эту информацию и данные об эффективности выполнения работ для прогнозирования достаточности будущего финансирования с учетом текущей эффективности. По результатам этого можно принимать решения о необходимых корректирующих действиях. В английском языке термин “funding” используется, когда организация финансирует проект за счет внутренних средств; термин “financing” — когда организация получает средства для проекта из внешних источников (кредитов, совместных предприятий и т. д.).

Для любого проекта правильное управление финансами (то есть затратами и доходами) имеет решающее значение. Затраты и доходы проекта должны регулярно подсчитываться и оцениваться, чтобы можно было вовремя предпринять все необходимые действия для обеспечения достаточности финансовых ресурсов. Создание системы управления стоимостью и финансами должно выполняться совместно с финансовым, бухгалтерским и/или казначейским подразделением и другими связанными отделами постоянной организации.



Концепция в Agile

Принятие решений неизменно связано с экономическими соображениями. Например, организации принимают решение о том, производить или покупать решения, распределять ли имеющиеся ресурсы на определенный поток создания ценности или продукт на основе рентабельности инвестиций. Как только принимается решение о распределении затрат и ресурсов, они выделяются и контролируются. Ориентация на наиболее экономически выгодное решение — это ответственность, которую должны нести все члены организации.

Команды всегда должны стремиться к наилучшему соотношению между затратами и ценностью для потребителей и организации.

Вместо бюджетов как показателей эффективности, которые используются для оценки ответственного менеджера, гибкие команды работают с последовательными долгосрочными прогнозами. Эти прогнозы корректируются с фиксированной частотой так, чтобы они всегда максимально точно отражали фактические затраты; они служат в качестве прогнозов для управления ожиданиями, а не в качестве средства оценки менеджеров.

Ключевые показатели компетентности

Оценивает стоимость проекта. Определяет структуру стоимости и категории затрат. Выбирает подходящую технику вычисления стоимости (например, прямое вычисление). Определяет целевые показатели по стоимости после изучения соответствующих стандартов или внутренних правил.

К недостаткам классического управления затратами относятся: интенсивный процесс, внутренняя направленность, стимулирование расточительства, политическое поведение, быстрое старение бюджетов. Оценивая затраты на решение или результат, Agile-лидер контролирует данные факторы и гарантирует, что бюджеты не используются для оценки людей.

Формирует бюджет проекта (гибкой работы). Формирует бюджетные планы. Разрабатывает бюджетные сценарии, учитывая статьи затрат. Предусматривает резервы на непредвиденные расходы. Фиксирует в бюджете сроки расходования и получения средств и в случае необходимости вносит изменения. Определяет окончательный бюджет проекта (гибкой работы).

Обосновывает и защищает объемы финансирования (обеспечивает финансирование) проекта (гибкой работы). Формирует, предлагает, устанавливает стратегии финансирования. Определяет и предлагает возможные источники финансирования. Выполняет процессы получения одобрения внутри организации. Взаимодействует с возможными спонсорами, поддерживает с ними тесные контакты и может вести переговоры относительно выделения средств.

Разрабатывает, создает и поддерживает систему управления стоимостью (финансами) и отчетностью проекта (гибкой работы). Определяет процессы и систему руководства управления стоимостью и финансами проекта. Определяет финансовые показатели эффективности для проекта (деятельности). Связывает структуру затрат со структурой затрат организации (например, агрегируя отдельные работы в пакеты работ). Разрабатывает соответствующие отчеты согласно корпоративным правилам и организации работ.

При разработке продуктов мониторинг затрат является кратковременным, циклическим и часто неявным. Это означает, что количество людей и доступных ресурсов определяет затраты на каждую поставку. Agile-лидер обеспечивает приоритетность элементов бэклога, которая соответствует потребительскому спросу, поощряет обнаружение и предотвращение расточительности, чтобы оставаться в рамках бюджета.

Проводит мониторинг финансовых показателей для выявления и исправления отклонений от финансового плана. Устанавливает и оценивает отчетность о затратах. Анализирует и интерпретирует финансовые ситуации. Использует показатели финансовой эффективности для мониторинга и контроля финансов. Производит прогнозы эффективности на основе финансовых показателей. Сигнализирует о нарушениях затрат и предлагает планы по смягчению последствий, основанные на организационной политике и политике управления командами, для любых нарушений затрат, которые не могут быть обработаны через бюджет на непредвиденные расходы.

Agile-лидер определяет стоимостные различия между покупкой целевых результатов и их производством в гибкой работе и объясняет их ключевым заинтересованным сторонам. Использует стоимость производства в гибкой работе в качестве основы для финансового планирования и прогнозов. Использует сценарное планирование для соотнесения емкости производительности гибкой работы и планирования дорожной карты.

Управленческие группы процессов

Оценка затрат.

Составление бюджета

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Опыт предыдущих проектов, Экономическое обоснование, Структурная декомпозиция продукта, Структурная декомпозиция работ, Расписание, Утвержденные изменения, Оценки затрат, Требования к финансированию, Бюджет проекта	Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта продукта, Бэклог продукта, Минимально жизнеспособный продукт, Оценка историй, Производительность

Знания

Основы бухгалтерского учета (движение денежных средств, план счетов, структура издержек); Методы оценки стоимости, например метод экспертных оценок (одного эксперта или несколькими — метод Дельфи), исторические данные, аналоги, модели оценки по трудоемкости (например, СОСОМО), параметрические оценки (анализ функциональных точек), оценка по трем точкам; Техники подсчета стоимости (прямое исчисление, косвенное исчисление, исчисление себестоимости по работам и т. п.); Проектирование под заданную стоимость/целевое управление затратами (таргет-костинг); Процессы управления стоимостью и руководство управлением стоимостью; Стандарты финансовой отчетности; Варианты финансирования; Источники фондирования (внутреннего финансирования); Концепции и термины финансового управления, например (но не только) движение денежных средств, коэффициент финансового рычага, окупаемость инвестиций, коэффициент окупаемости.

Умения и навыки

Умеет убеждать/вести переговоры со спонсорами; Владеет техниками сценарного планирования; Понимание финансовой отчетности; Создает финансовые прогнозы и модели; Имеет навыки письменного изложения и презентации; Анализирует подход к управлению финансами; Формирует бюджет проекта; Создает модель оценки затрат ресурсов в проекте; Руководит разработкой и утверждает стратегию и планы управления стоимостью; Разрабатывает и поддерживает системы управления стоимостью; Проводит стоимостную оценку, учет финансовых допущений и ограничений.

Контроль затрат

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Отчеты о ходе работ, Фактические затраты, Прогноз стоимости проекта, Бюджет проекта, Экономическая оценка проекта	Дорожная карта продукта, Бэклог продукта, Минимально жизнеспособный продукт, Оценка историй, Производительность, Ретроспектива, Демонстрация, Список дефектов

Знания

Методы анализа исполнения бюджета, расчета и контроля стоимостных показателей проекта; Техники подсчета стоимости (прямое исчисление, косвенное исчисление, исчисление себестоимости по работам и т. п.); Процессы управления стоимостью и руководство управлением стоимостью; Методы мониторинга и контроля расходов; Финансовые прогнозы; Показатели эффективности (освоенный объем); Стандарты финансовой отчетности; Методы прогнозирования (линейный, параметрический анализ); Ситуационный подход в управлении (contingency approach); Нормы, соглашения, законы и правила, в том числе (но не только) по налогообложению, валютному обмену, региональные или двусторонние торговые соглашения, условия международной торговли, решения Всемирной торговой организации.

Умения и навыки

Владеет техниками сценарного планирования; понимает, как получать и интерпретировать информацию по фактическим затратам; понимает финансовую отчетность; интерпретирует финансовые данные и идентифицирует тренды; имеет навыки письменного изложения и презентации; проводит анализ, оценивает варианты и реагирует на изменения стоимости проекта.

Национальные особенности

Отсутствие ценности долгосрочных накоплений.

Неконкурентный характер стабильного периода.

Централизация системы управления.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент

Традиционное для России неприятие ценности долгосрочных накоплений (вызванное историческими причинами, современным изменчивым контекстом и общей неуверенностью в будущем) снижает вероятность обоснования и поиска финансирования для проектов с долгосрочной финансовой отдачей. ФЭО с долгосрочной отдачей от проекта менее “проходные” по сравнению с “победами” быстрыми, пусть даже не столь выгодными в цифрах. В качестве тактики в подобных ситуациях можно рассматривать (основанные на разумной декомпозиции или частичной замене продукта) стратегии покупки вместо изготовления (с развитием компетенций и технологий), поэтапную поставку и внедрение продуктов и результатов (обеспечивающие поток доходов как можно раньше), размещение производств на готовых площадках и в регионах с меньшей стоимостью рабочей силы (с пониманием влияния на качество) и другие известные приемы.

В стабильный период системы управления, в силу его неконкурентного характера, появляется риск завышения на всех уровнях управления проектом требуемых финансовых ресурсов и снижения прогнозных эффектов для их последующего “героического перевыполнения” (включая подрядчиков и поставщиков). Со стороны внутренних и внешних регуляторов, разумеется, будет обратный посыл — максимально сэкономить. Однако традиционные централизованные системы управления в окружении проекта дают возможность оперативного выделения дополнительных средств в проект (или урезания сметы проекта) по команде сверху. При этом вероятность финансирования “не ресурсных” статей (изучение опыта, ноу-хау, покупка технологий, обучение и пр.) в целом невысока.

В качестве полезных компенсирующих мер можно порекомендовать постоянный диалог с заинтересованными сторонами (в том числе из параллельных контуров управления), создание коалиций, постоянный анализ финансовой ситуации с “планом Б” по ключевым моментам, регулярное общее рассмотрение проектных рисков финансового характера и пр. Хотя при внедрении гибкой организации работ подход к финансированию меняется и определенные указанные моменты могут быть компенсированы или локализованы на уровне владельцев продуктов, сама постановка финансирования в новой парадигме займет существенное время и потребует значительного изменения финансовых процессов и культуры организации.

Автономность низовых структур. Неправовой характер управления

Существующая автономность кластерных ячеек участвующих в проекте организаций может дать возможность “покластерного” укрупнения смет, но и усложнит процессы финансового контроля, если по каким-либо причинам потребуются аллокация расходов, контроль производительности и т. п. до уровня конкретных исполнителей. Следует искать разумный баланс, рассматривая постановку проектных процедур и учет в области управления стоимостью одновременно и в содержательной связке с управлением как минимум сроками, ресурсами и качеством, так как фактическими носителями здесь являются конкретные исполнители. Если планы и подходы по управлению проектом не разделяются и не приняты осознанно персоналом и неформальными лидерами, в лучшем случае команда управления проектами потеряет время и нервы в борьбе с противодействием исполнителей.

Неправовой (не всегда по каждой букве закона правовой) характер управления в организации (и в целом в окружении проекта) может усложнить финансовое планирование (например, теневые резервы на теневые расходы) и контрольные процедуры. Проекты, реализуемые полностью или частично в межнациональной среде управления и культуре, будут к этому особо чувствительны.

23. Ресурсы

Определение и назначение

Этот элемент компетентности включает определение, приобретение, контроль и развитие ресурсов, необходимых для получения результата проекта, определение стратегии приобретения и использования ресурсов с целью максимизации эффективности проекта, оптимальное использование ресурсов с учетом временных и финансовых ограничений, а также их постоянный мониторинг и контроль. К ресурсам относятся люди, экспертные знания, средства производства, оборудование, материалы, инфраструктура, инструменты и другие активы, необходимые для выполнения действий по достижению целей проекта. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен обеспечить выделение необходимых ресурсов и правильно распределить их для достижения целей проекта.

Реализация целей проекта требует наличия определенных ресурсов. Управлять ресурсами — значит использовать правильный подход для определения и получения этих ресурсов. Профессионал должен осуществить назначение ресурсов на этапе планирования проекта и затем, на протяжении всего жизненного цикла проекта, постоянно их контролировать, внося в план необходимые коррективы. Стоит убедиться, что назначаемые на проект специалисты обладают нужной компетентностью, получили необходимую информацию, инструменты, прошли обучение для успешного выполнения своих функций в проекте. Поскольку потребность в ресурсах и их доступность постоянно меняются, процесс обеспечения проекта необходимыми ресурсами должен быть непрерывным.

Профессионалу часто приходится вести переговоры с постоянной организацией или внешними поставщиками услуг, чтобы получать необходимые ресурсы. Иногда в проектах возникают проблемы с получением ресурсов вследствие неожиданных событий — сокращения финансирования, проблем с эффективностью, отказа оборудования, погоды, трудовых конфликтов и т. д. В этом случае может понадобиться изменение календарных планов и перераспределение ресурсов, задействованных в текущих или последующих действиях, особенно если эти события влияют на критические работы. Соответственно, необходимо создать процедуры для идентификации таких неожиданных событий и максимально быстрого внесения необходимых изменений.



Концепция в Agile

Существует различие между человеческими и “не человеческими” ресурсами (материалы, информация, финансы, ноу-хау и пр.). Гибкий подход к работе воспринимает людей как динамичных и непредсказуемых и по этим причинам являющихся ресурсом, который не контролируется, а вовлекается в работу.

В гибкой среде организационная сложность сокращается настолько, насколько это возможно, чтобы люди могли сосредоточиться на своей работе и создать ценность для клиентов, максимально используя выделенные команды. Команды, которые хорошо знают друг друга и работают вместе, тратят меньше времени и более эффективны, что делает их более предсказуемыми в достижении желаемого результата. Существуют также ситуации, в которых творчество и создание ценности достигаются за счет работы в команде с динамически меняющимся составом. Отправной точкой всегда является установление партнерских отношений на основе сотрудничества, которые могут обеспечить оптимальную отдачу.

