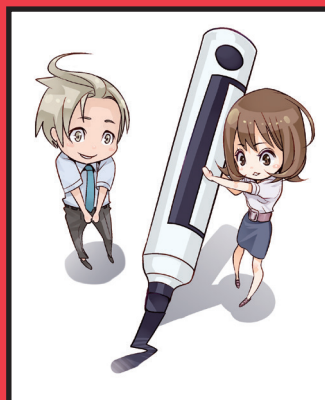


ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАНГА



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЭТА МАНГА ПРО УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ТО ЕСТЬ ВРЕМЕНЕМ И РЕСУРСАМИ. КОГДА-НИБУДЬ КАЖДЫЙ ЗАПУСТИТ СВОЙ ПРОЕКТ - В ШКОЛЕ, НА РАБОТЕ ИЛИ ДОМА. ПОД ПРОЕКТАМИ ПОДРАЗУМЕВАЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО МАСШТАБНЫЕ ДЕЛА ВРОДЕ ПОСТРОЙКИ ЗДАНИЙ ИЛИ РАЗРАБОТКИ РАКЕТ, НО И НЕБОЛЬШИЕ МЕРОПРИЯТИЯ, В КОТОРЫХ ЗАДЕЙСТВОВАНО ВСЕГО НЕСКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК - НАПРИМЕР, ПОДГОТОВКА К СВАДЬБЕ.

В МАНГЕ РАССКАЗЫВАЕТСЯ ПРО СТУДЕНТА РЭО, КОТОРЫЙ СДЕЛАЛ ПОПУЛЯРНУЮ ИГРУ И В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОЛУЧИЛ ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ МЕНЕДЖЕРОМ ПРОЕКТОВ ПО РАЗРАБОТКЕ ИГР.

ЭТО САМАЯ УНИВЕРСАЛЬНАЯ МАНГА ИЗ ВСЕЙ СЕРИИ - ВЕДЬ УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ И РЕСУРСАМИ ДОЛЖЕН УМЕТЬ КАЖДЫЙ!

12+

Интернет-магазин: www.dmkpress.com

Книга – почтой: orders@aliens-kniga.ru

Оптовая продажа: КТК "Галактика"
(499)782-3889. books@aliens-kniga.ru

DMK
ИЗДАТЕЛЬСТВО
www.dmk.ru

ISBN 978-5-97060-602-5



9 785970 606025 >

ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ

МАНГА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Хироканэ Осаму
Санукиян

ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ МАНГА
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ



Хироканэ Осаму
Санукиян
TREND-PRO Co., Ltd.

Ohmsha
DMK
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Занимательная манга

Управление проектами

マンガでわかる

プロジェクト マネジメント

広兼 修 / 著 さめきやん / 作画 トレンド・プロ / 制作



OHM
Ohmsha

ЗАНИМАТЕЛЬНАЯ МАНГА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Хироканэ Осаму

Художник Санукиян

Перевод

А. С. Слащевой



ДМК
ПРЕСС
издательство

Москва
ДМК Пресс, 2019

УДК 005.4
ББК 65.290
О72

Осаму Х.

О72 Занимательное управление проектами / Хироканэ Осаму (автор), Сануки-ян (худ.); пер. с яп. А. С. Слащевой. — М.: ДМК Пресс, 2019. — 206 с.: ил. — (Серия «Образовательная манга»). — Доп. тит. л. яп.

ISBN 978-5-97060-602-5

Эта манга – про управление проектами, то есть временем и ресурсами. Когда-нибудь каждый запустит свой проект – в школе, на работе или дома. Под проектами подразумеваются не только масштабные дела вроде постройки зданий или разработки ракет, но и небольшие мероприятия, в которых задействовано всего несколько человек, например подготовка к свадьбе. В манге рассказывается про студента Рэо, который создал популярную игру и в результате получил предложение о работе в крупной компании менеджером проектов по разработке игр.

Это самая универсальная манга из всей серии – ведь управлять временем и ресурсами должен уметь каждый!

УДК 005.4
ББК 65.290

Original Japanese Edition.
Manga de waku purojekuto manejimento by Osamu Hirokane.
Illustration by Sanukiyan.
Produced by Trend-Pro Co., Ltd.
Published by Fusion Inc.
Russian language edition copyright © 2019 by DMK Press.
All rights reserved.

Все права защищены. Никакая часть этого издания не может быть воспроизведена в любой форме или любыми средствами, электронными или механическими, включая фотографирование, ксерокопирование или иные средства копирования или сохранения информации, без письменного разрешения издательства.

ISBN 978-4-274-06854-6 (яп.)
ISBN 978-5-97060-602-5 (рус.)

Copyright © 2011 by Trend-Pro Co., Ltd.
© Перевод, оформление, издание, ДМК
Пресс, 2019

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая книга представляет собой введение в управление проектами. Она предназначена для следующих категорий людей:

- тех, кому необходимо планировать, рассчитывать и управлять проектами на работе и в школе;
- тех, кого могут назначить менеджером проектов на работе;
- тех, кто хочет знать основы управления проектами как необходимого для бизнеса навыка;
- тех, кому знания управления проектами необходимы в повседневной жизни для подготовки к экзаменам, планирования путешествий и свадебных церемоний.

Читатели, уже изучавшие управление проектами и применявшие его на практике, смогут за короткий срок повторить и закрепить изученное при помощи этой книги.

Управление проектами – это деятельность по выполнению самых разнообразных «проектов», число которых только растет. Под проектами подразумеваются не только масштабные дела вроде постройки зданий или разработки ракет, но и небольшие мероприятия, в которых задействовано несколько человек. Использование знаний и навыков управления проектами в повседневной «жизни» поможет выполнить задуманное. Иными словами, я считаю, что управление проектами может понадобиться каждому.

Эта книга делится на шесть глав. Каждая глава состоит из комикса и пояснения к нему. Получить представление об управлении проектами можно, читая только комикс, но если вы хотите углубить свое понимание, то ознакомьтесь и с пояснениями.

Если, прочтя эту книгу, вы поймете, что «управление проектами нужно всем не только для работы, но и для жизни в целом», то я буду крайне признателен. Я бы хотел поблагодарить компанию Омся за предоставленную возможность написать эту книгу. Также я хотел бы выразить благодарность компании «Тренд Про», ответственной за мангу, г-же Акино, которая придумала сценарий, и художнице манги Санукиян. Я бы также хотел поблагодарить своих бывших коллег за советы – госпожу Ёсими Ёко, Уэми Масахиро, Фукусима Ютака и управляющего нашей компании. Несмотря на то что тема этой манги связана с проектом в игровой индустрии, в жизни распределение ролей может выглядеть несколько иначе. Не забывайте об этом.

Июнь 2011

Хироканэ Осаму, FUSION Co., LTD

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог	1
Глава 1. Что такое проект	11
1.1. Что такое проект	12
1.2. Что такое управление проектами	15
1.3. Цели и критерии успеха проекта	17
1.4. Обязанности менеджера проектов	19
1.5. Заинтересованные стороны	23
Подведем итоги	31
Особенности проекта	31
Свод знаний по управлению проектами	33
Прояснение целей и критериев успеха проекта	35
Роль менеджера проектов и необходимые способности	36
Классификация заинтересованных сторон	37
Глава 2. Разработка плана проекта	39
2.1. Планирование проекта	40
2.2. Сбор и обработка мнений	50
2.3. Список работ	58
Подведем итоги	63
План управления проектом	63
Требования	66
Содержание и ИСР	67

Настоящая книга основывается на 4-й версии PMBOK (Свода знаний по управлению проектами).

Глава 3. Планируем проект 69

3.1. Порядок операций и оценка 70

3.2. Создание расписания проекта 76

3.3. Оценка стоимости и определение бюджета 79

3.4. Подготовка плана проекта 82

Подведем итоги 87

 Операции 87

 Важное о создании расписания 89

 Методы оценки стоимости проекта 92

 Важное о создании плана проекта 93

Глава 4. Приступаем к работе над проектом 95

4.1. Начало работы над проектом 96

4.2. Управление закупками 102

4.3. Управление качеством 107

4.4. Управление рисками 113

4.5. Управление командой проекта 117

Подведем итоги 129

 Стартовая встреча 129

 Закупки 130

 Качество 132

 Риски 134

 Управление командой проекта 136

Глава 5. Контролируем проект 139

5.1. Отчеты о состоянии проекта 140

5.2. Разговоры с заинтересованными лицами	145
5.3. Пересмотр плана проекта.....	151
Подведем итоги.....	154
Отчетные встречи.....	154
Общение с заинтересованными сторонами.....	155
Пересмотр плана проекта.....	156