Члены команды могут быть сами по себе экспертами, а также проявлять любопытство и стремление расширить свои знания в других областях. Лидерство при этом должно быть сосредоточено на использовании ресурсов, основанном на их талантах. Таким образом, команда достигает большей гибкости и частично удовлетворяет свои собственные потребности в производительности, не становясь слишком большой. Поэтому управление ресурсами в Agile заключается в том, чтобы максимально эффективно использовать имеющийся потенциал, сосредоточившись на использовании талантов и противодействии расточительству.

Хотя в гибкой работе предпочтение отдается “наличию всех необходимых ресурсов и компетенций в одной команде”, это не всегда возможно. Иногда возникает необходимость в конкретном типе специалиста на ограниченный срок. В этих случаях организация гибко работает с внешними сторонами или командами общих служб, чтобы сохранить фокус команды.

Ключевые показатели компетентности

Разрабатывает стратегический план ресурсов проекта (гибкой работы) для поставки ценности заказчику. Идентифицирует требования к ресурсам. Определяет потребности в ресурсах на основе прогнозов ресурсов и состава команды. Собирает сведения о существующих и доступных ресурсах. Рассматривает и анализирует возможности организации с точки зрения наличия ресурсов и идентифицирует тренды. Фиксирует исходные данные и ограничения по существующим и предлагаемым ресурсам. Согласует стратегический план по ресурсам, координирует работу с процессами организации или управления портфелем.

Определяет качество и количество необходимых ресурсов. Описывает ресурсы, необходимые в проекте. Разрабатывает план ресурсов (основываясь на детальном плане проекта). Определяет количество и качество необходимых ресурсов.

План производительности (capacity plan) — это обзор необходимого персонала и ресурсов. Поскольку существует разница между человеческими и “не человеческими” ресурсами, используются два различных процесса планирования: вовлечение команд в расчеты и планирование и, для получения ресурсов, привлечение их владельцев. Agile-лидер описывает ресурсы, необходимые для формирования команды и продуктивной работы, разрабатывает состав команд на основе ролей и компетенций. Определяет количество и качество необходимых ресурсов. Поощряет сотрудничество и консультации по выявлению и координации потребностей в людских и “не человеческих” ресурсах.

Определяет возможные источники ресурсов и договаривается об их выделении. Принимает решение “сделать или купить”. Создает и оценивает варианты получения ресурсов. Определяет стратегию получения ресурсов. Взаимодействует с поставщиками ресурсов. Ведет переговоры относительно доступности ресурсов.

Оценивает использование ресурсов и выполняет необходимые корректирующие действия. Систематически подходит к оценке использования ресурсов. Создает возможности для совершенствования компетентности/навыков. Решает проблему недостатка навыков вместе с членом команды и его линейным руководством.

Когда требуются конкретные специализации, для которых нет постоянной роли в конкретной команде, делается выбор в пользу организационного подразделения, предоставляющего эти общие услуги. Таким образом, гибкая оболочка (flexible shell) состоит из отношений сотрудничества с поставщиками, которые при необходимости могут поставлять необходимые ресурсы. Agile-лидер оценивает, какие навыки в качестве общего сервиса или в гибкой оболочке являются подходящими, а какие нет. Стимулирует координацию между командами и гибкую работу в подвижных ограничениях.

Назначает и распределяет ресурсы в соответствии с определенными потребностями. Связывает ресурсы со структурой проекта. Создает календарный план выполнения работ (или списки задач) для ресурсов. Занимается разрешением ресурсных конфликтов.

T-образные (T-Shaped) люди имеют основную специализацию (вертикальная часть T) и проявляют любопытство и мотивацию к освоению новых (технических) навыков (горизонтальная часть T). Agile-лидер предоставляет ресурсы для согласования с командными ролями, наделяет команду полномочиями распределять ресурсы для своей деятельности, поощряет приобретение новых навыков. Ориентирован на использование талантов и противодействует растрате человеческого таланта.

Управленческие группы процессов

Формирование команды проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Структурная декомпозиция продукта, Организационная структура проекта, Описания ролей, Реестр заинтересованных сторон проекта.</p> <p>Трудовые договоры, Должностные обязанности</p>	<p>Видение (продукта, решения), Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Журнал препятствий, Производительность</p>

Знания

Требования трудового законодательства; Оценка ресурсов; Методы назначения ресурсов; Управление компетентностью; Процессы закупок, концепции поставок и потребностей; План по производительности (Capacity plan); Материалы и оборудование; Общие (ресурсные) сервисы организации; Виды организационных структур, матрицы ответственности, проектные роли, требования к компетентности; Методы оценки ресурсных потребностей и обеспечения проекта персоналом.

Умения и навыки

Идентификация и классификация различных способов работы; Работа с располагаемыми ресурсами; Организация поиска и отбора кандидатов на проектные роли.

Оценка ресурсов проекта.

Определение организационной структуры проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
<p>Структурная декомпозиция работ, Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон проекта, Организационная структура проекта, Описания ролей, Планы проекта, План обеспечения ресурсами, Назначения персонала, Утвержденные изменения</p>	<p>Видение (продукта и решения), Встреча по обсуждению видения продукта, Минимально жизнеспособный продукт, Дорожная карта, Журнал препятствий, Оценка историй, Производительность, Планирование спринта, Ретроспектива</p>

Знания

Виды организационных структур, матрицы ответственности, проектные роли, требования к компетентности; Оценка ресурсов; Техники определения и расчета загрузки ресурсов; Управление компетентностью; План по производительности (Capacity plan); Материалы и оборудование; Общие (ресурсные) сервисы организации; Матрица компетенций; T-Shaped-сотрудники; Динамика развития команды и способы формирования команд; Методы оценки ресурсных потребностей и обеспечения проекта персоналом.

Умения и навыки

Планирование, назначение ресурсов и управление ими; Идентификация и классификация различных способов работы; Разработка матрицы навыков — идентификация навыков и документирование пробелов в навыках отдельных специалистов; Планирование обеспечения охраны здоровья, экологии и безопасности.

Развитие команды проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
<p>Планы проекта, Описания ролей, Назначения персонала, План обеспечения ресурсами, Отчеты о выполненных работах, Планы обучения и развития персонала, Оценки результативности персонала, Потребности в ресурсах.</p> <p>Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации</p>	<p>Минимально жизнеспособный продукт, Дорожная карта, Журнал препятствий, Оценка историй, Производительность, Планирование спринта, Ретроспектива, Скрам-доска, Стендап-митинг</p>

Знания

Техники определения и расчета загрузки ресурсов; Управление компетентностью; Обучение; План по производительности (Capacity plan); Общие (ресурсные) сервисы организации; Матрица компетенций; T-Shaped сотрудники; Динамика развития команды и способы формирования команд; Методы оценки ресурсных потребностей и обеспечения проекта персоналом; Техники межличностного общения, организации групповой работы и управления конфликтами

Умения и навыки

Идентификация и классификация различных способов работы; Разработка матрицы навыков — идентификация навыков и документирование пробелов в навыках отдельных специалистов; Работа с располагаемыми ресурсами; Поддержание индивидуальной и командной работы; Мотивирование участников проекта; Определение уровня компетентности членов проектной команды и планирование мероприятий по его повышению; Организация повышения квалификации участников проекта; Оценивание эффективности деятельности участников проекта.

Управление ресурсами проекта.

Управление командой проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
<p>Планы проекта, Организационная структура проекта, Описания ролей, Назначения персонала, Отчеты о выполненных работах, Замеры производительности, Потребности в ресурсах, Запросы на изменение, Утвержденные изменения, Корректирующие действия, Отчет о высвобождении ресурсов</p>	<p>Видение (продукта и решения), Встреча по обсуждению видения продукта, Минимально жизнеспособный продукт, Дорожная карта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Журнал препятствий, Оценка историй, Производительность, Планирование спринта, Ретроспектива, Скрам-доска, Стендап-митинг</p>

Знания

Требования трудового законодательства; Методы назначения ресурсов; Техники определения и расчета загрузки ресурсов; Управление компетентностью; План по производительности (Capacity plan); Материалы и оборудование; Общие (ресурсные) сервисы организации; T-Shared-сотрудники; Динамика развития команды и способы формирования команд; Методы оценки ресурсных потребностей и обеспечения проекта персоналом; Техники межличностного общения, организации групповой работы и управления конфликтами.

Умения и навыки

Планирование, назначение ресурсов и управление ими; Приоритизация и назначение ресурсов при одновременном наличии нескольких приоритетных задач; Работа с располагаемыми ресурсами; Поддержание индивидуальной и командной работы; Мотивация участников проекта; Обеспечение охраны здоровья, экологии и безопасности; Оценивание эффективности деятельности участников проекта; Организация высвобождения персонала и ресурсов проекта.

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Отсутствие ценности долгосрочных накоплений.

Завышенные амбиции лидеров.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный

При инициировании проекта нужно принять во внимание сложность выделения необходимых ресурсов в стабильном режиме системы управления, а в нестабильном — возможность прорывной, ускоренной реализации проектов и дополнительной мотивации команды. Историческая традиция и привычка к управлению неэффективному, но результативному может привести к стремлению и готовности (на всех уровнях управления) компенсировать недостаточные компетенции и технологии количеством запрашиваемых и выделяемых ресурсов и замене требуемых ресурсов располагаемыми.

Можно ожидать сложности при согласовании ресурсов для реализации долгосрочных эффектов, технологического задела и прочего, однако у амбициозных лидеров всегда можно запросить дополнительные ресурсы для сжатия сроков. Стоит отметить повышенный фокус на ресурсном вопросе у всех участников проекта, особенно у владельцев ресурсов.

Централизованная мобилизация ресурсов однозначно позволяет уложиться в сроки или сократить отставание, но мобилизация не должна быть постоянной, иначе она приведет к “выгоранию” и снижению эффективности на уровне исполнителей, а владельцы ресурсов научатся на нее реагировать и найдут новые способы обоснования невозможности удовлетворения ресурсных запросов.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм.

Неправовой характер управления

Двойственность отношения индивидуумов к системе и структурам управления (поведения и моральных норм) можно преодолевать или компенсировать общекомандными сессиями по созданию рабочих договоренностей, совместному планированию работ, оценке задач и релизному планированию, развитию бэклога.

Традиции неправового характера управления могут реализоваться в том, что в проектную команду влиятельными заинтересованными сторонами вводятся “свои люди” независимо от их

компетенций. При этом руководитель проекта должен уметь распознавать такие ситуации и без конфликтов уметь компенсировать вред от них и использовать таких “назначенцев” с пользой для проекта — например, укорачивая формальные цепочки эскалаций, неформально управляя отношением и вовлеченностью заинтересованных сторон, влияя на их коалиции.

“Уравниловка”. Низовая солидарность.

“Заначка” на всех уровнях.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование.

Автономность низовых кластерных структур

При формировании команд для проектов или Agile-работ плюсом будет привычность и понятность массовых стандартных работ для исполнителей, однако традиции “уравниловки” и низовой солидарности могут привести к сложности найти исполнителей для инноваций. Руководитель проекта должен уметь пользоваться различными инструментами мотивации, в том числе нематериальной, чтобы создать командный, соревновательный дух и мотивировать на успех, быть тонким психологом, формировать всесторонне сбалансированные команды с учетом производственных компетенций, талантов, личностных качеств и ограничений персонала и следить за балансом “работа — жизнь” (в том числе в интересах устойчивого развития человеческого капитала организации).

Из-за российской привычки к “заначке” на всех уровнях управления обычно на старте планирования проекта стоит ожидать завышения трудоемкости и объема требуемых ресурсов от исполнителей. Вероятен риск задержек исполнения работ из-за выделения в проект формально свободных, но по факту занятых ресурсов (скрытая “заначка”). От руководителя проекта требуется умение обрабатывать такие ситуации не только эскалациями, с соблюдением интересов смежных проектов и подразделений в духе сотрудничества, взаимопомощи, обеспечения устойчивого развития. В качестве инструментов для такого диалога с владельцами ресурсов можно рассматривать “бартер” (дополнительные работы вне формальных границ проекта или официальное расширение содержания), развитие компетенций и наставничество над проблемными или перспективными сотрудниками, отработку в рамках проекта определенных технологий и решений в интересах ключевых контрагентов.

Стремление к сохранению автономности охваченных проектом низовых кластерных структур (подразделений, бригад, сообществ, внешних организаций) может привести к противодействию персонала сжатым срокам, повышенным нормам выработки и пр. Успешность проекта повысится при нахождении командой управления баланса интересов проекта и сотрудников, для чего будет нужно преодолеть закрытость детальной информации о ресурсах, компетенциях, процедурах работы внутри кластера. При внедрении гибкой работы “сверху” можно ожидать неприятия Agile-коучей и Scrum-мастеров коллективами специалистов, есть риск их неверного позиционирования и деструктивного поведения (“вот сейчас наконец мы вам объясним”).

24. Закупки

Определение и назначение

Закупки — это процесс покупки или получения товаров и/или услуг у внешних сторон. Он включает все процессы — от планирования закупок до их совершения и администрирования договоров. В центре этого процесса находятся поставщики, не относящиеся к родительской организации, — здесь речь идет о приобретении ресурсов (людей, инструментов, материалов и компонентов), которые нельзя получить внутри организации. Этот элемент компетентности также включает выбор оптимального способа закупки, который должен соответствовать долгосрочной цели покупателя и организации-поставщика (партнерство, совместное предприятие и т. д.). Выбор того или

иного способа может означать использование общих фондов, знаний и т. д., а также может повлечь за собой риск провала на рынке. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен получать максимальную ценность в результате взаимодействия с wybranymi поставщиками или партнерами и, соответственно, создавать максимальную ценность для покупателя и организации — заказчика проекта.

Процесс закупки позволяет организации приобретать необходимые ресурсы, которыми эта организация не обладает или которые не может создать сама (по крайней мере, в нужных количествах). Политика закупок часто устанавливается в организации сверху вниз. Если закупки в проекте имеют значительный объем и/или необходимо произвести закупку широкой номенклатуры товаров и/или услуг, то этот процесс должен быть задокументирован так, чтобы в нем отражались по меньшей мере следующие сведения: типы договоров, которые будут использоваться; роли и обязанности; процедуры выбора поставщиков; правила привлечения субподрядчиков.

Управление закупками в проекте часто осуществляется специалистами профильных подразделений, назначаемых в проект. Закупки на уровне программы или портфеля проектов выполняются силами профильных подразделений (юридическое (правовое) подразделение, финансовое подразделение и проч.). При совершении поставок необходимо учитывать стратегические соображения, такие как обеспечение устойчивого развития, стоимость жизненного цикла и уменьшение накладных расходов за счет формирования хороших отношений с поставщиками, партнерами и покупателями, а также связанные с этим риски и возможности. Для каждого предмета закупки выполняется процесс, включающий определение потребностей закупки, выявление возможных партнеров или поставщиков и получение технических и финансовых предложений от них, выбор предпочтительного поставщика или партнера и проведение с ним переговоров, заключение и администрирование договора, совершение закупки и закрытие договора. Как непрямые закупки часто рассматривают инвентаризацию, ликвидацию и другие схожие функции. Объем усилий, затрачиваемых на выполнение каждого из этих шагов, должен соответствовать размеру и сложности закупаемого объекта. Иногда закупкой считается обмен товарами или услугами между подразделениями одной организации. В таких случаях эти подразделения нужно рассматривать как независимые стороны и контролировать этот процесс так же, как и обычные закупки.



Концепция в Agile

При гибкой работе в рамках цепочки поставок сотрудничество, взаимодействие и совместное использование одних и тех же способов работы повышают шансы на успех. Этот подход принимается во внимание при использовании решения “сделать или купить”. Эти соображения должны учитываться во всей цепочке поставок, поскольку поставщики являются отдельными юридическими лицами, что создает дополнительные проблемы управления. В гибком манифесте предпочтение отдается сотрудничеству между заказчиком и поставщиком, а не переговорам по контракту; подход, который имеет последствия как для выбора поставщиков, так и для того, как контракты управляются во время исполнения. В дополнение к убежденности в том, что поставщик может обеспечить необходимую ценность, Agile-лидеры должны обеспечить обмен всей необходимой информацией между рабочими группами во время выполнения работ. Такой обмен соответствующей информацией требует постоянных усилий.

Ключевые показатели компетентности

Согласовывает потребности, варианты и процессы поставок. Определяет основания (исходя из потребностей) для совершения закупок или поиска партнеров. Готовит, создает или собирает необходимую информацию для специалистов по закупкам. Формирует тендерные документы и определяет критерии выбора поставщика исходя из потребностей. Поддерживает процессы и процедуры подготовки к осуществлению закупок.

Участвует в оценке и выборе поставщиков и партнеров. Объявляет запрос котировок (тендер) в случае необходимости вместе с отделом закупок. Определяет шаги процесса отбора поставщиков. Определяет и разъясняет содержание тендерных документов. Обеспечивает соответствие формальным требованиям к проведению закупок (международным, национальным и отраслевым). Оценивает специфику закупок и предлагает модели партнерства (совместное предприятие, долгосрочное партнерство и т. д.).

Участвует в обсуждении условий договора, которые должны соответствовать целям проекта (гибкой работы). Назначает ответственных за проведение переговоров и определяет цели переговоров. Понимает разницу между формами договоров и то, как это может повлиять на проект. Знает условия договоров и анализирует их влияние на проект. Ведет переговоры относительно цены, доступности и кастомизации, а также графика закупок.

Контролирует выполнение договоров, решает проблемы и в случае необходимости требует возмещения ущерба. Обеспечивает реализацию выполнения договоров. Выявляет случаи несоблюдения условий договора. Выполняет корректирующие действия в случае несоблюдения условий договора (договаривается, повторно проводит переговоры и т. д.). Привлекает — если возникают сложности во время повторных переговоров — юридическое (правовое), логистическое, закупочное, финансовое подразделения организации. Обсуждает спорные моменты и работает с претензиями со стороны поставщиков. Закрывает договор в случае возникновения угрозы для проекта или по выполнении всех обязательств по договору.

Решение о покупке, наеме, аутсорсинге самостоятельно принимается на основании ряда соображений. Покупка или наем — приобретение товаров или услуг, когда ответственность за их реализацию остается за клиентом. Аутсорсинг — приобретение персонала, при котором ответственность за реализацию лежит на поставщике. Наилучшая закупочная стоимость — подход, при котором найден поставщик, который действительно способен добавить измеримую ценность. Это философия для создания и поддержания сотрудничества между заказчиком и поставщиком. Agile-лидер знает закупочную политику компании и обеспечивает открытое и доверительное сотрудничество между клиентом и поставщиком при покупке. Управление основано не на спецификациях (входной контроль), а на контроле производительности (выходной контроль). То, что является наиболее выгодным для Agile-подразделения, не обязательно должно быть таковым для всей организации. Поэтому стратегия организации в этом решении также играет важную роль.

Управленческие группы процессов

Планирование закупок

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Оценка ресурсов и мощностей, Критерии отбора поставщиков, Список предпочтительных поставщиков, План закупок, Договоры (существующие), Потребности в ресурсах, Реестр рисков	Бизнес-цели, Видение (продукта и решения), Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий

Знания

Стратегии поиска ресурсов; Анализ “сделать или купить”; Методологии развития поставщиков; Политика, процедуры и практики организации в области совершения поставок; Методы осуществления поставок (например, запрос о предоставлении информации, запрос на предложение и запрос котировок); Типы договоров (например, договор с фиксированной ценой, договор типа “время и материалы”, договор типа “издержки плюс фиксированное вознаграждение”); Процедуры и практики проведения тендеров; Знание договорного законодательства; Условия договоров; Наилучшая стоимость закупок; Аутсорсинг; Стратегии поиска поставщиков.

Умения и навыки

Тактическое ноу-хау в сфере поставок; Навыки проведения презентаций; Сотрудничество, основанное на доверии.

Выбор поставщиков

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Предложения от поставщиков, Запросы информации, предложений и цен, Список поставщиков, Договоры, Заказы и спецификации	Видение (продукта и решения), Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта продукта, Критерии готовности, Демонстрация

Знания

Политика, процедуры и практики организации в области совершения поставок; Методы осуществления поставок (например, запрос о предоставлении информации, запрос на предложение и запрос котировок); Типы договоров (например, договор с фиксированной ценой, договор типа “время и материалы”, договор типа “издержки плюс фиксированное вознаграждение”); Процедуры и практики проведения тендеров; Знание договорного законодательства; Условия договоров; Наилучшая стоимость закупок; Аутсорсинг; Стратегии поиска поставщиков; Доказательства компетентности.

Умения и навыки

Тактическое ноу-хау в сфере поставок; Сотрудничество, основанное на доверии.

Управление контрактами

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Планы проекта, Договоры, Заказы, Акты выполнения работ и поставок, Закрытые договоры, Отчеты о ходе работ, Запросы на изменение, Корректирующие действия	Бизнес-цели, Видение (продукта и решения), Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Релиз продукта, Критерии готовности, Демонстрация, Ретроспектива

Знания

Методологии развития поставщиков; Политики, процедуры и практики организации в области совершения поставок; Процессы, методы и инструменты управления претензиями; Знание договорного законодательства; Условия договоров; Управление цепочкой поставок; Управление цепочками поставок; Доказательства компетентности.

Умения и навыки

Администрирование договоров; Сотрудничество, основанное на доверии.

Национальные особенности

Неконкурентный характер стабильного периода.

Параллельные структуры управления.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

Как в силу неконкурентного характера стабильного периода системы управления, так и в целом следует предусматривать риск работы с подрядчиками “с кем сказали” (свыше) при отсутствии действенных формальных рычагов влияния на таких “заведенных свыше” подрядчиков. Поиск и анализ реально аффилированных структур желательно провести как можно раньше. В таких условиях следует обратить внимание на такие инструменты и тактики, как формирование коалиций из влиятельных заинтересованных сторон, выстраивание в проекте и в интересах проекта системы сдержек и противовесов, использование публичных коллегиальных площадок (конкурсные комиссии, управляющий комитет проекта и т. п.) для формирования продуктивного консенсуса или компромиссов, идентификация и использование параллельных структур управления для (как минимум) компенсации негативного влияния на проект, хотя бы в имиджевой плоскости.

В нестабильный период системы управления (страны, региона, отрасли), когда вероятно появление “новых игроков”, следует критично отнестись к зафиксированному ранее корпоративному опыту (рейтинги поставщиков и т. п.) и уделить время дополнительному анализу рынка, а также необходимому привлечению зарубежного опыта, технологий, соисполнителей. В стабильный же период вероятны дополнительные усилия, направленные на анализ навязанного импортозамещения и преодоление “политических” ограничений по внешним рынкам.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент. “Заначка” на всех уровнях

В российских условиях, ввиду исторически высокого внимания к ресурсам, важно умение найти правильный баланс между внутренними ресурсами организации и внешними, привлекаемыми ресурсами — ноу-хау, технологиями, компетенциями, исполнителями. Разумный аутсорсинг и решения “купить, а не сделать” могут компенсировать “нежелание делиться” владельцев ресурсов (линейных руководителей) и ускорить реализацию краткосрочных целей проекта, однако могут затормозить создание инфраструктуры эксплуатации выгод проекта — увеличение технологического и кадрового капитала организации, развитие компетенций, создание платформы и условий для долгосрочного развития.

В этой связи ключевые решения в области закупок должны приниматься не только исходя из гарантированного достижения формальных целей и получения продукта и результатов проекта, но и с учетом интересов устойчивого развития организации, кооперации контрагентов, отрасли, региона, страны — тем более что данные аспекты редко бывают отражены в документах управления проектом.

Однако в любых обстоятельствах ценообразование подрядчиков и поставщиков целесообразно тщательно проверять; традиция “заначки” приводит к завышению показанных объемов работ, используемых ресурсов, “раздуванию” сроков. Четкий профессиональный диалог руководителя проекта и команды управления с такими “хитрыми” подрядчиками (в том числе с внутренними подразделениями), доказанное умение “разобраться в природе вещей”, решительная демонстрация понимания сути происходящего только прибавят ему авторитета и выведут взаимодействие с контрагентами на новый уровень доверия.

25. Планирование и контроль

Определение и назначение

В соответствии с концепцией проекта (высокоуровневым общим планом) все элементы проекта включаются в сбалансированный детальный план, выполнение которого контролируется. План следует регулярно обновлять, учитывая изменения, происходящие в проекте или в его окружении. Также следует регулярно адаптировать и совершенствовать средства контроля, чтобы профессионал всегда мог контролировать проект. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен создавать и поддерживать сбалансированное и целостное представление об управлении проектом. Обеспечение сбалансированности, последовательности и эффективности в реализации проекта жизненно важно для достижения согласованных результатов. Планирование и контроль — это элементы компетентности, включающие консолидацию информации, подготовку и принятие управленческих решений по проекту в целом. Детальное описание процессов и действий, обеспечивающих планирование и контроль в различных функциональных областях управления проектами, осуществлено в других элементах компетентности. В данном элементе компетентности они рассматриваются интегрированно, в своей неразрывной взаимосвязи, как это зафиксировано в архитектуре проекта, разработанной и представленной в общем (концептуальном) плане проекта. Базовый циклический процесс включает в себя планирование, выполнение, мониторинг, корректировку плана или корректировку выполнения.

Важным фокусом управления проектами является планирование и мониторинг. Необходимо получить и свести воедино информацию, набрать команду и принять необходимые решения по проекту. Профессионал должен определиться с тем, как планировать и вести процесс управления проектом, а также как масштабировать этот процесс в зависимости от ситуации. Для этого нужно

выбрать правильный стиль управления, определить, какие задачи и в каком объеме делегировать и т. д. Вся эта информация фиксируется в одном или нескольких документах (видение, дорожная карта, план и т. д.), которые необходимо обсудить и принять.

После определения всех этих аспектов необходимо создать процессы мониторинга. Эти процессы позволяют на регулярной основе собирать информацию о прогрессе, финансах и использовании ресурсов проекта и оценивать ее на предмет выполнения базового (общего) плана, стандартов по качеству и других стандартов, требований заинтересованных сторон и т. д. Важной составляющей компетентности является способность регулярно предоставлять отчетность (нижние уровни отчитываются перед руководителем проекта, руководитель проекта отчитывается перед заинтересованными сторонами).



Все усилия в рамках управления проектом должны быть регулярно проанализированы и оценены — это позволяет поддерживать непрерывный процесс обучения в организации. Результаты оценки могут показать необходимость изменений. Заранее определенный и прозрачный процесс управления изменениями — это еще один важный элемент управления проектом. После правильного завершения фазы проекта необходимо произвести оценку и подготовить отчет с описанием результатов, оценкой успешности и полученного опыта.

Концепция в Agile

Согласно Agile-манифесту, ожидать перемен следует всегда. Планы должны быть составлены и легко корректироваться, как только происходят изменения. Прогресс, согласно Agile-манифесту, измеряется поставкой клиентам рабочих решений.

В гибкой работе каждый график или оценка — это гипотеза о возможном развитии событий в будущем. Это означает скорее отправную точку, чем фиксированное обязательство, принятое командой. Так как будущее трудно предсказать, “высекать планы в камне” непрактично.