Глава 6. Достижение результатов и завершение проекта..... 159

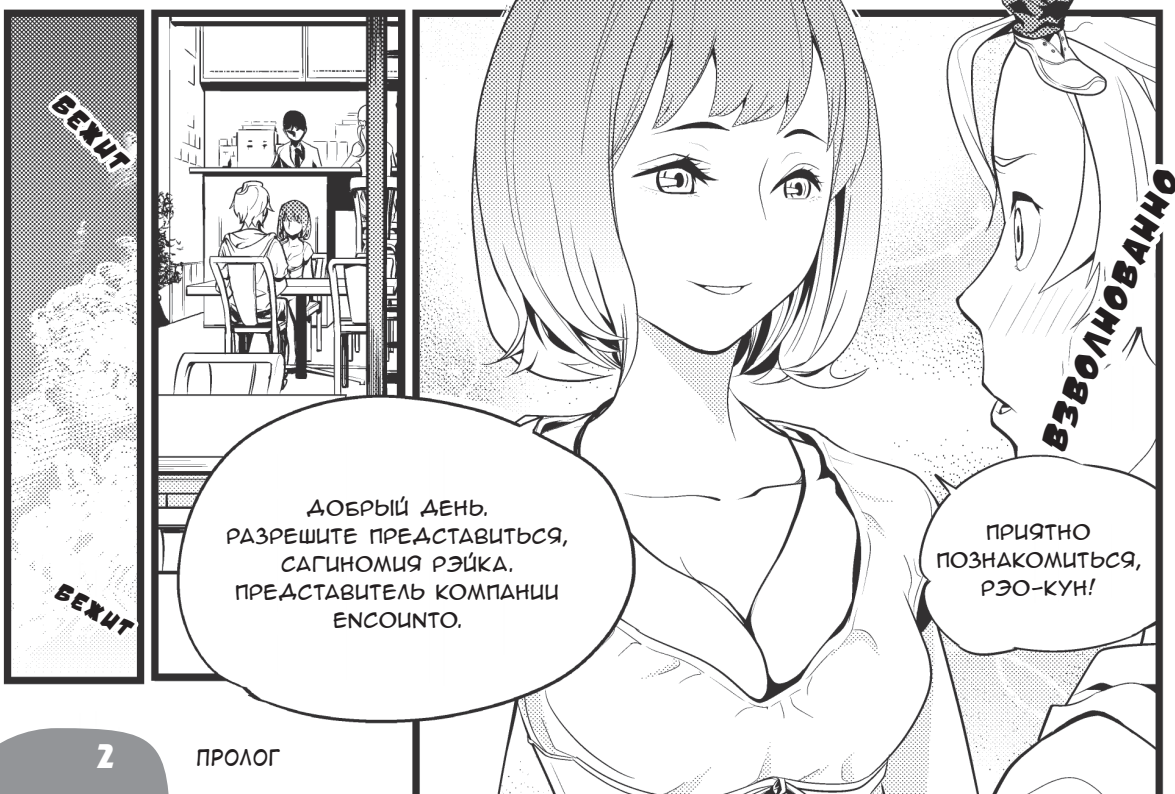
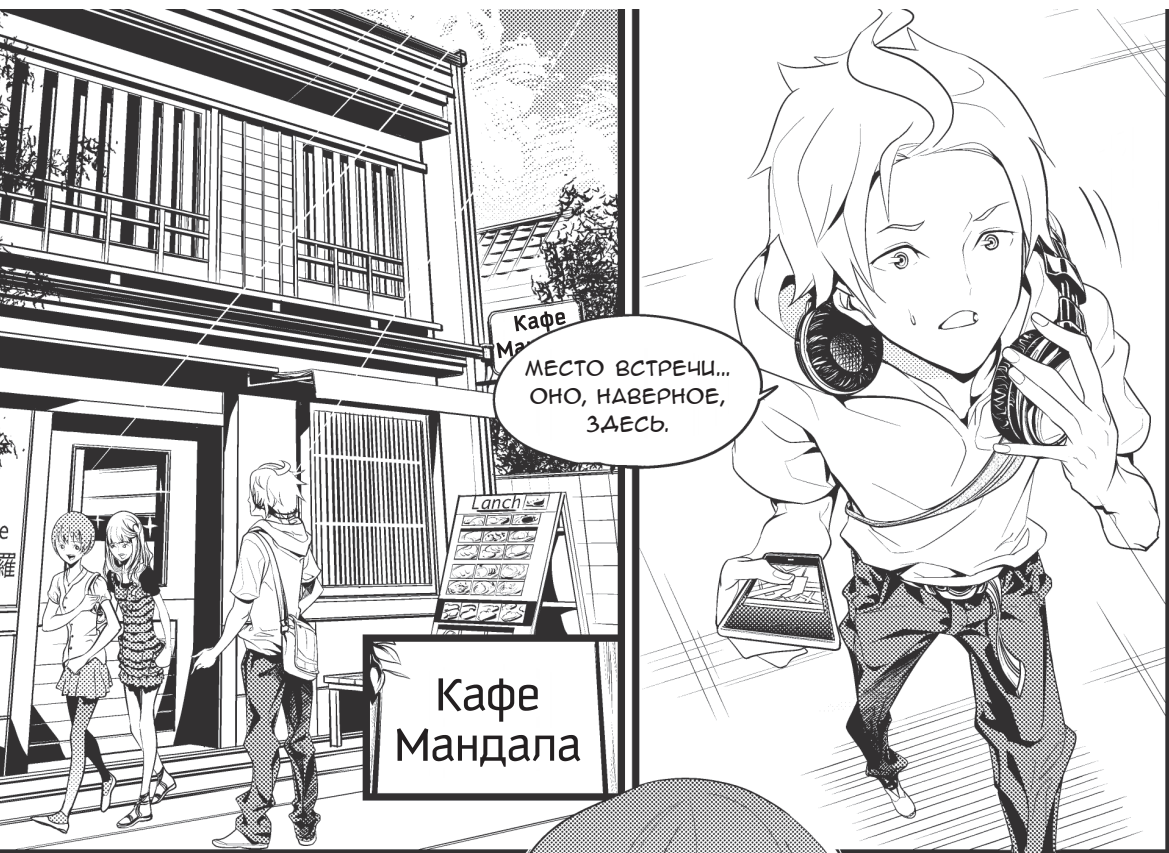
6.1. Завершение работ проекта.....	160
6.2. Достижение результатов.....	166
Подведем итоги.....	173
Перед окончанием проекта.....	173
Последняя операция проекта.....	173

Приложение. Управляем проектом свадебной церемонии! 181

Используемые материалы 197

The background of the entire page is a repeating pattern of hexagons, similar to a honeycomb. The hexagons are arranged in a staggered grid. The color of the hexagons varies, with some being a very light gray, others a medium gray, and some a darker gray, creating a subtle gradient effect across the page. The word "ΠΡΟΛΟΓ" is centered in the upper half of the page.

ΠΡΟΛΟΓ





ВЗАИМНО...
ОЧЕНЬ РАД...
ВОТ МОЕ
РЕЗЮМЕ.



шелест



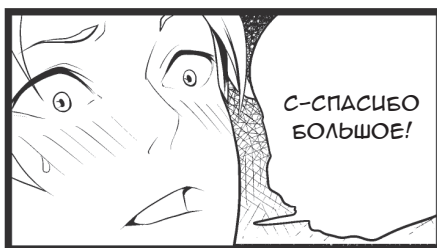
ВАШЕ
НАСТОЯЩЕЕ ИМЯ -
НАКАИ НАО?

Н-НУ...



ВЫ - ТОТ РЭО,
КТО СОЗДАЛ ПОПУЛЯРНУЮ
ИНТЕРНЕТ-ИГРУ?

ВАША НОВАЯ ИГРА...
ДЛЯ СТУДЕНТА...
ЭТО ЧТО-ТО!
ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ ДВЕ
ИГРЫ ЗА ГОД, ПУСТЬ
И СЕРЬЕЗНЫЕ, АА ЕЩЕ
УЧИТЬСЯ ПРИ ЭТОМ...
ВАШИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
СПОСОБНОСТИ
ЗАСЛУЖИВАЮТ ПОХВАЛЫ!



С-СПАСИБО
БОЛЬШОЕ!



ПРОСТИТЕ,
ЧТО Я ВАМ
ТАК СПЕШНО
НАПИСАЛА...

НО КОГДА
Я УЗНАЛА,
ЧТО ВЫ - СТУДЕНТ
ПОСЛЕДНЕГО КУРСА
И ЕЩЕ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛИСЬ
С РАБОТОЙ,

Я
НЕ МОГЛА
НЕ
НАПИСАТЬ!



ПИСЬМО ОТ
САГИНОМИЯ
ПРИШЛО МНЕ
НЕДЕЛЮ
НАЗАД.



Я НИЧЕМ
НЕ ЗАНИМАЛСЯ,
ТОЛЬКО СИДЕЛ ДОМА
И ДЕЛАЛ ИГРУ, И ТУТ
МНЕ ПРИШЛО
ПРЕДЛОЖЕНИЕ -

"НЕ ХОТИТЕ ЛИ
ПОРАБОТАТЬ
ДЛЯ НАШЕЙ
КОМПАНИИ?"

ENCOUNTO - ЭТО ИЗВЕСТНАЯ
В ИГРОВОМ МИРЕ
ВЛИЯТЕЛЬНАЯ ВЕНЧУРНАЯ
КОМПАНИЯ.

НЕ ИЗДАТЕЛЬ ИГР
НА ПРОДАЖУ, А СКОРЕЕ
ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ
РАЗРАБОТКОЙ РАЗНЫХ ИГР
ДЛЯ КОНСОЛИ JOY
PORTABLE (JP).

О, Я ИГРАЛ В ИГРЫ
ВАШЕЙ КОМПАНИИ!

ТАК В TINKLE TINGER У МЕНЯ
ПЯТЬСОТ ЧАСОВ НАИГРАНО!

ПРАВДА?!

ТАКУЮ КРУТУЮ
ИГРУ В ОДИНОЧКУ
НЕ СДЕЛАТЬ...

ПОЖАЛУЙ...
НАКАИ-КУН,
А ВЫ НЕ ХОТЕЛИ БЫ
ПОПРОБОВАТЬ
СДЕЛАТЬ ИГРУ
ДЛЯ НАС?



НА САМОМ ДЕЛЕ
У МЕНЯ ДАВНО
ЛЕЖИТ ПЛАН
ИГРЫ ДЛЯ JR,
НО В ОДИНОЧКУ
Я С НЕЙ НЕ
СПРАВЛЮСЬ...



Проект Knighting Blossom

ВОТ КОММЕРЧЕСКОЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ.



ЛИСТАЕТ

НОВАЯ
ЖАНРОВАЯ ИГРА НА JR,
КОТОРАЯ ИСПОЛЬЗУЕТ
ФУНКЦИЮ GPG?