Управление в гибкой среде не то же самое, что традиционное управление проектами с основным фокусом управления на стоимости и расписании проекта; вместо этого речь постоянно идет о том, доставляется ли ценность клиенту. Гибкая организация может управлять изменениями в структурированной и ответственной манере. Команды также контролируют свою работу и поэтому обсуждают и согласовывают свои собственные правила сотрудничества.

Планы в гибкой среде носят общий характер и будут постепенно расширяться и смещаться. Команда постоянно пересматривает сделанные предположения и принимает изменения в пользу организации, насколько это возможно. Клиентская и организационная ценность всегда является ведущим принципом гибкого планирования.

Когда все задействованные команды используют одинаковый промежуток времени для своих итераций, легче синхронизировать работу и координировать поставки. Серия различных итераций, поставляемых вместе, называется релизом. Кроме того, важно создать такую структуру диалога, чтобы различные группы и заинтересованные стороны видели свой вклад в общее дело.

Ключевые показатели компетентности

Ключевой показатель компетентности	Agile-лидер ...
<p>Запускает проект, разрабатывает и согласовывает план управления проектом.</p> <p>Организует процесс запуска проекта. Собирает всю необходимую информацию от заинтересованных сторон и экспертов. Анализирует, оценивает и приоритизирует информацию по проекту. Организует и проводит совещание по запуску проекта. Готовит устав проекта и/или план управления проектом и согласовывает его/их. Готовит и согласовывает план действий по управлению проектом. Выполняет инициацию проекта и готовит его к переходу в следующую фазу</p>	<p>Начинает гибкую работу, разрабатывает и согласовывает общий план.</p> <p>Собирает информацию от заинтересованных сторон и экспертов. Анализирует, оценивает и приоритизирует информацию вместе с командой. Содействует приоритизации бэклога. Содействует подготовке к следующему циклу</p>
<p>Иницирует переход в следующую фазу проекта и управляет этим процессом.</p> <p>Организует управление процессом выполнения проекта. Определяет цели и результаты следующей фазы (фаз). Управляет переходом от фазы к фазе. Организует и проводит стартовое совещание</p>	<p>Иницирует и управляет переходом к новому релизу.</p> <p>Организует управление релизом. Определяет цели следующего релиза. Содействует старту нового релиза</p>
<p>Контролирует исполнение проекта и при необходимости предпринимает действия по исправлению ситуации.</p> <p>Определяет цикл контроля выполнения проекта. Описывает средства и методы, которые можно использовать для контроля выполнения проекта. Измеряет выполнение и прогресс проекта</p>	<p>Контролирует производительность гибкой работы в соответствии с потребительской ценностью и адаптирует ее при необходимости.</p> <p>Согласовывает тайм-боксы. Предлагает средства и методы, применимые для контроля производительности. Измеряет эффективность и результаты работы. Использует измерения для непрерывных улучшений</p>

Ключевой показатель компетентности	Agile-лидер ...
<p>Отчитывается о прогрессе проекта. Создает структуру отчетности (что, когда, как часто, как и т. д.). Создает отчет о прогрессе. Создает отчет о прогнозе. Создает отчет о переходе в следующую фазу</p>	<p>Делает прогресс прозрачным. Использует соответствующие методы прозрачной отчетности. Приглашает руководителей присутствовать на демонстрациях. Делает прогнозный отчет</p>
<p>Оценивает, согласовывает и реализует изменения в проекте. Организует процесс управления изменениями. Создает отчеты об исключениях или отчеты об изменениях. Изменяет содержание проекта</p>	<p>Приветствует изменения требований, когда они приносят клиентам конкурентное преимущество. Оценивает значение изменения для клиента. Согласовывает с заинтересованными сторонами, как отработать изменения. Обновляет бэклог. Закрывает и оценивает релиз, итерацию или полную гибкую работу. Стимулирует команды, проводящие ретроспективы. Организует тесты и проводит демонстрации. Содействует проведению ретроспектив и участвует в них. Делится полученными уроками с другими командами</p>
<p>Закрывает и оценивает фазу проекта. Организует процесс закрытия проекта. Организует и проводит закрывающее совещание. Организует полную оценку проекта. Готовит отчет о полученном опыте</p>	

Управленческие группы процессов

Разработка устава проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Техническое обоснование, Экономическое обоснование, Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Реестр открытых вопросов, Корректирующие действия, Реестр рисков	Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Бизнес-цель, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Нефункциональные требования, Стендап-митинг

Знания

Управление по целям; Анализ полученного опыта; Переход от фазы к фазе/от этапа к этапу; Офис управления проектом; Решение о выделении фондов и решение “сделать или купить”; Оценка проекта (фазы); Органы, принимающие решения; Бизнес-кейс; Церемония; Стоимость задержки; Препятствия; Информационный радиатор; Канбан; Минимально жизнеспособный продукт (MVP); План релизов; Рабочие договоренности.

Умения и навыки

Семинар по запуску проекта (стартовое совещание, проектная мастерская); Совещания по контролю прогресса; Отчетность; Переговоры по запросам на изменения; Управление проблемами; Управление изменениями; График смещения сроков; Фасилитация сессий планирования; Устранение препятствий.

Разработка планов проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, План управления проектом, Планы проекта, Утвержденные изменения, Реестр открытых вопросов, Запросы на изменение, Утвержденные изменения, Корректирующие действия, Реестр открытых вопросов, Реестр рисков	Видение продукта, минимально жизнеспособный продукт, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Диаграмма сгорания, Журнал препятствий, Релиз, Релизный поезд, Нефункциональные требования, Оценка историй, Планирование спринта, Покер планирования, Скрам-доска, Стендап-митинг, Ретроспектива

Знания

Цикл Деминга (планирование — действие — проверка — корректировка); Управление по целям; Управление по исключениям; Анализ полученного опыта; Планирование фазы/этапа/спринта/релиза; План управления проектом; Органы, принимающие решения; Бэклог; Графики и диаграммы; Бизнес-кейс; Каденция; Церемония; Стоимость задержки; Препятствия; Минимально жизнеспособный продукт (MVP); Покер планирования; План релизов; Ретроспектива; Скорость разработки; Тайм-бокс.

Умения и навыки

Совещания по контролю прогресса; Управление изменениями; Отчетность; Переговоры по запросам на изменения; Управление проблемами; Управление изменениями; Фасилитация сессий планирования; Устранение препятствий.

Руководство проектной деятельностью

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Устав проекта, План управления проектом, Планы проекта, Утвержденные изменения, Реестр открытых вопросов, Отчеты о ходе работ, Запросы на изменение, Утвержденные изменения, Корректирующие действия, Реестр открытых вопросов, Реестр рисков	Минимально жизнеспособный продукт, Релиз, Релизный поезд, Нефункциональные требования, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Диаграмма сгорания, Журнал препятствий, Оценка историй, Планирование спринта, Покер планирования, Ретроспектива, Скрам-доска, Список дефектов, Спринт, Стендап-митинг, Демонстрация, Ретроспектива

Знания

Цикл Деминга (планирование — действие — проверка — корректировка); Запросы на изменения; Отчеты об исключениях; Отчеты о проблемах; План управления проектом; Оценка проекта (фазы); Бэклог; Графики и диаграммы; Каденция; Церемония; Стоимость задержки; Препятствия; Информационный радиатор; Канбан; Минимально жизнеспособный продукт (MVP); Покер планирования; План релизов; Ретроспектива; Скорость разработки; Тайм-бокс; Рабочие договоренности.

Умения и навыки

Совещания по контролю прогресса; Управление изменениями; Отчетность; Переговоры по запросам на изменения; Управление проблемами; Управление изменениями; Анализ освоенного объема; График смещения сроков; Очистка бэклога; Фасилитация сессий планирования; Устранение препятствий.

Контроль проектной деятельности. Контроль изменений

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
План управления проектом, Планы проекта, Утвержденные изменения, Уроки проекта, Реестр открытых вопросов, Отчеты о ходе работ, Запросы на изменение, Утвержденные изменения, Корректирующие действия, Опыт и уроки проекта, Замеры и аудиты качества, Договорная документация, Реестр открытых вопросов, Реестр рисков	Встреча по обсуждению видения продукта, минимально жизнеспособный продукт, Релиз, Спринт, Релизный поезд, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Диаграмма сгорания, Журнал препятствий, Список дефектов, Стендап-митинг, Демонстрация, Ретроспектива

Знания

Цикл Деминга (планирование — действие — проверка — корректировка); Запросы на изменения; Управление по целям; Управление по исключениям; Анализ полученного опыта; Отчеты об исключениях; Отчеты о проблемах; План управления проектом; Бэклог; Графики и диаграммы; Каденция; Церемония; Стоимость задержки; Препятствия; Информационный радиатор; Канбан; Минимально жизнеспособный продукт (MVP); План релизов; Ретроспектива; Скорость разработки; Тайм-бокс.

Умения и навыки

Совещания по контролю прогресса; Управление изменениями; Отчетность; Переговоры по запросам на изменения; Управление проблемами; Управление изменениями; Анализ освоенного объема; График смещения сроков; Очистка бэклога; Фасилитация сессий планирования; Устранение препятствий.

Завершение проекта или фазы. Сохранение накопленного опыта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Устав проекта, План управления проектом, Планы проекта, Утвержденные изменения, Уроки проекта, Утвержденные изменения, Отчет о завершении фазы или проекта, Опыт и уроки проекта, Замеры и аудиты качества, Договорная документация, Отчет о высвобожденных ресурсах, Реестр открытых вопросов, Реестр рисков	Видение продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Бизнес-цель, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Диаграмма сгорания, Журнал препятствий, минимально жизнеспособный продукт, Релиз, Релизный поезд, Ретроспектива, Скрам-доска, Список дефектов, Стендап-митинг, Демонстрация, Ретроспектива

Знания

Переход от фазы к фазе/от этапа к этапу; Отчетность; Цикл Деминга (планирование — действие — проверка — корректировка); Запросы на изменения; Управление по целям; Управление по исключениям; Анализ полученного опыта; Отчеты об исключениях; Отчеты о проблемах; Оценка проекта (фазы); Прекращение проекта; Органы, принимающие решения; Бизнес-кейс; Каденция; Церемония; Препятствия; Минимально жизнеспособный продукт (MVP); Ретроспектива; Рабочие договоренности.

Умения и навыки

Совещания по контролю прогресса; Управление изменениями; Отчетность; Переговоры по запросам на изменения; Итоговое совещание по проекту; Анализ освоенного объема; График сдвига сроков; Устранение препятствий.

Национальные особенности

Неэффективность и результативность

Специфические российские особенности (фокус в первую очередь на результат, а не на эффективность процессов управления и последующей эксплуатации продукта, фокус на заметные результаты) могут привести к сложности инициирования и планирования проекта. Так, проекты, направленные на повышение эффективности и обеспечение долгосрочного устойчивого развития, может быть сложнее “продать” руководству и заинтересованным сторонам. В целях успешного продвижения проекта можно посоветовать планировать достаточное количество “быстрых побед” — недорогих, но заметных и эффективных результатов, что позволит на их фоне продвинуть правильные долгосрочные цели и требования. Искусство руководителя проекта или Agile-лидера состоит в соблюдении баланса интересов высшего руководства, функциональных заказчиков, заинтересованных сторон, трудовых коллективов, баланса краткосрочных целей и отложенных эффектов; интересов устойчивого развития организации и окружения. При достаточной зрелости организации в целом, руководства и персонала применение гибких подходов с итерационной, инкрементной поставкой ценности может способствовать постепенному установлению и стабилизации такого баланса в режиме постоянного взаимного обучения и поддержки цикла Деминга (планирование — действие — проверка — корректировка) по всем функциональным областям управления проектом.

Параллельные структуры управления

Команде управления необходимо непрерывно анализировать условия реализации и окружение проекта и стараться оградить проект от незапланированных вмешательств со стороны параллельных (в том числе неформализованных) структур управления. Нужно уметь предвидеть такие попытки и активно искать новые контуры управления во внешнем контексте. При необходимости следует дополнить ими формальный ландшафт процессов и процедур управления проектом, а также реестр рисков и/или открытых вопросов.

Автономность низовых кластерных структур.

Низовая солидарность

Российская традиция стремления к автономности низовых кластерных структур (подразделений, бригад, сообществ) и историческая низовая солидарность могут привести к сокрытию реального состояния дел, искажению информации рабочих заданий и отчетности. Фокус на работе,

а не на планировании, подход “сделаем, что успеем” усложняют объективный контроль. Следует предусмотреть достаточный уровень объективных замеров прогресса и производительности, не вступая при этом в конфликты с коллективами. Большой поддержкой может выступить, при достаточной зрелости организации и персонала, внедрение гибких форм работы, когда цели принимаются командами, а необходимые инструменты и подходы вырабатываются вместе.

26. Риски и возможности

Определение и назначение

Данный элемент компетентности включает идентификацию и оценку рисков и возможностей в проектах, планирование мер реагирования, а также реализацию и контроль за исполнением соответствующих мероприятий. Управление рисками и возможностями обеспечивает информационную поддержку принятия ответственными лицами осознанных решений в условиях неопределенности, позволяя оценивать, приоритизировать и выбирать лучшие из возможных действий. Управление рисками и возможностями — это постоянный процесс, осуществляющийся на протяжении всего жизненного цикла проекта. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен распознавать риски и возможности и эффективно работать с ними, в том числе разрабатывать общие стратегии, на основе которых предлагает необходимые мероприятия по реагированию.

Риски (отрицательные эффекты) и возможности (положительные эффекты) оцениваются по их способности повлиять на реализацию целей проекта. На первом этапе рекомендуется понять, какие общие стратегии позволят наилучшим образом работать с рисками и возможностями в данном проекте и при этом будут соответствовать корпоративным стратегиям. После этого в рамках общего процесса управления рисками и возможностями выполняется идентификация и оценка рисков и возможностей, затем разрабатывается и реализуется план реагирования на риски. План реагирования на риски должен разрабатываться и осуществляться в соответствии с выбранными общими стратегиями управления рисками и возможностями. Профессионал отвечает за вовлечение членов команды проекта в процесс управления рисками и возможностями и должен поддерживать их заинтересованность в этом процессе — команда должна быть внимательной к рискам и возможностям. Он также должен вовлекать в этот процесс другие заинтересованные стороны и привлекать к работе экспертов в данной области каждый раз, когда это необходимо.



Концепция в Agile

Новые и перспективные технологии вместе с увеличивающейся взаимосвязанностью быстро повысили уровень неопределенности и сложности в мире и будут продолжать это делать. Эти прорывы имеют серьезные последствия для того, как организации справляются с рисками и возможностями. Вместо отдельного подхода управление рисками и возможностями должно быть встроено в повседневные методы работы. Гибкая работа принимает неизбежность неопределенности и должна гарантировать, что люди также понимают это.

В гибких подходах риски и возможности рассматриваются на ежедневной основе. Благодаря интенсивному сотрудничеству с заказчиком, практической работе с короткими итерациями, проверке допущений и быстрому исполнению работы организация может лучше реагировать на существующие возможности и риски. Инкрементная поставка полезных продуктов или результатов и возможность их корректировки на каждой итерации гарантируют, что правильное решение будет реализовано. Для гибкой работы применяется принцип “быстро ошибайся, быстро учись”.

Важно отметить, что любые значительные структурные изменения в организации, имеющей ограниченный опыт Agile-работы, создают дополнительные риски.

Ключевые показатели компетентности

Разрабатывает и внедряет системы управления рисками. Определяет модели для управления потенциальными рисками и возможностями. Разрабатывает систему управления рисками и возможностями, соответствующую политике организации и международным стандартам. Обеспечивает последовательное применение системы управления рисками и возможностями.

Agile-лидер определяет ряд потенциальных моделей управления рисками. Адаптирует систему управления рисками и возможностями для гибкой среды и соответствующих отрасле-

вых практик. Способствует последовательному применению системы управления рисками и возможностями. Уделяет первостепенное внимание высоким рискам и получению быстрой обратной связи (“ошибайтесь и учитесь быстро”).

Идентифицирует риски и возможности. Определяет и описывает разные источники рисков и возможностей, а также разницу между ними. Идентифицирует риски и возможности. Документирует риски и возможности в реестре.

Agile-лидер понимает неизбежность изменений. Обеспечивает и развивает прозрачность в отношении рисков и возможностей. Как и любое другое организационное изменение, переход к Agile сопровождается проблемами, такими как плохая коммуникация; сопротивление; отсутствие навыков; невыполнение ролей и т. д. Кроме того, организация может стремиться работать гибко, но впоследствии она не будет действовать в соответствии с этим. Это очень серьезная ловушка, которая может проявляться в чрезмерном акцентировании внимания на правилах и структурах, контрактах с фиксированной ценой, микроменеджменте и т. д. Agile-лидер учитывает уровень зрелости организации и предупреждает о проблемах при внедрении гибких методов работы.

Оценивает вероятность и влияние рисков и возможностей. Участвует в качественной оценке рисков и возможностей. Участвует в количественной оценке рисков и возможностей. Создает и интерпретирует дерево принятия решений для рисков и возможностей (с ожидаемыми последствиями).

Вотум доверия — это вопрос о том, как все члены команды думают об осуществимости плана. Agile-лидер гарантирует, что каждый может выразить свою озабоченность по поводу плана. Содействует регулярному общению команды по выявлению, оценке и приоритизации рисков и возможностей с учетом целевых результатов.

Выбирает стратегии и внедряет планы реагирования на риски и возможности. Описывает разные методы и средства реализации выбранной общей стратегии управления рисками и возможностями. Оценивает меры реагирования на риски и возможности, в том числе их сильные и слабые стороны. Оценивает альтернативные методы и средства реализации плана реагирования на риски и возможности. Согласовывает план по ресурсам и их компетентности для реализации мер реагирования. Внедряет план реагирования на риски и использования возможности и информирует о нем.

Agile-лидер объясняет командам различные средства и методы реализации выбранного общего подхода к управлению рисками и возможностями в гибкой среде. Наделяет команды полномочиями распределять обязанности, оценивать, обсуждать и тестировать реагирование на риски и возможности. Наделяет команды полномочиями по оценке альтернативных средств и методов реализации мер реагирования на риски и возможности. Вместе с командой проводит оценку компетенций и ресурсов, необходимых для реализации ответных мер. Добавляет в бэклог меры реагирования на риски и возможности.

Оценивает и отслеживает риски, возможности и меры реагирования. Отслеживает и контролирует внедрение и выполнение плана реагирования на риски и возможности. Информировывает заинтересованные стороны о рисках и возможностях и об адекватности выбранных мер реагирования.

Agile-лидер учится сам и развивает команду, имея дело с рисками и возможностями. Для крупных программ Agile-лидер проводит сценарный “анализ на выживание” (pre-mortem) — разрабатывает сценарий, в котором план терпит неудачу, и анализирует, что можно было бы сделать, чтобы предотвратить это. Анализ состоит из этапов: подготовка, изображение фиска, обдумывание причин, создание списка с ответами, пересмотр плана, проверка списка в фиксированном ритме (каденции).

Управленческие группы процессов

Идентификация рисков.

Оценка рисков

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Опыт предыдущих проектов, Реестр заинтересованных сторон, Планы проекта, Реестр рисков, Оценка рисков и мер реагирования, Ранжированные риски	Бизнес-цель, Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Нефункциональные требования

Знания

Стратегии управления рисками и возможностями; Планы на случай непредвиденных обстоятельств, резервные планы; Резервы финансовых средств и времени на случай непредвиденных обстоятельств; Ожидаемое стоимостное выражение; Инструменты и техники качественной оценки рисков и возможностей; Инструменты и техники количественной оценки рисков и возможностей; Стратегии и планы реагирования на риски и возможности; Техники и инструменты идентификации рисков и возможностей; Планирование сценариев; Анализ чувствительности; Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ); Подверженность рискам, аппетит к рискам, неприятие рисков и толерантность к рискам; Риски проекта/программы, риски и возможности бизнеса; Остаточные риски; Вероятность, влияние и близость (по времени) рисков и возможностей; Владельцы риска и возможностей; Реестр рисков и возможностей; Источники рисков и возможностей; Локализация риска; Риски начала Agile-трансформации; Неопределенность; Изменчивость; VUCA-мир.

Умения и навыки

Техники идентификации рисков и возможностей; Техники оценки рисков и возможностей; Внедрение, мониторинг и контроль общих стратегий управления рисками и возможностями; Дерево принятия решений, например диаграмма Ишикавы; Принятие неопределенности и изменений.

Реагирование на риски

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Планы проекта, Реестр рисков, Оценка рисков и мер реагирования, Отчеты о ходе работ, Меры реагирования на риски, Запросы на изменение	Бэклог продукта, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Демонстрация, Ретроспектива, Спринт, Стендап-митинг, Скрам-доска

Знания

Стратегии управления рисками и возможностями; Стратегии и планы реагирования на риски и возможности; Планирование сценариев; Риски проекта/программы, риски и возможности бизнеса; Остаточные риски; Вероятность, влияние и близость (по времени) рисков и возможностей; Владельцы риска и возможностей; Реестр рисков и возможностей; Вотум доверия; Эмпирическая работа; Локализация риска.

Умения и навыки

Разработка планов реагирования на риски и возможности; Внедрение, мониторинг и контроль планов реагирования на риски и возможности; Принятие неопределенности и изменений.

Управление рисками

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Планы проекта, Реестр рисков, Оценка рисков и мер реагирования, Отчеты о ходе работ, Меры реагирования на риски, Запросы на изменение, Корректирующие действия	Критерии готовности, Бэклог продукта, Спринт, Дорожная карта, Диаграмма зависимостей, Журнал препятствий, Демонстрация, Ретроспектива, Стендап-митинг, Скрам-доска

Знания

Стратегии управления рисками и возможностями; Планы на случай непредвиденных обстоятельств, резервные планы; Резервы финансовых средств и времени на случай непредвиденных обстоятельств; Стратегии и планы реагирования на риски и возможности; Планирование сценариев; Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ); Риски проекта/программы, риски и возможности бизнеса; Остаточные риски; Владельцы риска и возможностей; Реестр рисков и возможностей; Вотум доверия; Эмпирическая работа; Локализация риска; Риски начала Agile-трансформации; Неопределенность; Изменчивость; VUCA-мир.

Умения и навыки

Внедрение, мониторинг и контроль планов реагирования на риски и возможности; Внедрение, мониторинг и контроль общих стратегий управления рисками и возможностями; Принятие неопределенности и изменений.

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Завышенные амбиции лидеров. Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам

Историческая традиция неэффективности и результативности российских систем управления, как и завышенные амбиции лидеров, с точки зрения проектных рисков могут фактически трансформировать риски в условия работы, предположения и допущения проекта. Стремление участников проекта, внутренних и внешних, не раскрывать информацию и держать все в голове (в том числе повышая свою персональную ценность), боязнь идентифицировать риск (вызванная непониманием, что риск — это не проблема и не признание в профессиональной слабости или несостоятельности) в лучшем случае приведут к недостаточной полноте идентифицированных рисков или их формальной фиксации с недостаточной проработкой планов реагирования. Команде управления проектом следует уделить достаточное внимание анализу проектов-аналогов, изучению их опыта и уроков и использовать полученную информацию для последовательного повышения риск-культуры заинтересованных сторон и проектной команды в целом. Диалог с высшим руководством и спонсорами следует сопровождать “оцифрованным” представлением возможных последствий с учетом различных сценариев. Важно умение находить баланс между иностранным и российским опытом, учитывать региональные особенности в пределах России, а для интернациональных проектов — национальные и культурные особенности представителей различных стран.

Неправовой характер управления. Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. Параллельные структуры управления

Ослабленное внимание к правовым рискам может негативно повлиять на проект с участием зарубежных партнеров или государственных структур. Классическая российская двойственность отношения (к проекту), традиция официальной и неофициальной (часто истинной) позиции приводят к необходимости постоянно искать невыявленные риски и возможности. Невысказанные ожидания заинтересованных сторон являются существенным потенциальным источником рисков. Важно умение предусматривать риски и дополнительные возможности, вызванные наличием параллельных структур управления (формальных или нет). При формальной фиксации таких рисков и планов реагирования в проектных материалах важно искусство четко зафиксировать и проанализировать на “официальном” языке управления в том числе теневые моменты.

Автономность низовых кластерных структур

Возможно “пропадание” или замалчивание рисков, выявленных в низовых структурах. При культуре “сор из избы не выносим” понимание реальных рисков остается на низовом уровне. Необходима культура и процесс, открытая «трибуна», где каждый может заявлять о рисках без страха наказания сверху и порицания команды кластера.

27. Заинтересованные стороны

Определение и назначение

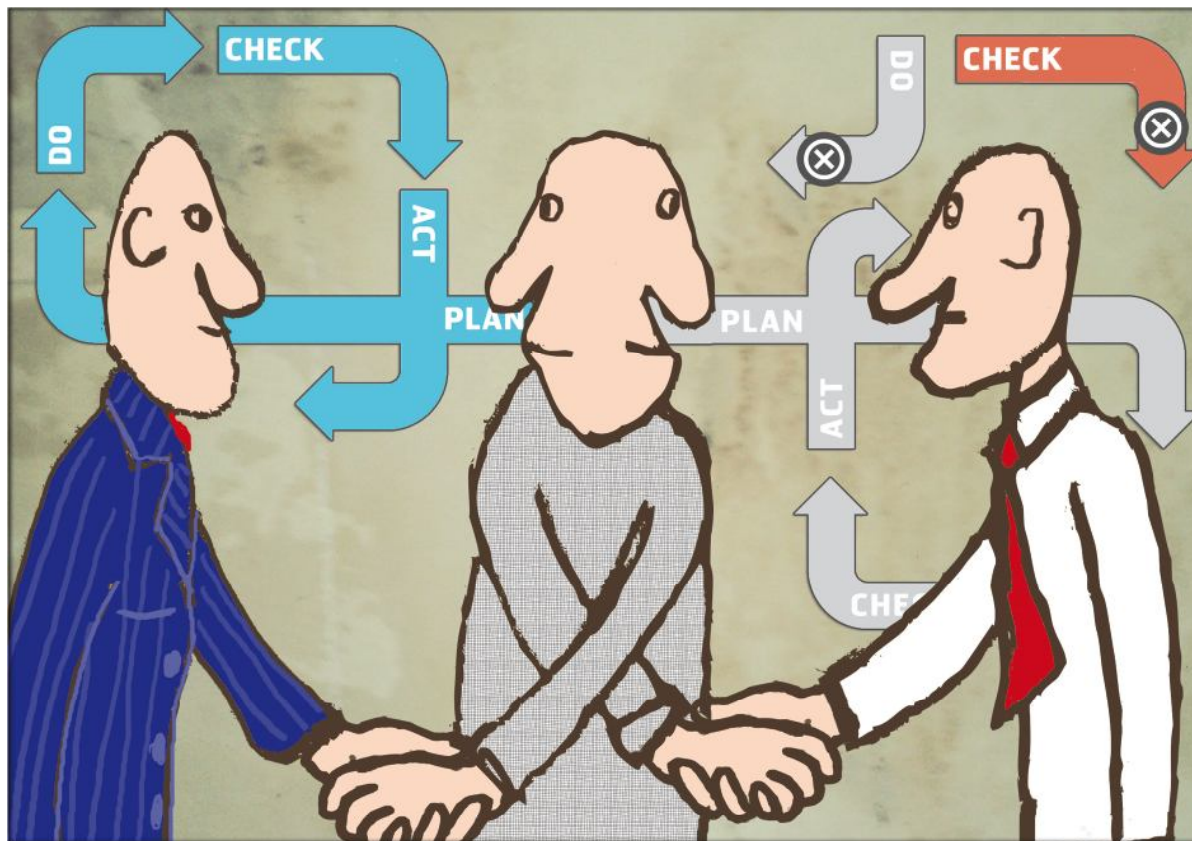
Данный элемент компетентности включает идентификацию, анализ, вовлечение и управление отношениями и ожиданиями всех заинтересованных сторон проекта. Заинтересованные стороны — это все люди, группы или организации, участвующие в проекте, влияющие на проект или находящиеся под его влиянием, заинтересованные в выполнении проекта или в его результате. Сюда же входят спонсоры, клиенты и пользователи, поставщики, субподрядчики, участники альянсов и партнеры, а также представители других проектов, программ или портфелей, взаимосвязанных с конкретным проектом.