ЛИСТАЕТ

ЛИСТАЕТ

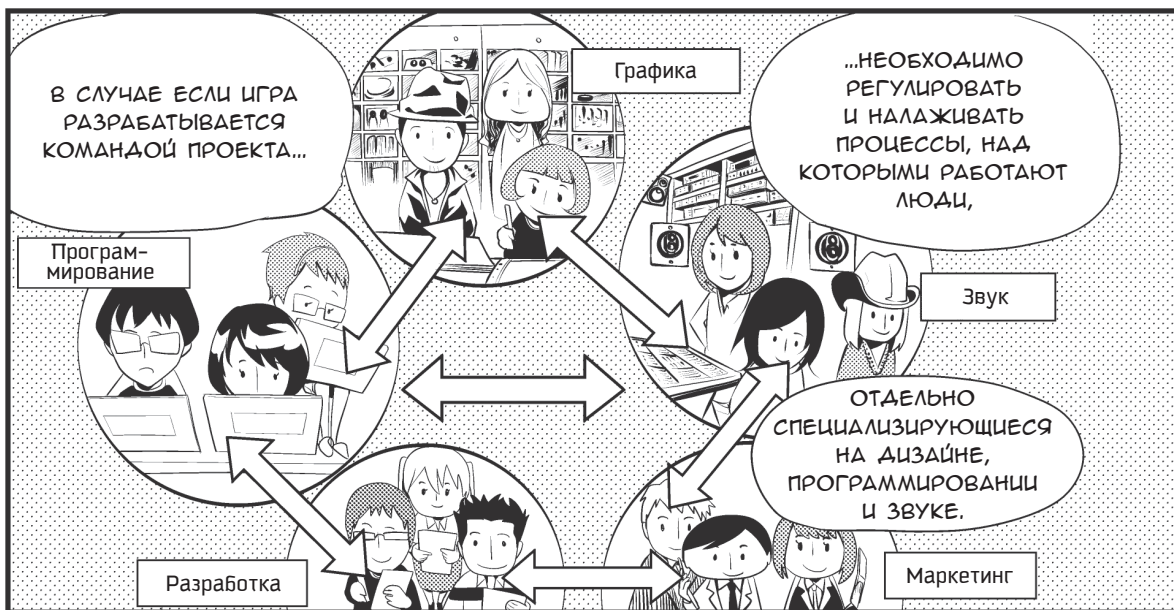
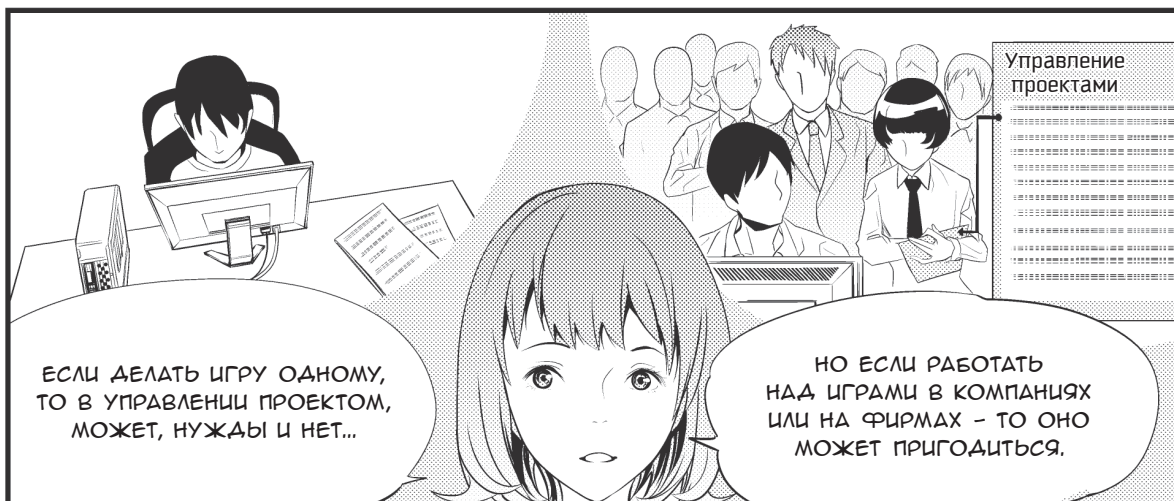


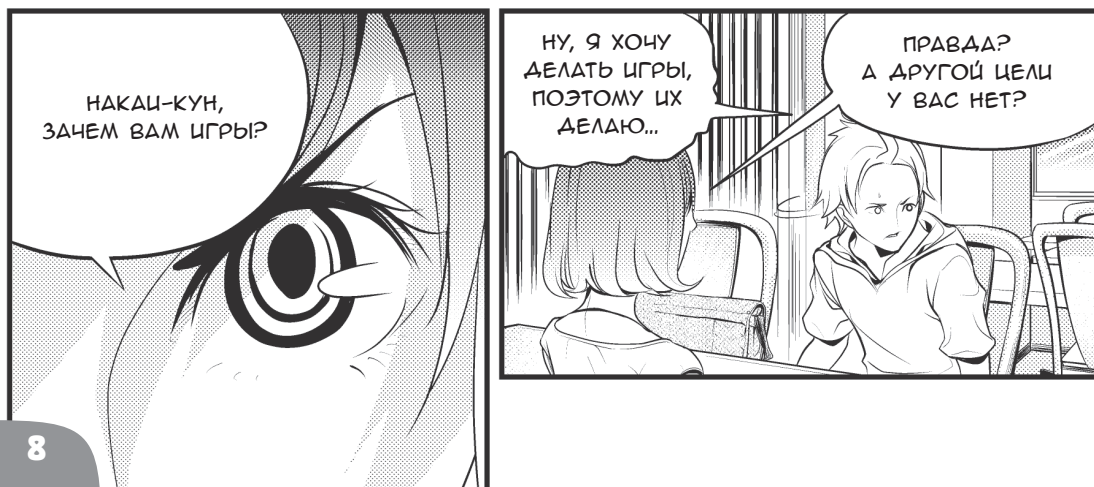
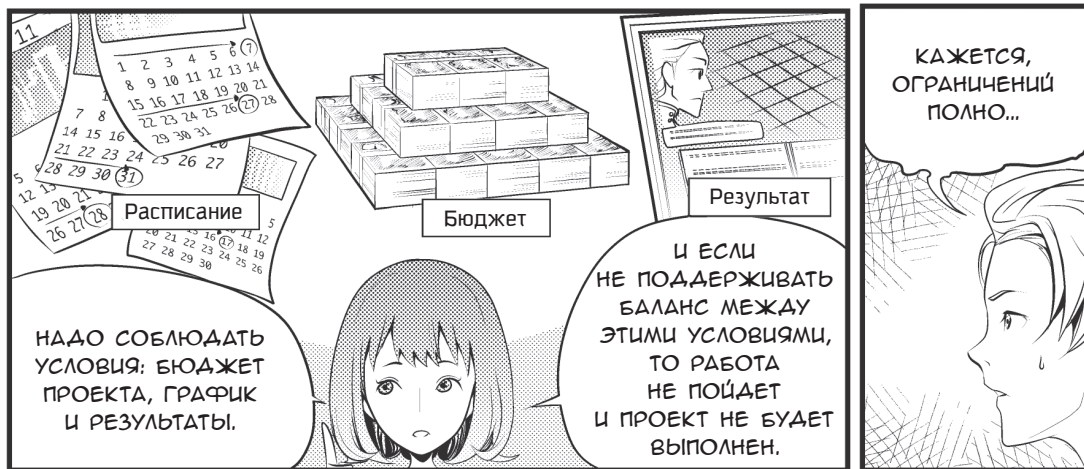
RPG В РЕАЛЬНОМ
ПРОСТРАНСТВЕ? ОТЛИЧНАЯ ИДЕЯ!
НАМ НУЖНА ТАКАЯ ИГРА!

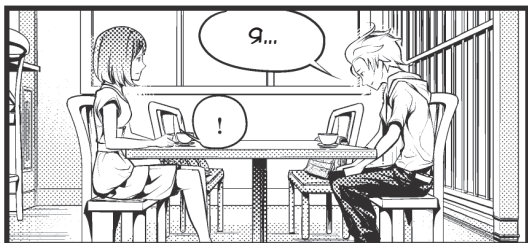
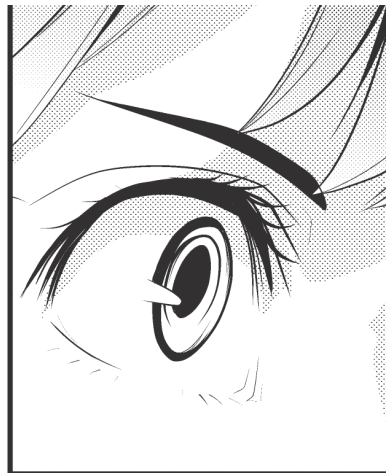


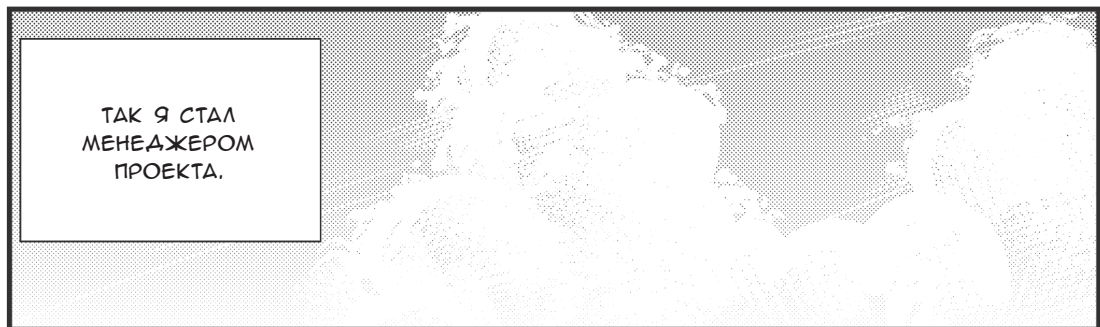
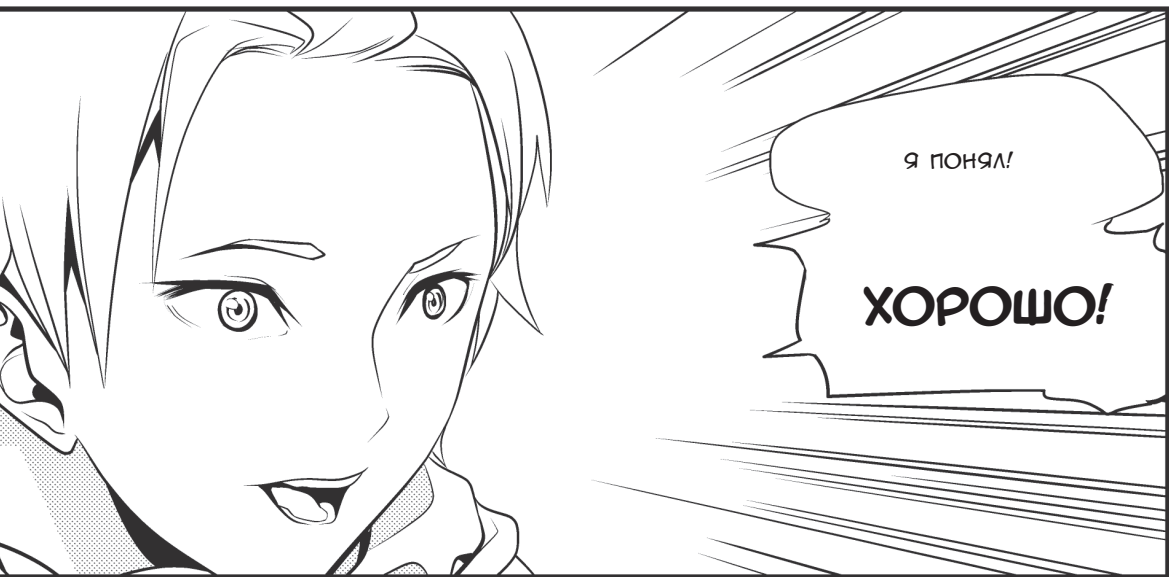
БОЛЬШОЕ
СПАСИБО!











ГЛАВА

1

ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ

1.1. ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ

С СЕГОДНЯШНЕГО
ДНЯ НАКАИ-КУН
РАБОТАЕТ С НАМИ!
И СНОВА
ЗДРАВСТВУЙТЕ!

ОЧЕНЬ ПРИЯТНО!

ЧЕСТНО ГОВОРЯ,
Я ДО СИХ ПОР ПОВЕРИТЬ
НЕ МОГУ В ЭТО...

Encounto

ДЛЯ НАЧАЛА
ОБ ИГРЕ, ЗАЯВКУ
НА КОТОРУЮ
Я ВИДЕЛА.

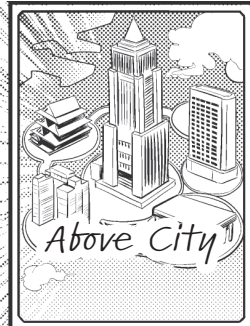
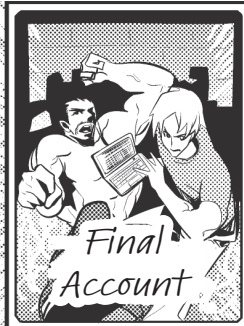
ДАВАЙТЕ РЕШИМ,
КАК МЫ С НЕЙ
ПОСТУПИМ.

А-АА.

ДЛЯ НАЧАЛА,
ВЫ ПОНИМАЕТЕ,
ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

ПЕРВОЕ СЛОВО,
КОТОРОЕ ПРИХОДИТ
НА УМ, - ЭТО ПЛАН.





ИЗМЕНЕНИЕ
ИЛИ ПЕРЕРАБОТКА УЖЕ
СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ
НАЗЫВАЕТСЯ "РЕГУЛЯРНОЙ
РАБОТОЙ" И НЕ ЯВЛЯЕТСЯ
ПРОЕКТОМ.

ПОСКОЛЬКУ КАЖДАЯ ИГРА -
УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ
И ПРОИЗВОДИТСЯ
ЗА ОГРАНИЧЕННОЕ ВРЕМЯ,
ОНА ЯВЛЯЕТСЯ ПРОЕКТОМ.



НАДО ЖЕ.

Разработка

Графика

Звук

Менеджмент

Программирование

Бюджет

Расписание

Продукт

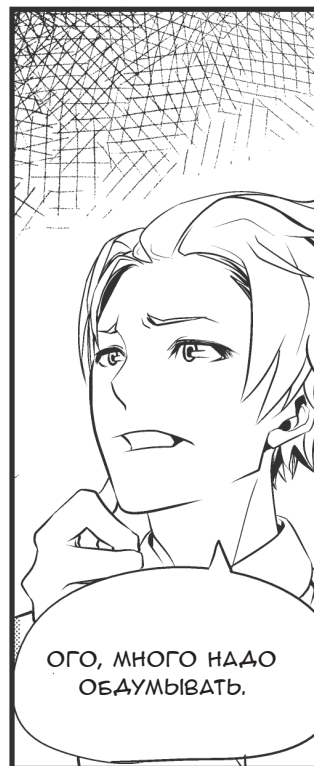
ВООБЩЕ В ПРОЕКТЕ
ОБЫЧНО РАБОТАЕТ
МНОГО ЛЮДЕЙ.

ПОЭТОМУ У НЕГО
ЕСТЬ ОСОБЕННОСТЬ -
НЕОБХОДИМО ВЕСТИ
РАЗЛИЧНЫЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,

НАПРАВЛЕННЫЕ
НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА,
В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЙ
БЮДЖЕТА, РАСПИСАНИЯ
И КАЧЕСТВА.

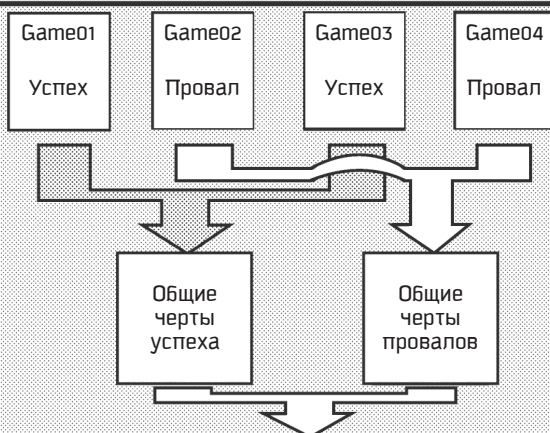
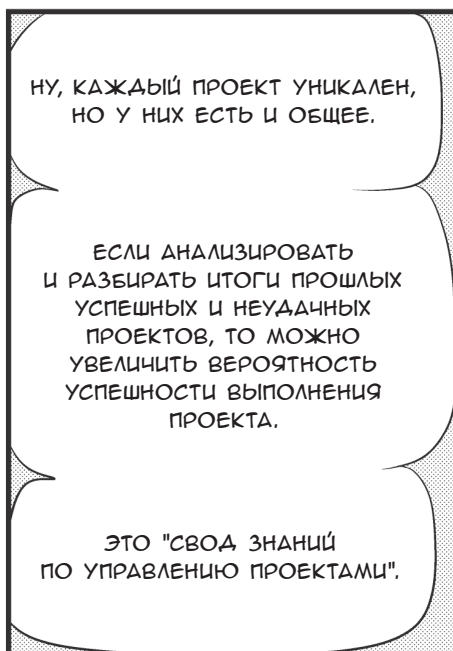
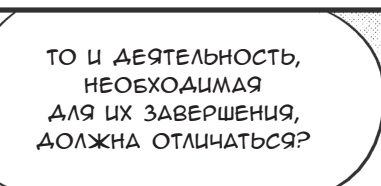
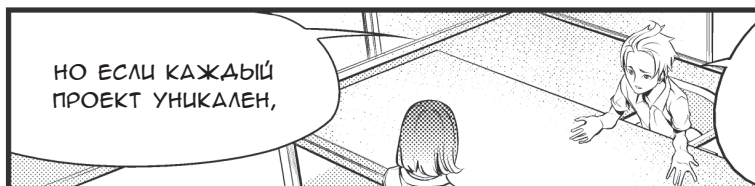
10 Октябрь

вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			



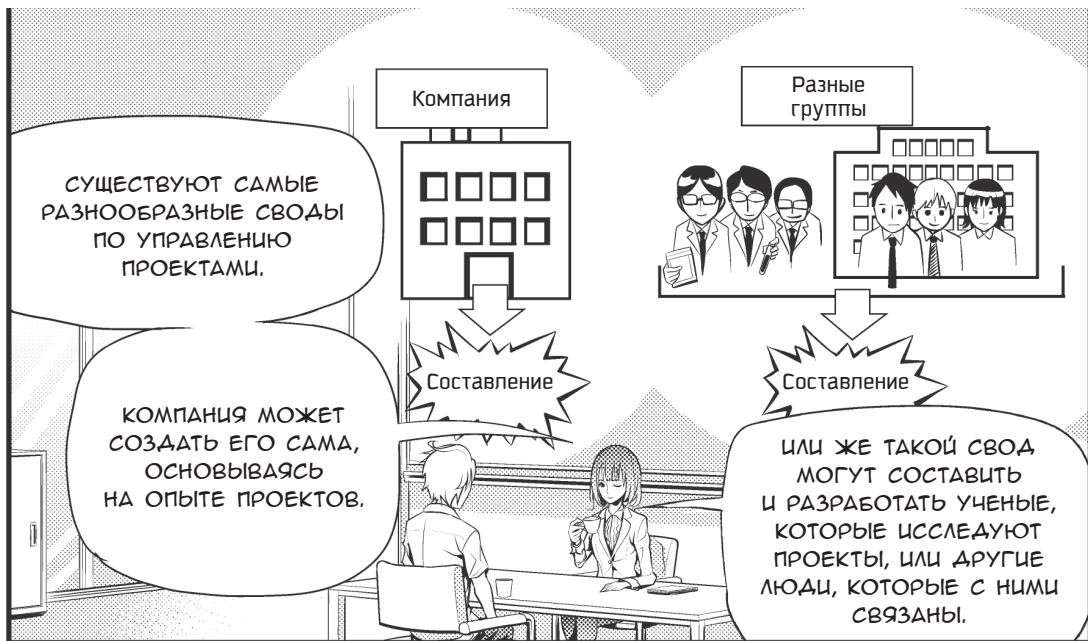
ОГО, МНОГО НАДО
ОБДУМЫВАТЬ.