Вовлечение заинтересованных сторон — это процесс, включающий постоянное отслеживание изменений состава, интересов, влияния на проект, а также реагирование на эти изменения. Ожидания, потребности и идеи заинтересованных сторон создают потребность в проекте и составляют его основу; проект реализуется на их деньги и с помощью их ресурсов, и именно заинтересованные стороны используют результат проекта.

Заинтересованные стороны можно разделить на разные группы (высшее руководство, пользователи, поставщики, партнеры, группы влияния и группы по интересам и т. д.), которые имеют разные интересы, по-разному относятся к проекту и в разной степени способны влиять на него. Соответственно, отличаются и информационные потребности заинтересованных сторон. Поэтому важна стратегия вовлечения заинтересованных сторон (она часто фиксируется в плане коммуникаций). При ее реализации можно использовать как формальные, так и неформальные каналы связи, а также разные формы вовлечения — создание альянсов (договор о сотрудничестве, совместное предприятие и т. п.), рабочее сотрудничество, сетевые сообщества — с целью создания новых производственных мощностей и возможностей, а также разделения рисков, возможностей и выгод. В проекте могут участвовать сотрудники разных подразделений организации или разных

организаций. Сетевые сообщества часто не имеют определенной структуры управления, поэтому их сложнее вовлечь в проект.

Во время реализации стратегии вовлечения заинтересованных сторон стоит постоянно отслеживать изменения в окружении проекта, чтобы обеспечивать соответствие и непрерывное развитие отношений с заинтересованными сторонами в изменяющихся обстоятельствах.



Концепция в Agile

В Agile-манифесте говорится, что мы больше ценим сотрудничество с клиентом, а не “букву контракта”. Если мы распространим этот подход на работу с заинтересованными сторонами, это будет означать, что мы постоянно ищем эффективные формы сотрудничества с ними. Так же как мы стремимся к личному контакту с клиентом, мы должны делать это и в отношении всех заинтересованных сторон. Чей-либо интерес к проекту зависит от ценности, которую создаваемый продукт (или услуга) имеет для него, но также и от текущей ценности, которая может быть снижена или уничтожена проектом. Чем больше “поставлено на карту”, тем больше кто-то может захотеть сотрудничать или сопротивляться.

Поэтому по отношению к заинтересованным сторонам Agile-лидер должен занимать позицию признательности и уважения и рассматривать их сопротивление проекту как возможность многому научиться друг у друга и проверять исходные предположения в динамике проекта.

Ключевые показатели компетентности

Идентифицирует заинтересованные стороны, анализирует их интересы и влияние. Определяет основные категории заинтересованных сторон. Идентифицирует и формализует интересы разных заинтересованных сторон. Выявляет и оценивает влияние заинтересованных сторон. Идентифицирует важные изменения в проекте и в его окружении. Анализирует последствия изменений для проекта. Осуществляет управление заинтересованными сторонами.

С помощью анализа заинтересованных сторон Agile-лидер исследует, какие стороны или лица заинтересованы в продукте или услуге и какое влияние они могут или хотят оказать на ход работ. Признает различные заинтересованные стороны и реагирует на их интересы; при этом всегда определяет, какое отношение они имеют к продукту. Он определяет соответствующие изменения в Agile-работах и в их окружении, проводит анализ последствий изменений и принимает меры для привлечения заинтересованных сторон.

Разрабатывает и обновляет стратегию управления заинтересованными сторонами и план коммуникаций. Понимает значение стратегии управления заинтересованными сторонами. Готовит план коммуникаций. В изменившихся обстоятельствах соответственно адаптирует план и/или стратегию коммуникаций. Может рассказать о причинах изменения плана коммуникаций. Идентифицирует и оценивает возможности создания альянсов и партнерств. Идентифицирует и оценивает возможных партнеров.

Agile-лидер знает о различных заинтересованных сторонах и гарантирует, что они имеют возможность высказать свое мнение о достигаемых результатах работ. Поскольку в гибкой работе часто нельзя заранее предсказать развитие событий, предпочтительной формой является сотрудничество, а не обширные предварительные переговоры. Взаимодействуя лично с различными заинтересованными сторонами, Agile-лидер выстраивает доверительные отношения, осознает их ожидания и может при необходимости их скорректировать в интересах проекта, и наоборот.

Взаимодействует с высшим руководством организации и спонсорами, чтобы обеспечить их заинтересованность в проекте и управлять их интересами и ожиданиями. Вовлекает в проект высшее руководство организации и/или спонсоров. Управляет ожиданиями высшего руководства организации и/или спонсора проекта. Задействует высшее руководство организации и/или спонсора в качестве представителей проекта.

Высшее руководство как ключевая группа заинтересованных сторон должно поддерживать переход к гибкой организации работ. Agile-лидер помогает высшему руководству в управлении всей средой гибкой организации работ и обеспечивает понимание, как придерживаться этого (часто нового) подхода. Вовлекая в работу клиентов, руководство и спонсоров, Agile-лидер управляет их ожиданиями ценности и убеждает все стороны действовать в стиле “послов” в отношениях друг с другом, а также объясняет всем, что долгосрочные ожидания имеют более высокие пределы неопределенности, чем краткосрочные результаты работ.

Взаимодействует с пользователями, партнерами и поставщиками, чтобы привлечь их к совместной работе и заинтересовать проектом. Взаимодействует с пользователями и привлекает их к работе над проектом. Привлекает к работе над проектом поставщиков. Взаимодействует с партнерами, чтобы получить оптимальный результат для организации.

Agile-лидер вовлекает в работу пользователей продукта, поставщиков и подрядчиков, стремится обеспечить их приверженность гибким подходам. При этом он обеспечивает, чтобы все заинтересованные стороны имели возможность дать обратную связь о достигаемых результатах.

Создает и поддерживает сообщества и альянсы. Ведет переговоры об условиях вступления в альянс и документирует достигнутые договоренности. Разрабатывает и реализует план сотрудничества. Разрабатывает и оценивает критерии успеха. Поддерживает соглашения с ключевыми партнерами. Закрывает все формальные договоры.

Agile-лидер вовлекает в работы заинтересованные стороны в таком стиле, который максимально отразит в общих целях работы их заинтересованность и влияние. Вовлечь заинтересованные стороны должным образом означает убедиться в том, что создаваемая для них ценность максимальна либо же, в случае конфликта интересов, снижение ценности минимально.

Управленческие группы процессов

Определение состава заинтересованных лиц

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Устав проекта, Организационная структура проекта, Реестр заинтересованных сторон проекта, Техническое обоснование, Экономическое обоснование, Договоры.	Бизнес-цели, Видение продукта и решения, Дорожная карта продукта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Бэклог продукта, Критерии готовности
Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации, Стратегические карты, Система сбалансированных показателей	

Знания

Интересы и влияние заинтересованных сторон; Методы работы с заинтересованными сторонами; Стратегии взаимодействия; Сотрудничество; План коммуникаций; Соглашения о сотрудничестве и альянсы; Техники межличностного общения, организации групповой работы и управления конфликтами; Техники получения обратной связи; Техники определения приоритетов; Принципы формулирования целей; Принципы риторики; Теория переговоров; Техники проведения интервью.

Умения и навыки

Анализ и понимание окружения; Выявление целей, задач, ограничений, интересов и ожиданий заинтересованных сторон; Навыки стратегических коммуникаций; Выстраивание эффективной сети коммуникаций и отношений; Управление ожиданиями; Формальные и неформальные коммуникации; Умение разрешать конфликты; Подготовка и проведение презентации, совещаний и переговоров; Формирование доверия и выстраивание отношения; Поиск консенсуса и компромиссов; Определение приоритетов; Преодоление сопротивления.

Руководство заинтересованными лицами проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Реестр участников проекта, План коммуникаций проекта, Запросы на изменения, Запросы информации, Отчеты и информация по запросу	Минимально жизнеспособный продукт, Бэклог продукта, Бэклог спринта, Цель спринта, Критерии готовности, Демонстрация, Ретроспектива

Знания

Интересы и влияние заинтересованных сторон; Методы работы с заинтересованными сторонами; Сотрудничество; Техники межличностного общения, организации групповой работы и управления конфликтами; Динамика развития команды и способы формирования команд; Техники получения обратной связи; Принципы риторики; Методы и техники ведения переговоров; Методы и техники анализа, решения и эскалации проблем; Принципы этики; Способы организации процесса управления изменениями.

Умения и навыки

Фиксировать и оценивать выполнение планов; Формировать отчетность о ходе реализации проекта; Анализировать изменения в проекте и окружении, вырабатывать корректирующие меры; Формировать доверие и выстраивать отношения между участниками проекта; Обеспечивать заинтересованные стороны информацией о проекте, организовывать взаимодействие и поддержку вовлеченности; Своевременно решать и эскалировать проблемы; Вести переговоры, искать компромиссы.

Национальные особенности

Завышенные амбиции лидеров.

Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы. Параллельные структуры управления

Работа с влиятельными лидерами как заинтересованными сторонами проекта должна быть в приоритете. В российском характере и традиции стремление уловить и угадать высказанные и невысказанные ожидания высшего руководства, что, с одной стороны, может обеспечить консенсус (если “высшие ожидания” высказаны или верно угаданы) либо же, напротив, повысит неопределенность в проекте (например, в случае неожиданного делегирования; посыл “решайте сами” может ввести в ступор лидеров-назначенцев в стабильном режиме работы системы управления).

Также традиционны завышенные амбиции лидеров; в нестабильном (прорывном) режиме они естественны, в стабильном могут быть вызваны планированием “от достигнутого”. В этой связи необходимо управлять ожиданиями вышестоящего руководства с самых ранних стадий и на протяжении всего проекта, в частности, путем переговоров с использованием метода многокритериального выбора, например “цели (качество) — ресурсы — сроки”. Применение гибких подходов, когда цели и результаты проекта подстраиваются под изменяющиеся обстоятельства и ограничения (внешние и внутренние, вплоть до видения проекта первыми лицами), может способствовать снятию непродуктивного напряжения в команде, однако требует непрерывного внимания и системной работы руководителя проекта вне зависимости от принятого формата управления (классический проект, гибкая работа, композиция подходов).

Идентификация типа лидеров заинтересованных сторон (назначенцы или самовыдвиженцы) на всех уровнях управления поможет выбрать инструментарий и риторику взаимодействия (для активных лидеров привлекательна возможность личного участия в процессах и церемониях проекта; для пассивных — возможность управляемого делегирования и т. д.), однако во всех случаях вовлечь заинтересованные стороны должным образом означает убедиться в том, что создаваемая для них ценность максимальна, а ожидания кардинально не противоречат интересам проекта.

Традиция российских структур создавать параллельные влияющие системы (контроля, влияния через ограничения, непосредственного управления) приводит к необходимости работы с “параллельными контролерами и управленцами” как заинтересованными сторонами проекта. Если их интересы сложно или невозможно формализовать и включить в официальный контур управления проектом, они должны быть охвачены процессами непрерывного наблюдения и анализа (вовлеченности, удовлетворенности, влияния на проект). То же самое может касаться внутренних и внешних структур-регуляторов.

Автономность низовых структур. “Заначка” на всех уровнях.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм

Исторически сформировавшиеся закрытые кластерные структуры (подразделения, подрядчики, профессиональные сообщества и группы) могут рассматриваться как заинтересованные стороны проекта в дополнение к формальным структурам, должностям, функциональным ролям. При соблюдении их интересов можно ожидать минимум нейтрального отношения к преобразованиям, в идеале же можно найти синергию интересов. Формирование функциональных направлений про-

екта или создание Agile-команд на основе сложившихся кластерных групп может быть продуктивным шагом, тем не менее, требующим взвешенного анализа с точки зрения достаточности компетенций в интересах проекта. Риском может являться противодействие попыткам “влезть внутрь” кластерной ячейки, однако возможность работы с уполномоченными представителями может существенно сэкономить трудозатраты на обеспечение управляемости проекта.

Закрытость кластеров также может требовать дополнительных усилий для поиска скрытых альтернатив продукту и процессам управления (неафишируемые решения, знания, опыт) как для анализа альтернатив, так и для использования в интересах проекта.

Традиционно двойной набор стереотипов поведения и моральных норм часто приводит к сложности работы с заинтересованными сторонами как из-за их самоустранения или инертности при выявлении их реальных потребностей и ожиданий, так и вынуждая чаще проверять зафиксированные ранее ожидания от проекта и продукта. Увы, обычны ситуации “Да, мы подписали техническое задание, но при этом имели в виду...”. “Неудобные” заинтересованные стороны и участники проекта могут быть “забыты” другими сторонами и топ-менеджментом. В связи с этим полезно сегментировать аудитории проекта, регулярно проверять их полноту, вести неформальную работу, выстраивать и развивать эффективную сеть коммуникаций.

28. Изменения и преобразования

Определение и назначение

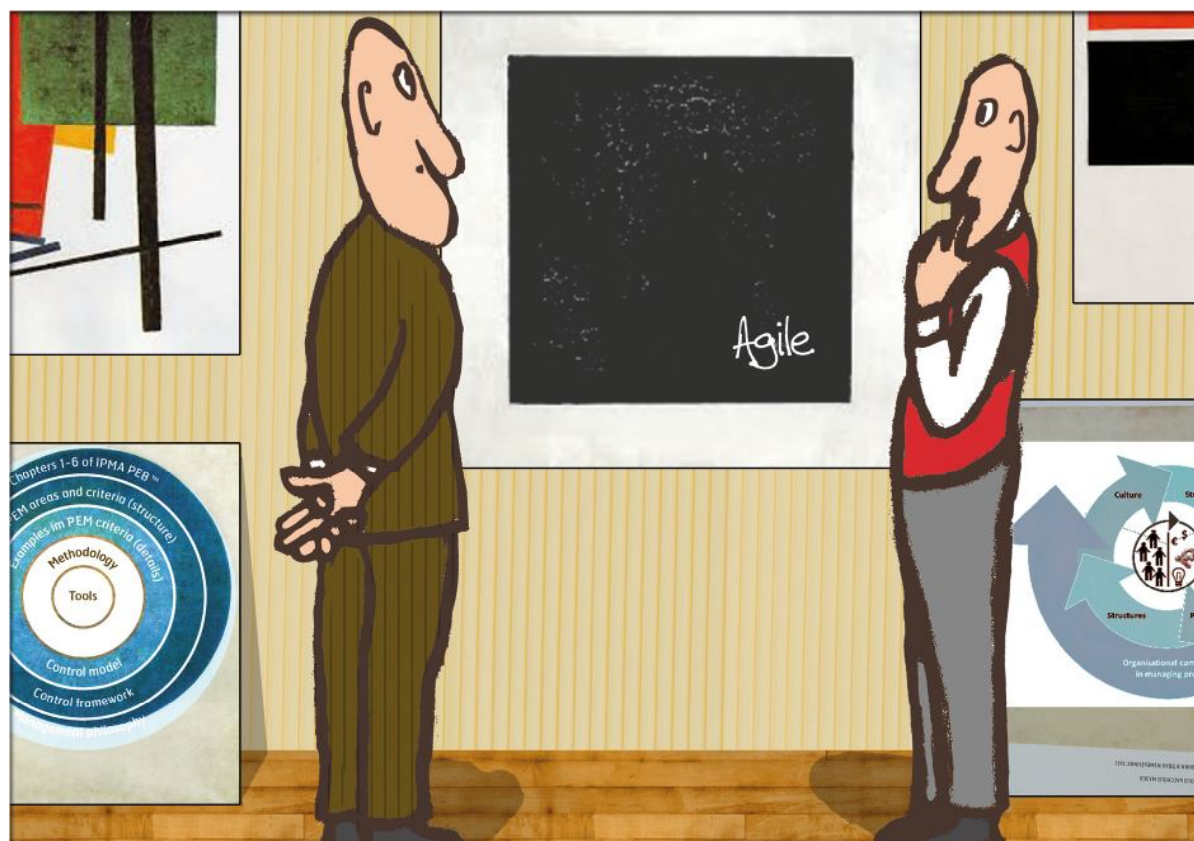
Вновь приобретенные возможности позволяют получать выгоды только тогда, когда их начинают использовать и если получившие их организации и люди хотят это делать. Изменения (улучшение текущей ситуации с учетом прошлого опыта) и преобразования (разработка решений на основе видения будущего) позволяют создавать процессы, инструменты и техники, с помощью которых люди и организации могут успешно осуществлять изменения на личностном и организационном уровнях, результатом которых должно стать принятие и реализация улучшений/преобразований. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен помогать обществам, организациям и отдельным людям изменять или трансформировать свои организации и таким образом реализовывать намеченные выгоды и цели.

Проекты запускаются с целью улучшения ситуации. Во многих случаях такого улучшения невозможно достичь только за счет получения результата проекта — для этого также необходимо изменить поведение сотрудников организации, в большей или меньшей степени. Люди обычно не возражают против изменений — они возражают против того, чтобы изменяли их. Для того чтобы успешно преодолеть это сопротивление и реализовать изменение, нужно предлагать им помощь, бороться с противодействием, совершенствовать их знания и способности. Для того чтобы реализовывать стратегические изменения, необходимо создавать влиятельные коалиции, а также предпринимать другие психологические и психосоциальные меры воздействия. Если управление изменениями осуществляется успешно, люди втягиваются в процесс реализации изменений и вместе работают над достижением общей цели, получая результаты и реализуя выгоды. Преобразование происходит, когда люди изменяют свое поведение, потому что у них возникает желание выполнять работу по-новому. В основе преобразования лежит видение будущего, и его успешность главным образом зависит от силы этого видения и от готовности людей, которые в это видение верят, вложить свою энергию в его реализацию.

Уровень управления изменениями и преобразованиями, необходимый в проекте, в значительной степени определяется тем, насколько должен измениться привычный распорядок жизни людей и групп, и, кроме того, такими понятиями, как культура, система ценностей и опыт прошлых изменений. Изменения и преобразования чаще всего не происходят “точно так, как было задумано”, и, как правило, это нелинейный процесс. Профессионал должен постоянно отслеживать

и оценивать эффективность изменений и адаптировать стратегию управления изменениями или преобразованиями. Он также должен учитывать восприимчивость людей, групп и организаций к изменениям и их возможности по реализации изменений, чтобы помочь им успешно адаптироваться и/или трансформироваться.

Как правило, проекты создают новые возможности. Однако только с началом использования этих возможностей можно будет создавать ценность и получать выгоды. Организационные или бизнес-изменения часто влияют на процессы, системы, организационную структуру и роли и изменяют их, но сильнее всего они влияют на поведение людей. Изменения могут быть незначительными или могут требовать полного преобразования. Иногда они даже могут повлечь разрушения, и это означает, что для их реализации необходимы специальные навыки. Во многих случаях в результате проекта происходит изменение, но проект заканчивается до реализации связанных с этим изменением выгод.



Концепция в Agile

Гибкий способ работы заключается в том, чтобы дать возможность организации постоянно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам окружения. Ключевым и необходимым условием для изменений является обеспечение ценности для клиентов и других заинтересованных сторон. Это факт, что их потребности могут меняться с течением времени. Поэтому один из принципов Agile заключается в том, что изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях процесса разработки. Поэтому гибкие процессы используют изменения, чтобы получить конкурентное преимущество для клиентов.

Сама по себе гибкая работа тоже непрерывный процесс изменений, в котором Agile-лидер играет важную роль. Он должен понимать, как работают процессы изменения, и, кроме того, он должен играть активную роль в самом процессе. Agile-лидер является агентом перемен и как таковой помогает руководителям, командам и сотрудникам во время этой трансформации.

Культура меняется постепенно, и Agile-лидер понимает, что далеко не все чувствуют себя комфортно в отношении происходящих изменений. Когда организация имеет относительно небольшой опыт гибкой работы, Agile-лидер играет роль агента изменений относительно принятия этого нового способа работы. В качестве такого агента изменений Agile-лидеру необходимо помочь всем заинтересованным сторонам, вовлеченным в Agile-трансформацию (переход к гибкому способу работы).

Ключевые показатели компетентности

Оценивает способность организации(й) адаптироваться к изменениям. Анализирует адаптируемость к необходимому изменению, основываясь на опыте прошлых изменений в организации, как успешных, так и неудачных. Оценивает возможные источники (предмет изменений, люди) сопротивления изменению. Выявляет обстоятельства, которые могут улучшить адаптируемость, и пытается влиять на них. Предпринимает необходимые действия, если организация(и) не может сама реализовать необходимое или ожидаемое изменение либо преобразование.

Идентифицирует потребности в изменениях и возможности для преобразований. Идентифицирует, на какие группы и на каких людей повлияет изменение. Выявляет и формализует групповые интересы. Регулярно идентифицирует потребности в изменениях и возможности их реализации. Адаптируется к изменению интересов и ситуации.

В обучающейся организации выделяются пять основных дисциплин, которые организация должна развивать: общее видение, ментальные модели, личное мастерство, командное обучение, системное мышление, из которых системное мышление является наиболее важным. Agile-лидер поощряет развитие этих пяти дисциплин и поощряет других к тому, чтобы они подавали пример.

Разрабатывает стратегию изменений и преобразований. Идентифицирует социальные, организационные или личные стратегии изменений или преобразований, различая, например, по предрасположенности к инновациям новаторов, первых покупателей, большинство и отстающих. Привлекает других людей к оценке стратегии. Документирует стратегии и создает полномасштабный план изменений и преобразований. Разрабатывает пошаговый подход к реализации изменений в случае необходимости. Регулярно адаптирует план изменений или преобразований, учитывая полученный опыт и изменения происшедшие в окружении проекта или в обществе. Регулярно адаптирует стратегию, чтобы изменение прошло успешно и были получены выгоды.

Agile-лидер способствует успешной Agile-трансформации и подает пример гибкой работы. Дж. Коттер выделяет следующие восемь шагов (или ускорителей), когда организация должна измениться, чтобы воспользоваться большой возможностью, а именно: создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании, выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности); сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен, поощряя деятельность участников сформированной команды преобразований); создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников, разработав стратегию достижения видения); пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов); создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующее поведение, изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению, поощряя творческий подход и готовность рисковать); спланировать ближайшие результаты и достичь их (планируя обязательные первые шаги, вознаграждая и пропагандируя первые успехи); закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам, меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки, распространяя успешный опыт по всей организации); институализировать новые подходы (формализуя правила поведения, выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями, создавая условия развития для новых качеств сотрудников). Базовыми принципами являются создание множества проводников

перемен, внедрение установки “стремлюсь, а не вынужден”, обращение к разуму и чувствам, лидерство вместо управления, партнерство иерархической и сетевой структур. Обучающаяся организация — организация, которая постоянно расширяет способность создавать собственное будущее.

Внедряет стратегию управления изменениями или преобразованиями. Создает последовательный план мер воздействия. Реализует выбранные меры воздействия. Проводит или организует семинары и обучение. Преодолевает сопротивление изменениям. Организует и проводит кампанию в средствах массовой информации (при необходимости). Использует техники закрепления поведения для обеспечения устойчивости новых моделей поведения.

Процесс принятия инновации зависит от относительного преимущества, совместимости с имеющимся опытом (предубеждение), сложности использования, способности экспериментировать и прямой видимости результатов. При изменениях и преобразованиях предпринимается шаги познания, убеждения, принятия решений, реализации, подтверждения. Существует два вида страхов, связанных с изменениями: тревога обучения и тревога выживания. Кроме этого важную роль играют процессы противоречия ожиданий реальным событиям, возникновения тревоги выживания, преодоления тревоги обучения. Тревога выживания может возникнуть, когда процесс изменения воспринимается как угрожающий. Основной принцип заключается в том, что обучение становится возможным только тогда, когда тревога выживания больше, чем тревога обучения.

Agile-лидер создает среду, в которой люди учатся преодолевать свою тревогу обучения. Это может быть достигнуто, например, путем осторожного изменения приоритетов и создания более безопасной среды для обучения и развития.

Знания

Стили обучения для специалистов, групп и организаций; Теории управления организационными изменениями; Влияние изменений на отдельных людей; Техники управления личными изменениями; Групповая динамика; Анализ воздействий (Impact analysis); Ролевой анализ (Actor analysis); Теория мотивации; Теория изменений.

Умения и навыки

Оценка восприимчивости к изменениям и возможностей по реализации изменений отдельного человека, группы или организации; Воздействие на поведение отдельных людей или групп; Умение справляться с сопротивлением изменениям; Гибкость и нацеленность; Умение выступить образцом для подражания; Создание безопасной комфортной рабочей среды.

Инструменты

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
<p>Опыт предыдущих проектов, Устав проекта, Матрицы отношения заинтересованных сторон, Техническое обоснование; Экономическое обоснование, Реестр рисков.</p> <p>Стратегия, Миссия, Видение, Ценности организации, Стратегические карты, Система сбалансированных показателей, Этические и профессиональные кодексы</p>	<p>Бизнес-цель, Дорожная карта, Видение продукта, Встреча по обсуждению видения продукта, Дорожная карта, Журнал препятствий, Диаграмма зависимостей, Производительность, Инкремент, Бэклог продукта</p>

Национальные особенности

Неэффективность и результативность.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный.

Несоответствие целей и средств реформ

Как правило, в российской традиции управления более приоритетны и приветствуются на всех уровнях управления и в коллективах преобразования, направленные на быстрые, заметные результаты. При этом невысоко внимание к оптимизации процессов и повышению эффективности, особенно в стабильный период системы управления, когда в целом низка вероятность значительных изменений.

Однако нестабильный, прорывной период системы управления (организацией, отраслью, страной) дает руководителям проекта и Agile-лидерам дополнительные возможности по проведению изменений (в проекте, в организации через реализацию проекта, в Agile-трансформации организации) — повышается активность руководителей и сотрудников, появляются лидеры-самовыдвиженцы, сама атмосфера периода располагает к новым идеям и изменениям. Тем не менее следует уметь измерять и отслеживать баланс выгод и затрат, предвидеть отклонения (в условиях, культуре, настроениях, режиме системы управления) и своевременно менять направление и тактику преобразований.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент. Низовая солидарность

Так как наличие “собственных” ресурсов в российской традиции является одним из важнейших показателей статуса и авторитета руководителя, традиционно противодействие изменениям любых владельцев любых ресурсов, ощущающих угрозу и риски. В коллективах, и особенно в закрытых кластерах, при непонятных или неочевидных целях преобразований велик риск “итальянской забастовки”. Необходима планомерная работа со всеми уровнями, выявление, поддержка и использование “евангелистов” и последователей и среди руководителей, и среди персонала. Необходимо обозначить (совместно обсудить, приоритизировать, наметить сроки и условия) ощутимые выгоды критического большинства участников и честно их предоставлять в дальнейшем.