1.2. ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

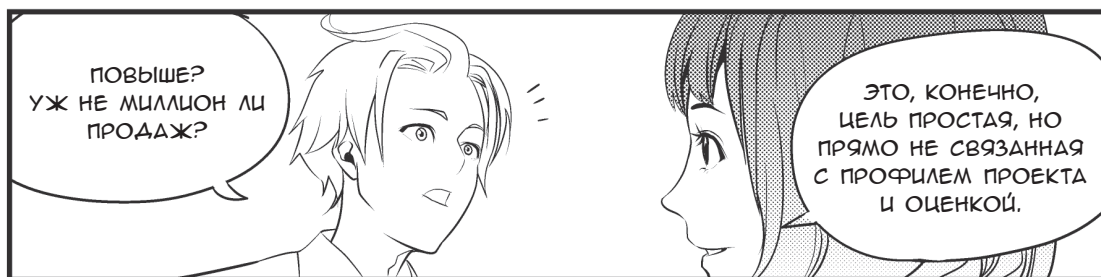
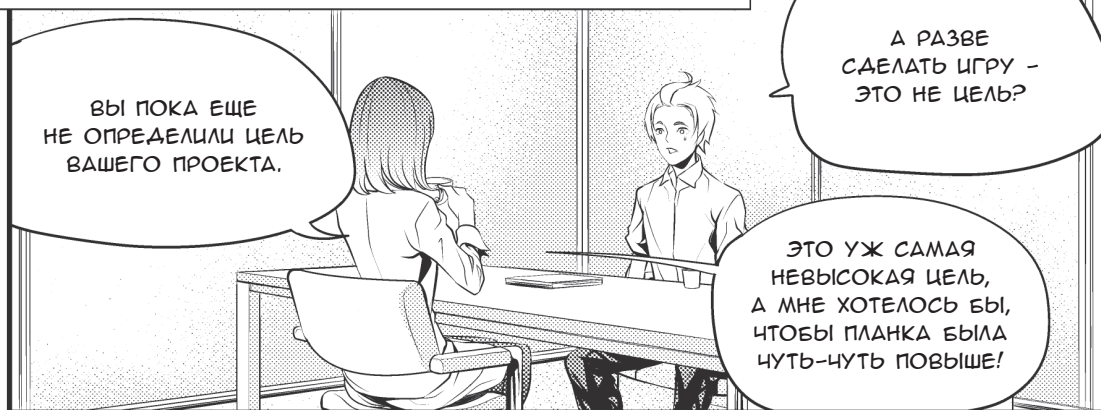


Свод знаний
по управлению проектами

Повышение вероятности успеха



1.3. ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ УСПЕХА ПРОЕКТА





НО РАЗВЕ ЭТО НЕ ТОТ САЙТ,
КОТОРЫЙ ГРОМИТ ВСЕ ИГРЫ
ПОДРЯД? У НИХ ГОДАМИ
ОЦЕНКИ ВЫШЕ 90 НЕ СТАВЯТ!



ОДНАКО ИГРЫ, КОТОРЫЕ ТАМ
ВЫСОКО ОЦЕНИВАЮТ, ВСЕГДА
ПРИВЛЕКАЛИ ВНИМАНИЕ
ИНДУСТРИИ И ПОЛУЧАЛИ ПРЕМИИ.

МОЖЕТ, ПЛАНКА-ТО И ВЫСОКАЯ,
НО ЭТО НЕ НЕВОЗМОЖНО.



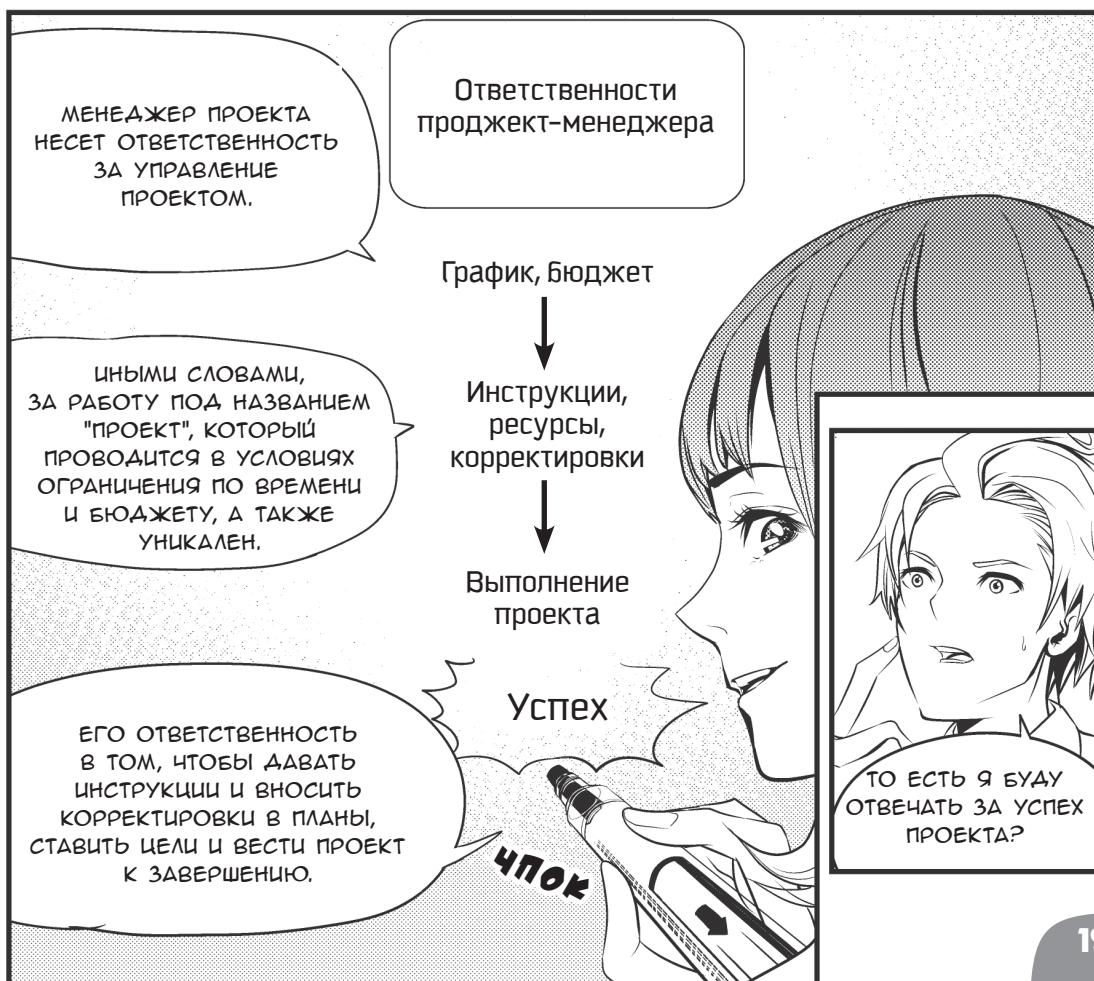
ИЛИ, МОЖЕТ,
ВЫ БОИТЕСЬ?