Параллельные структуры управления.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование

Не следует забывать отрабатывать изменения и распространять информацию по всем “сигнальным цепочкам” и контурам управления, включая параллельные и теневые. Эффективным инструментом поддержки преобразований может оказаться “бартер” с ключевыми агентами влияния из числа заинтересованных сторон проекта и просто центров влияния и мнений для поддержки изменений, генерируемых проектом или проводимыми изменениями.

18 факторов Русской модели управления

Неэффективность и результативность. Управление в России нацелено не на минимизацию затрат, а на достижение результата любой ценой. Оно неэффективно, но результативно. Какую бы сферу деятельности мы ни рассматривали, обнаруживается одна и та же закономерность — неподходящими, негодными средствами все-таки достигается весомый результат. В этом, по-видимому, и заключается парадокс российского управления: управление, неэффективное в каждом конкретном пункте в каждый момент времени, в конечном счете достигает таких успехов, для достижения которых вообще-то требуется эффективное управление.

Маятник — два режима работы, стабильный и нестабильный. Регулярный маятниковый переход всей хозяйственной жизни от зимней спячки к летнему авралу, а затем снова к зимней спячке сформировал такую же “маятниковую” модель управления. Управление попеременно находится то в стабильном, застойном состоянии (когда конкуренция подавляется), то в нестабильном, аварийно-мобилизационном, кризисном состоянии (когда конкуренция насаждается и поощряется). В стабильной фазе обеспечивается количественный рост, в нестабильной — качественное развитие.

Двойной набор стереотипов поведения и моральных норм. Сформированные за долгие поколения два непохожих образа жизни и две модели поведения — зимняя и летняя — закрепились в менталитете. Стабильный режим функционирования системы управления предписывает один набор моральных норм и поведенческих стереотипов, а нестабильный режим активизирует другой, прямо противоположный по смыслу набор норм и правил. Одни и те же люди и организации способны как на унылое, застойное существование, так и на авральную инновационную деятельность.

Неконкурентный характер стабильного периода. При стабильном, застойном режиме функционирования конкурентные отношения подавляются и сверху, и снизу. Начальникам конкуренция мешает, так как она “выращивает” им соперников в карьере и нарушает установленную неизменность правил, процедур и приоритетов. Для нижестоящих конкуренция опасна, так как она повышает эффективность и тем самым открывает перед начальством возможность повышать требования к нижестоящим до уровня, достигнутого самыми успешными из нижестоящих сотрудников и подразделений.

Мобилизация и перераспределение ресурсов как основной инструмент. “Генетически” встроенные в Русскую модель управления повышенные мобилизационные возможности делают привлечение дополнительных ресурсов наиболее доступным и универсальным способом решения любых проблем. Обратной стороной такого полезного качества является отсутствие необходимости экономить ресурсы. Рационально мыслящий русский управленец не тратит время и силы на экономию, он тратит их на привлечение дополнительных ресурсов. В Русской модели управления именно полномочия по распоряжению ресурсами дают реальное влияние и власть.

Автономность низовых кластерных структур. В Русской модели управления вышестоящие органы заняты главным образом тем, что мобилизуют и перераспределяют ресурсы между первичными социальными, административными и производственными ячейками, так называемыми кластерами. Эти ячейки, а не работники-индивидуумы являются объектами управления. Автономные ячейки-кластеры, используя свой собственный механизм регулирования, выполняют задачи, поставленные “сверху”. В нестабильной фазе системы управления конкуренция между

кластерными единицами резко контрастирует с неконкурентными, “артельными” отношениями внутри этих ячеек.

Параллельные структуры управления. Параллельные структуры (думские бояре, фискалы, комиссары, парткомы, полпреды президента и т. п.) должны, при необходимости, переводить систему управления из стабильного в нестабильное состояние, а в спокойное время — поддерживать готовность управленческих механизмов и процедур для такого перехода. Для выполнения подобных функций они наделены обширными правами по использованию ресурсов подконтрольных им предприятий и организаций, причем эти права не уравновешены соответствующими обязанностями. Такой дисбаланс дает параллельным структурам возможность смело рисковать чужими ресурсами для достижения поставленных сверху целей, быть своеобразным катализатором процесса перехода к аварийно-мобилизационной работе.

Неправовой характер управления. Правовой подход предполагает, что каждое действие требует однозначной оценки со стороны закона с точки зрения универсальных правил поведения. Однако в Русской модели управления попеременно сосуществуют два противоположных по смыслу режима управления и два набора стереотипов; то, что социально одобряемо в нестабильный период, считается преступным в стабильную эпоху. Поэтому правовой подход, единообразный для всех случаев и состояний системы управления, никак не приживается в России.

“Уравниловка”. За долгие века русской истории население и кластерные структуры выработали технологию “уравниловки”, удерживающую систему управления в стабильном состоянии как можно дольше и предотвращающую появление конкурентных стереотипов поведения, которые облегчают системе управления переход в мобилизационный, нестабильный режим функционирования. Люди интуитивно понимают: любой человек, разбогатевший в деревне или много заработавший в бригаде, представляет угрозу для окружающих, из-за него всем повысят оброк или нормы выработки.

Два типа лидеров для двух режимов работы — назначенцы, самовыдвиженцы. При стабильном, застойном состоянии системы управления господствует тип лидера-назначенца, руководящего с согласия и благословения вышестоящего лица (организации). В нестабильный период их сменяют лидеры-самовыдвиженцы, которые строят свою карьеру на противостоянии начальству, на объединении вокруг себя коллективов предприятий, регионов, страны в целом в целях борьбы со сложившейся и уже надоевшей всем системой. Наличие двух типов лидеров дает Русской модели управления невиданное разнообразие типажей успешных руководителей. Характерна недолгая по времени адекватность лидеров, так как с очередной сменой режима функционирования русской модели управления они быстро устаревают.

Отсутствие ценности долгосрочных накоплений. В условиях, когда система управления переходит то в стабильное, то в нестабильное состояние, мобилизует и перераспределяет, невозможно передавать из поколения в поколение сколько-нибудь значительные накопления. В России всегда были велики риски потери имущества: кочевые набеги, войны, неурожай, эпидемии, лихоимство властей, поборы общины и родни, “подсечно-огневое реформирование”. Русская модель управления подавляет стимулы для долгосрочного накопления богатства.

“Заначка” на всех уровнях. “Заначка” — скрытый доход или резерв для получения эффекта, которым индивидум, подразделение или целое предприятие могут распоряжаться самостоятельно, не делясь с вышестоящей организацией. Когда мобилизация и перераспределение ресурсов стали главными элементами Русской модели управления, то в качестве противодействующего фактора не могла не возникнуть развитая культура утаивания доходов, причем способы, с помощью которых в стабильные, застойные годы добывается “заначка”, в нестабильное время легализуются и становятся главными каналами перераспределения имущества.

Завышенные амбиции лидеров. Отлаженный механизм мобилизации и перераспределения ресурсов, параллельные структуры, неправовой характер управления, двойной набор поведенческих стереотипов и моральных норм — все это инструменты и технологии, необходимые для перевода системы управления в нестабильный, кризисный режим. Но “топливом”, дающим энергию для такого перехода, являются завышенные амбиции руководителей-самовыдвиженцев всех уровней. Если им удастся транслировать эти амбиции на нижестоящие уровни, заразить подчиненных верой в победу, то шансы на успех преобразований резко повышаются.

Компромисс между системой управления и людьми, демпфирование. Для стабильных, застойных периодов существует особая технология достижения равновесия между непомерно высокими требованиями системы управления к людям и организациям, с одной стороны, и нежеланием (да и невозможностью) людей выполнять все эти требования, с другой стороны. Компромисс, благодаря которому “и овцы целы, и волки сыты”, заключается в формальном соблюдении обязанностей. С одной стороны, люди получили то, что им нужно: спокойствие, сохранение жизни, здоровья, времени и имущества; они не выполняют того, что от них требует система управления. Но система также сохранила главное — потенциальную возможность перейти в нестабильное состояние и вернуть звенья системы управления назад, в аварийный конкурентный режим.

Низовая солидарность. Поскольку стержень управленческих отношений в России — вертикальная связь между начальником и автономной кластерной единицей, то при любых контактах между вышестоящими и подчиненными в людях просыпается стереотип кластерной взаимопомощи. Они бескорыстно помогают друг другу обмануть государство или вышестоящую организацию, охотно обмениваются опытом удачного несоблюдения закона, не выдают нарушителей и т. д. Побочным следствием такой солидарности является невозможность децентрализованного контроля.

Централизация системы управления. По географическим и историческим причинам (невозможность рассредоточения знати по территории страны, получение прибавочного продукта путем сбора дани — “полюдь”), в Русскую модель управления с самого начала была заложена централизация управления. Поскольку главные управленческие инструменты — мобилизация и перераспределение ресурсов — применяются в России именно вышестоящими по отношению к нижестоящим, то для решения любой проблемы нужно усилить централизацию. Чем серьезнее вызов, тем более масштабная мобилизация и перераспределение ресурсов потребуются. А значит, тем больше полномочий придется централизовать.

Маятниковое отношение к иностранному опыту и национальным меньшинствам. Качественное развитие, характерное для нестабильного, кризисного режима функционирования системы управления, рекрутирует на руководящие посты людей, привычных к конкуренции и не связанных путями “уравниловки”. Таковыми часто оказываются иностранцы и национальные меньшинства. Затем, по мере активизации в русском народе стереотипов конкурентного поведения, оно начинает оспаривать монополию “иностранцев” на успех. Далее, по мере ослабления натиска реформ и приближения стабильного периода, происходит вытеснение “нерусского элемента” из государственного аппарата, деловой и военной элиты.

Несоответствие целей и средств реформ. Проведение реформ (на всех уровнях) в России затруднено тем, что в своем стабильном, застойном состоянии наша система управления не имеет экономических, социальных и управленческих механизмов преобразований. Поэтому лидеры-самовыдвиженцы вынуждены переводить систему в нестабильный, аварийно-мобилизационный режим и на ходу изобретать (или импортировать) такие механизмы. Механизмы, то есть средства проведения реформ, являются “узким местом”, дефицитным ресурсом и поэтому становятся важнее целей реформ. Начинается традиционно русская мобилизация и перераспределение этого ресурса (средств проведения реформ) по властной вертикали с последующей подменой целей реформ средствами.

Вместо заключения.

Уроки проекта

Подобные настоящему Руководству методологические продукты активно создаются профессиональными ассоциациями, сообществами, офисами управления проектами и портфелями. Для таких профессионалов, возможно, будет полезна информация об уроках нашей рабочей группы, сформулированных по итогам довольно длительной разработки настоящего Руководства — если они дочитали его до этого места. Важным фактором при этом являлся волонтерский характер участия всех соавторов материала.

- Осязаемая, понятная, знакомая по аналогам цель (ожидаемый результат) работы фокусирует внимание и усилия участников, минимизируя общие разговоры. После долгой выработки целевой структуры Руководства, занявшей несколько месяцев, работа существенно ускорилась. Не нужно экономить на обсуждениях целевого формата и облика продукта.
- Согласованный целевой формат методологического продукта обязательно изменится, когда материал начнет насыщаться конкретикой. Это нормально, и это нужно понимать изначально, так как оценить “читаемость” можно только на готовых фрагментах. Так, в настоящем Руководстве несколько решений по его компоновке было принято уже по ходу работы (например, объединение анализа влияния факторов Русской модели управления в тематические группы, отказ от следования формату таблицы по ключевым показателям компетентности в тех элементах, где различия классики и Agile незначительны и т. д.).
- Подобные работы доводятся до конца, только если выполняются профессионалами, имеющими высокую внутреннюю мотивацию и дисциплину и готовыми не только поговорить, но и сделать. При поиске, отборе и оценке участников команды не стоит путать темперамент с производственной эффективностью, а активность в соцсетях и на конференциях с реальной прогнозируемой отдачей. С другой стороны, мнение “замолчавших” экспертов может иметь значительную ценность, поэтому слепое следование даже многократно согласованным процедурам и договоренностям (ждем ответы два дня и т. п.) не всегда уместно с точки зрения качества продукта.
- Опыт временного привлечения как начинающих методологов, так и грамотных экспертов для обеспечивающих работ (например, для упорядочивания мастер-справочников, анализа первоисточников и т. п.) не был продуктивен. Время на постановку и разъяснение задач суммарно было сравнимо с возможными личными трудозатратами, контроль затруднен, сроки непредсказуемы. Наш вывод: либо продукт настолько целостный, что участие в изготовлении его элементов не мотивирует, либо “настоящих буйных мало”.
- Важной компетенцией, напрямую влияющей на качество продукта, является умение всех участников услышать профессиональную позицию коллег и готовность всесторонне ее обсудить, отделяя риторику от истинных смыслов.



Желаем всем новых вызовов и успехов в работе,
неуклонного профессионального и личного роста,
доверия и уважения руководителей и коллег,
продуктивного баланса в жизни!

Подписано в печать 16.11.2020.

Формат 60x90/8

Тираж 150 экз. Заказ № 111

ООО «НОВЫЕ ПЕЧАТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

117525, г. Москва, ул. Днепропетровская, д. 3, корп. 5, пом. III