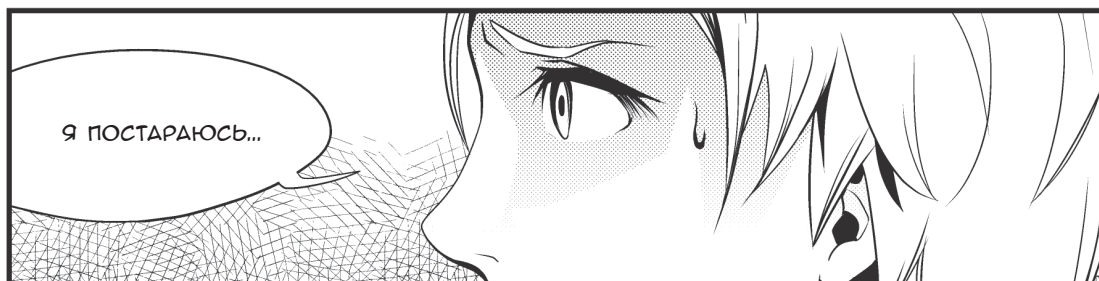


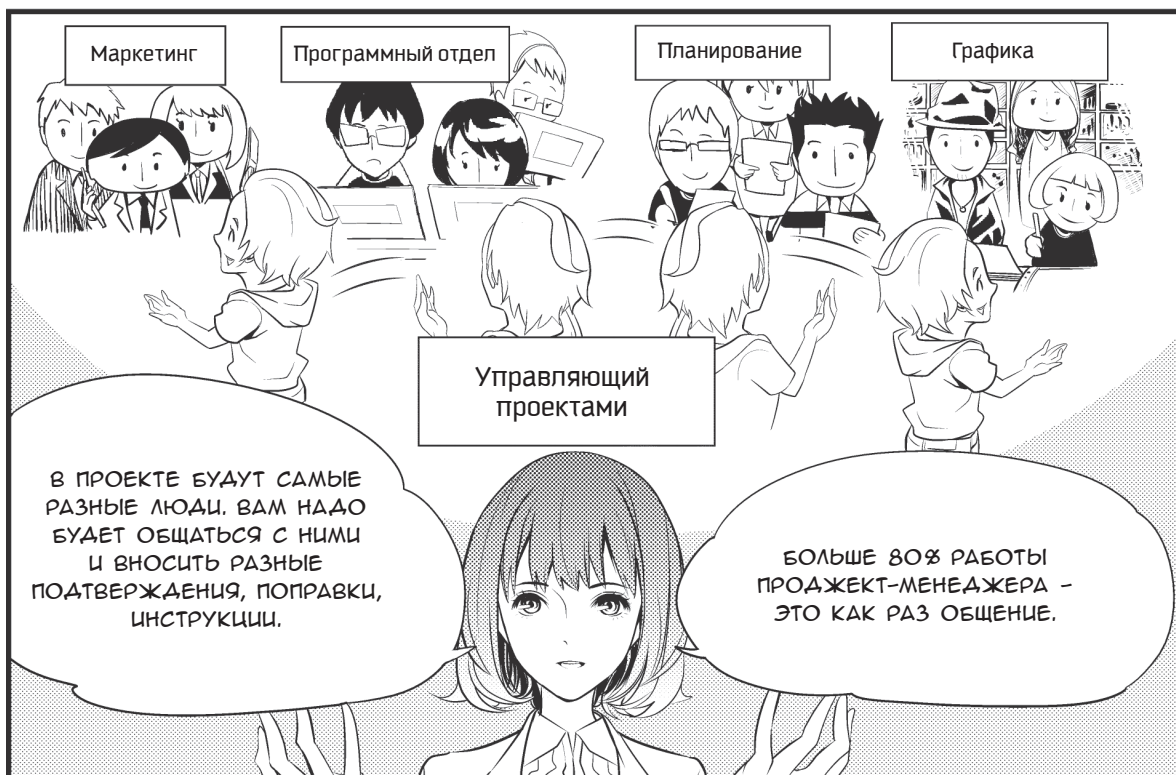
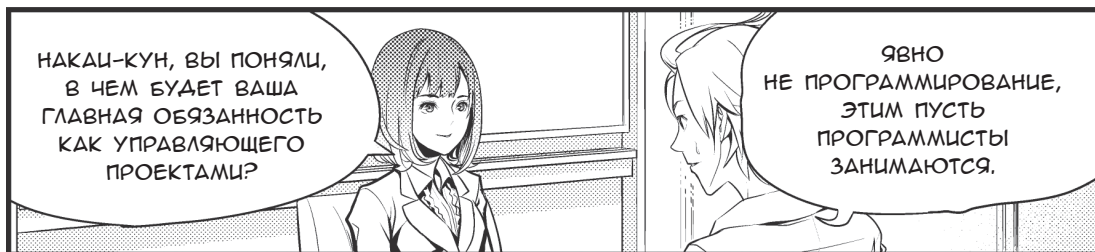
НЕТ...
Я ГОТОВ!

СТУК

1.4. ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТОВ





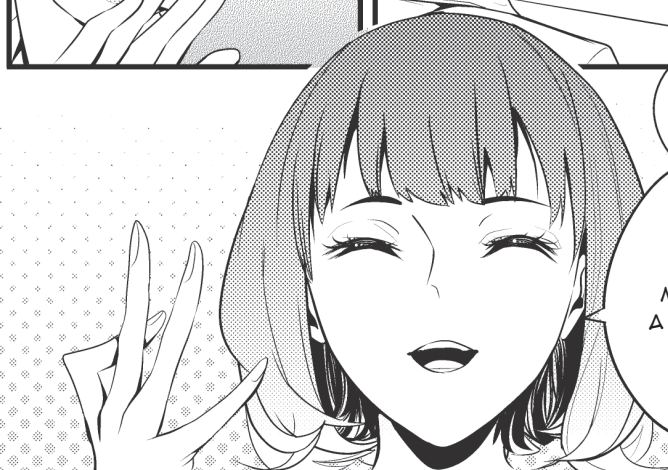




НУ Я НЕ ТАК
ХОРОШО ОБЩАЮСЬ.



ВАМ НЕ НАДО
КАК-ТО ОСОБЕННО ОБЩАТЬСЯ
С ЛЮДЬМИ!



В КОММУНИКАЦИИ
ГЛАВНОЕ -

ПОНИМАТЬ ПРАВИЛЬНО
МЫСЛИ И ЦЕЛИ СОБЕСЕДНИКА,
А ТАКЖЕ ПРАВИЛЬНО ДОНОСИТЬ
ДО НЕГО СВОИ.

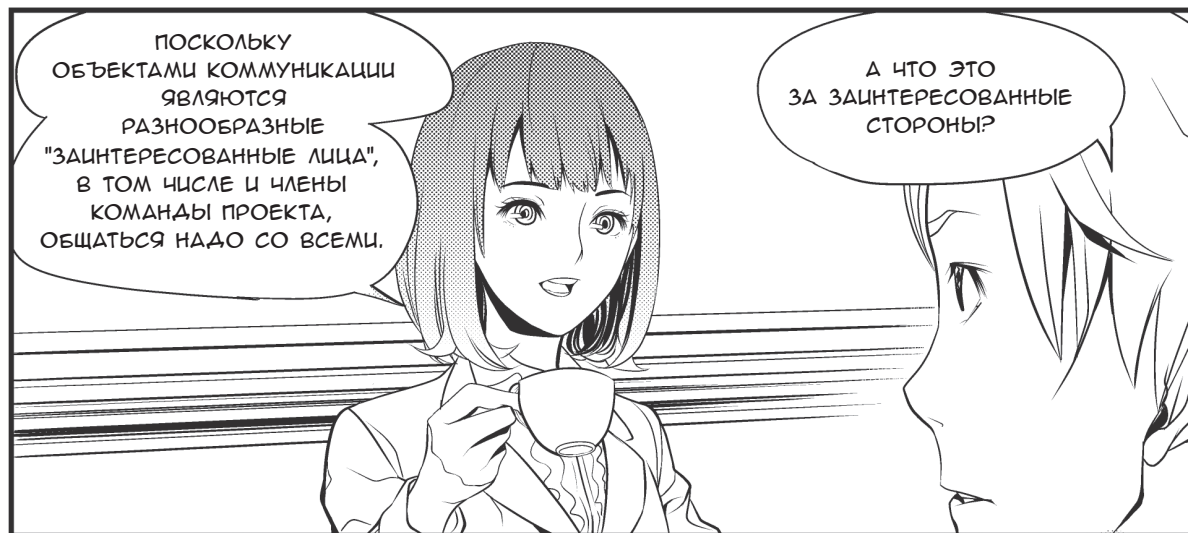


Я ПОНЯЛ!



ЕСТЬ МНОГО ПРЕКРАСНЫХ
УПРАВЛЯЮЩИХ ПРОЕКТАМИ,
КОТОРЫЕ НЕ УМЕЮТ ОБЩАТЬСЯ!

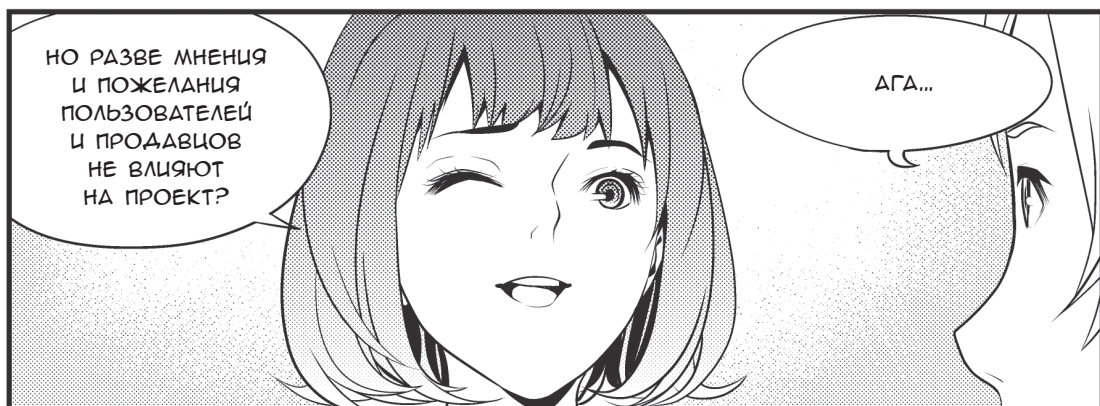
1.5. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ





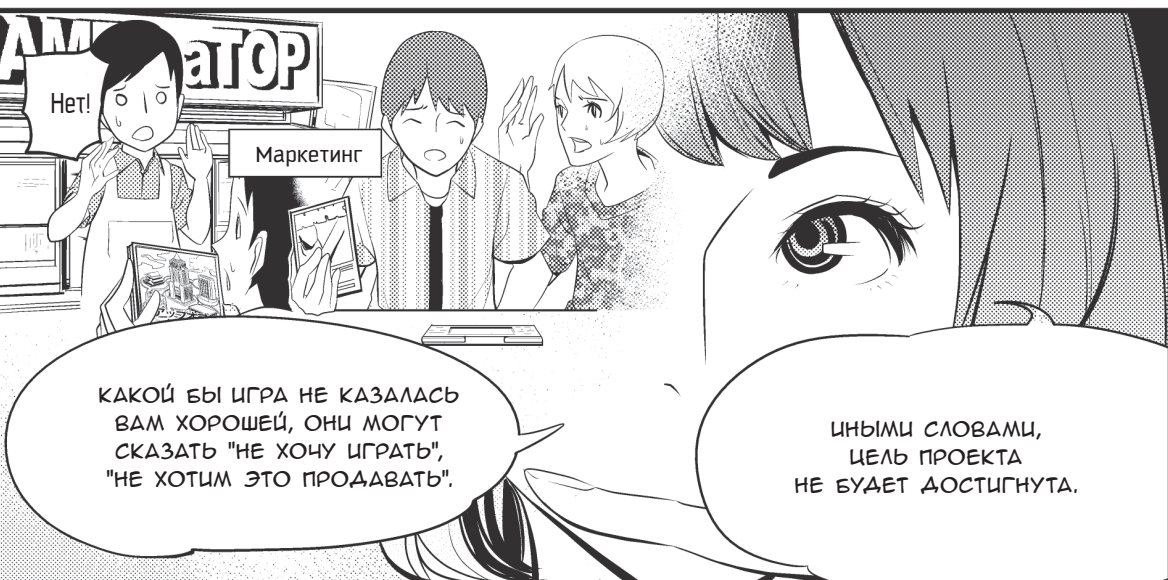
КАК-ТО ИХ МНОГО,
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
СТОРОН.

А РАЗВЕ УПРАВЛЯЮЩИЙ
ПРОЕКТАМИ
НЕ ОБЩАЕТСЯ
НИ С КЕМ, КРОМЕ
ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ?



НО РАЗВЕ МНЕНИЯ
И ПОЖЕЛАНИЯ
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
И ПРОДАВЦОВ
НЕ ВЛИЯЮТ
НА ПРОЕКТ?

АГА...



КАКОЙ БЫ ИГРА НЕ КАЗАЛАСЬ
ВАМ ХОРОШЕЙ, ОНИ МОГУТ
СКАЗАТЬ "НЕ ХОЧУ ИГРАТЬ",
"НЕ ХОТИМ ЭТО ПРОДАВАТЬ".

ИНЫМИ СЛОВАМИ,
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА
НЕ БУДЕТ ДОСТИГНУТА.



Заинтересованные лица

Прямо задействованные в проекте лица

Спонсор

Человек, который несет ответственность за финансы проекта. Владеет финансами. Также спорно



Сагиномия
Рэйка

Управляющий проектом

Человек, который несет ответственность за управление проектом



Накаи Нао

Члены команды проекта

Люди, которые выполняют работы, связанные с проектом, по указаниям менеджера проекта

Програм-
мирование

Графика

Звук

Сценарий



...

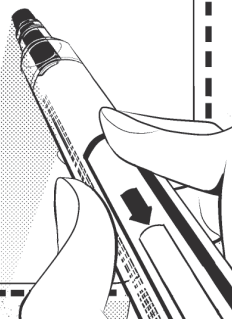
Лица, на которых влияет проект

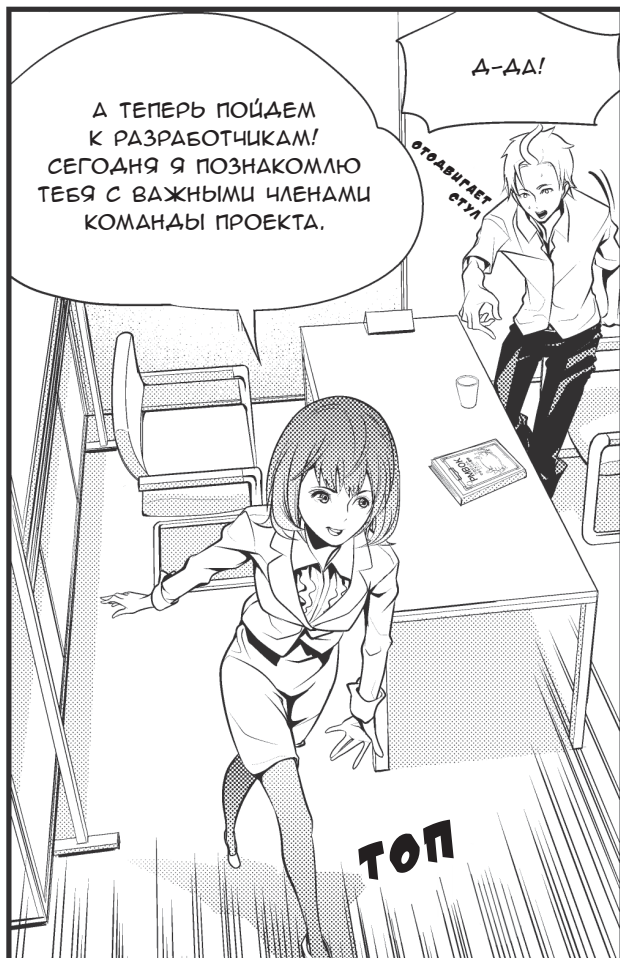
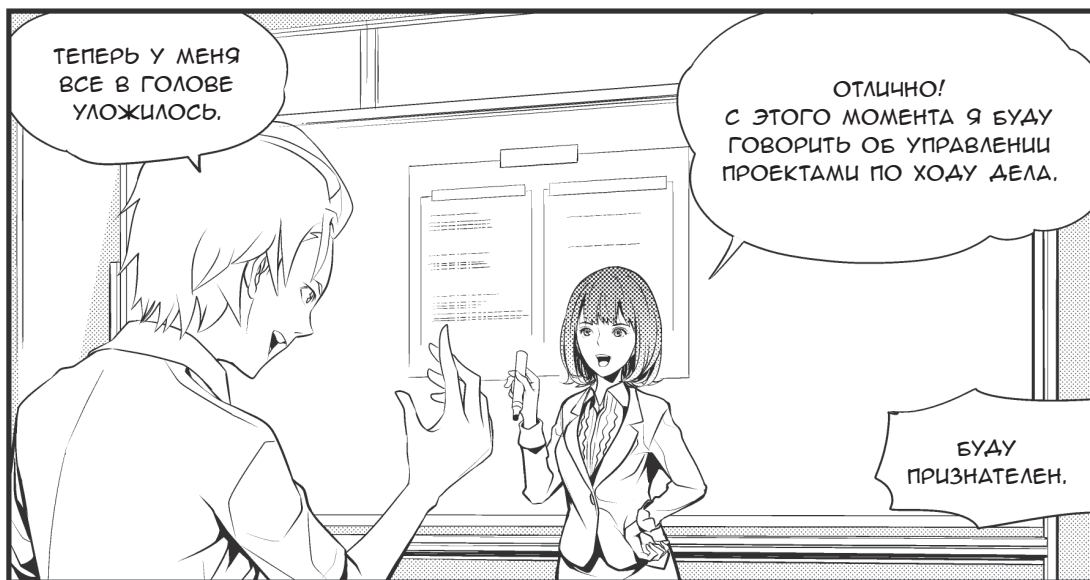
Пользователи

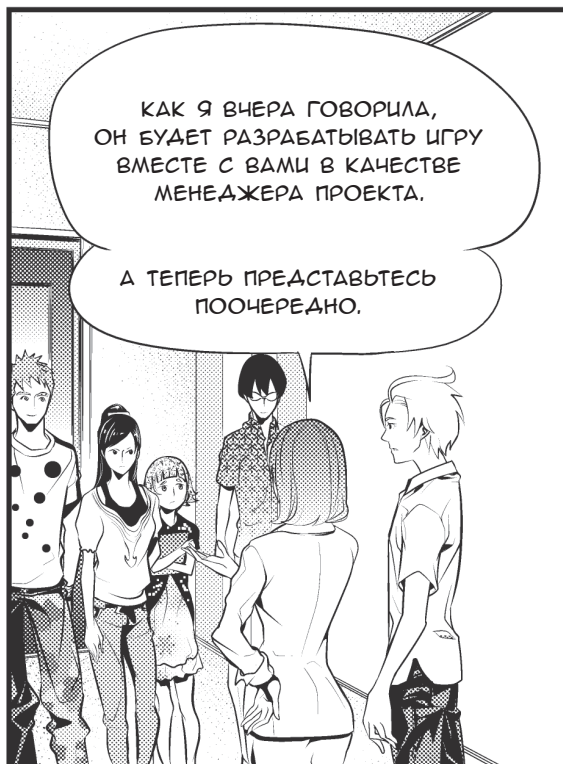
Продавцы

Люди, связанные с медиа

...









Я ХАЙДЗИМА ЭЙТА
И ОТВЕЧАЮ ЗА ЗВУК.
ПРИЯТНО ПОЗНАКОМИТЬСЯ!
МОЖНО ПРОСТО ЗВАТЬ
МЕНЯ ЭЙТА.



Я ОГАВА СЮРИ,
ОТВЕЧАЮ
ЗА ГРАФИКУ.

ЕСЛИ ТЕБЕ ЧТО-ТО
БУДЕТ НЕПОНЯТНО
В ИНДУСТРИИ
ИЛИ В КОМПАНИИ,
ТО СПРАШИВАЙ.



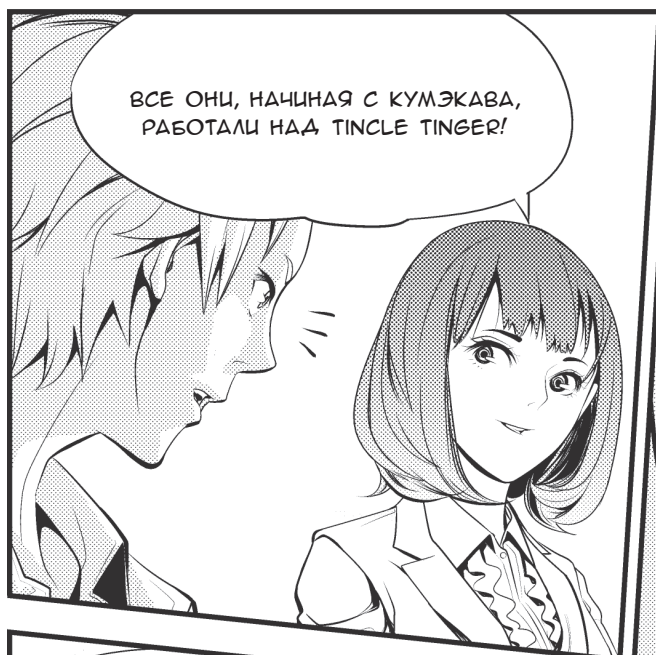
Я ТАНАСИ РИА,
ОТВЕТСТВЕННАЯ
ЗА ПРОГРАММИРОВАНИЕ.
ОЧЕНЬ ПРИЯТНО С ВАМИ
ПОЗНАКОМИТЬСЯ.



КУМЭКАВА ЮКИ,
Я ЗАНИМАЮСЬ
ТЕКСТАМИ
И ОТВЕТСТВЕН
ЗА СЦЕНАРИЙ.

Я ФРИЛАНСЕР
И НЕ РАБОТАЮ
В ENSOUNTO.

НО БЫЛО РЕШЕНО,
ЧТО Я ПРИМУ УЧАСТИЕ
В ЭТОМ ПРОЕКТЕ.



ВСЕ ОНИ, НАЧИНАЯ С КУМЭКАВА,
РАБОТАЛИ НАД TINCLE TINGER!



ОГО! ИГРА, КОТОРУЮ ВЫ
СДЕЛАЛИ, БЫЛА ОТЛИЧНОЙ!



НАКАО-САН,
ВЫ ЖЕ РЭО?

МНЕ ОЧЕНЬ НРАВЯТСЯ
ВАШИ ИГРЫ, И Я КРАЙНЕ
РАД С ВАМИ РАБОТАТЬ.

БОЛЬШОЕ СПАСИБО!

ОХ



КСТАТИ, КАК МЫ
НАЗОВЕМ ПРОЕКТ?



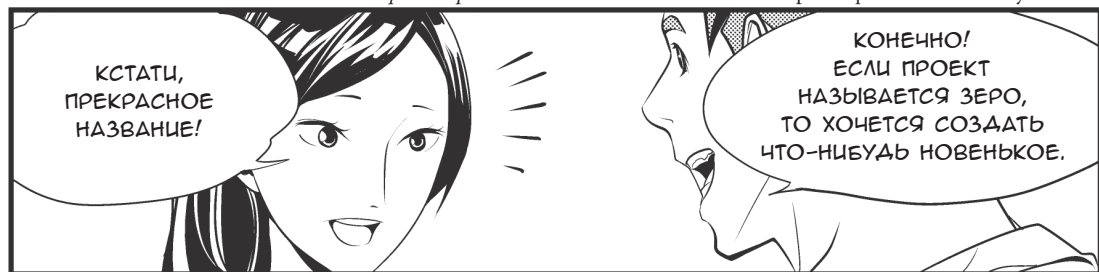
ИГРА НАЗЫВАЕТСЯ
KNIGHTING BLOSSOM.

ПОЧЕМУ БЫ
НЕ НАЗВАТЬ ПРОЕКТ ТАК?
ПРОЕКТ KNIGHTING
BLOSSOM?

НУ... ХОТЕЛОСЬ БЫ
ЧЕГО-ТО ТАКОГО...

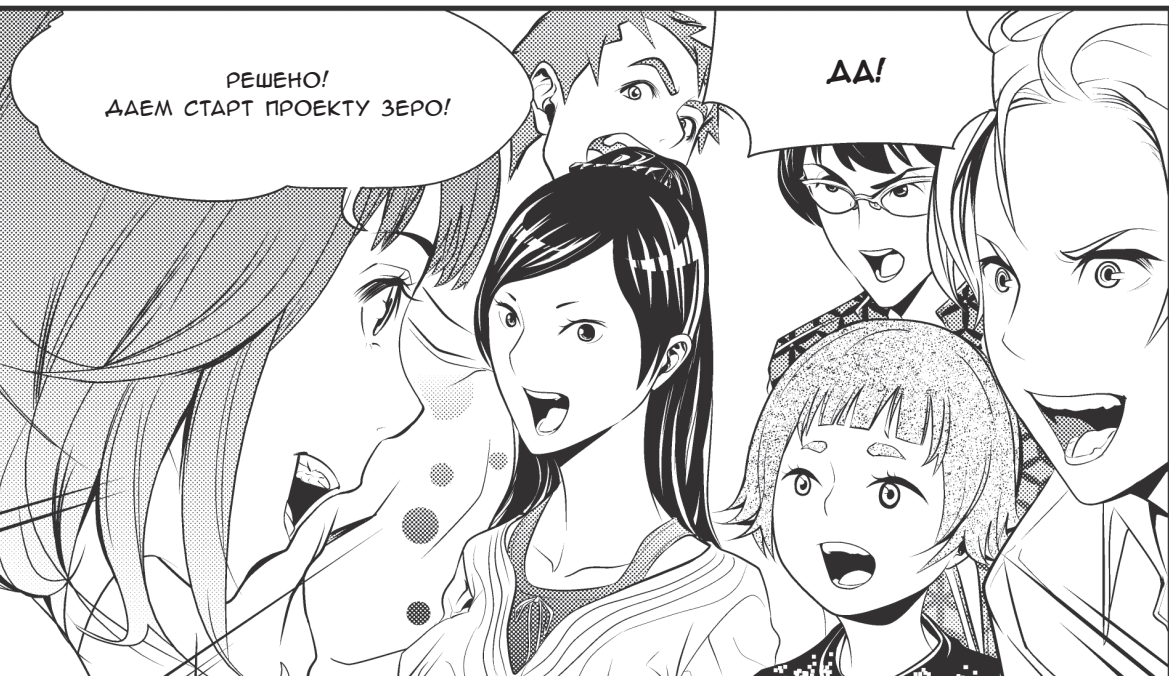
ПОСКОЛЬКУ ЭТО
ПЕРВЫЙ ПРОЕКТ РЭО,
ТО ДАВАЙТЕ НАЗОВЕМ ЕГО
"ПРОЕКТ ЗЕРО"*?

** Прим. переводчика: имя Рэо записывается иероглифами «ноль» и «мужчина».*



КСТАТИ,
ПРЕКРАСНОЕ
НАЗВАНИЕ!

КОНЕЧНО!
ЕСЛИ ПРОЕКТ
НАЗЫВАЕТСЯ ЗЕРО,
ТО ХОЧЕТСЯ СОЗДАТЬ
ЧТО-НИБУДЬ НОВЕНЬКОЕ.



РЕШЕНО!
ДАЕМ СТАРТ ПРОЕКТУ ЗЕРО!

ДА!

Особенности проекта

«Зарубежный проект по строительству скоростных поездов», «отменен проект по строительству дамбы», «начался проект по восстановлению пострадавших от стихийного бедствия районов» – на телевидении, радио и в интернете все чаще и чаще можно встретить слово «проект». А впрочем, не встречали ли вы и в компаниях проекты по запуску нового товара или же проекты по улучшению работы на предприятии? А те читатели, которые до сих пор ходят в школу, могут участвовать в «проекте подготовки школьного фестиваля» или же записаться с друзьями в «проект по поиску звезд». Я думаю, что многие либо слышали слово «проект», либо как-то участвовали в проекте.

Что все-таки стоит за этим словом – проект, – которое так часто встречается в повседневной жизни? И чем он отличается от работы или же действий в повседневной жизни (которые мы дальше будем называть «делами»)?

Институт по управлению проектами дает им такое определение:

*Временное предприятие, направленное
на создание уникальных продуктов, услуг или результатов.*

Здесь важно, что проект, во-первых, нацелен на создание чего-то, уже не существовавшего, то есть выделяется своей «уникальностью», а во-вторых, что он укладывается в определенные сроки, т. е. это «временное предприятие».

Иными словами, проект – это уникальное и временное предприятие.

Классификация дел по этим двум параметрам приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Классификация дел

		Уникальность	
		Есть	Нет
Временный характер	Есть	Проекты	Другие дела
		Примеры: • постройка здания • запуск новой модели телефона • подготовка к олимпиаде • культурный праздник в школе • корпоративные вечеринки, выезды в лагерь • свадьбы, совместные вечеринки	Примеры: • выпечка печенья на Новый год • распродажа «последнего дня» • уборка в день перед Новым годом
	Нет	Изобретения	Повседневная деятельность
		Примеры: • изобретение лампочки • изобретение динамита	Примеры: • выпуск машин на заводе • работа кассира в магазине • ежедневная уборка

Есть ли даты начала или конца

Отличается или нет от ранее существовавшего

Примеры повседневной деятельности

Производство автомобилей Производство автомобилей на конвейере является постоянной деятельностью, поскольку каждый работник собирает одинаковые машины в соответствии со схемой для сборки автомобилей, в соответствии с рабочей процедурой и используя определенное оборудование. Внесение изменений в содержание работ для отдельной машины не является обычным делом.

Проект 1. Постройка здания Строительная компания проводит постройку здания за определенный период (временность) по требованию заказчика, который хочет построить здание. Здание может строиться по утвержденному ранее проекту, но место постройки может отличаться, как и работники/сроки в зависимости от пожеланий заказчика (уникальность). Строительство обязательно ведется в соответствии с условиями и требованиями.

Проект 2. Праздник культуры Праздник культуры в школе проводится в заранее установленные сроки (временность), и подготовка к нему ведется в соответствии с этими сроками. Сама подготовка может быть одинаковой, но тема праздника и члены комитета могут отличаться (уникальность). Участники фестиваля готовятся к нему в зависимости от темы и содержания.

Проект 3. Корпоратив Корпоративные вечеринки и новогодние праздники в компании можно назвать проектами. Поскольку у компании есть бюджет, целью является общение сотрудников компании. Приготовления ведутся к определенной дате (временность). Ход приготовлений может быть одинаковым, но назначение, размещение, планируемые события и участники отличаются каждый год (уникальность).

Свод знаний по управлению проектами

Деятельность, которая направлена на успешное выполнение обладающих уникальностью проектов, называется **управлением проектами**.

Управление проектами помогает управлять и координировать многочисленные связанные друг с другом вещи, такие как работы проекта, расписание, бюджет, команда проекта и т. п., с использованием разнообразных знаний и навыков.

Поскольку для управления проектами необходимы разнообразные знания и навыки, для него крайне важны опыт и интуиция людей, которые управляли многочисленными проектами. Однако в последнее время благодаря исследованиям прошлых проектов, проведенным многочисленными организациями и компаниями, стало ясно, что у успешных и неудачных проектов есть свои особенности. Результаты этих исследований систематизированы в своде знаний по управлению проектами.

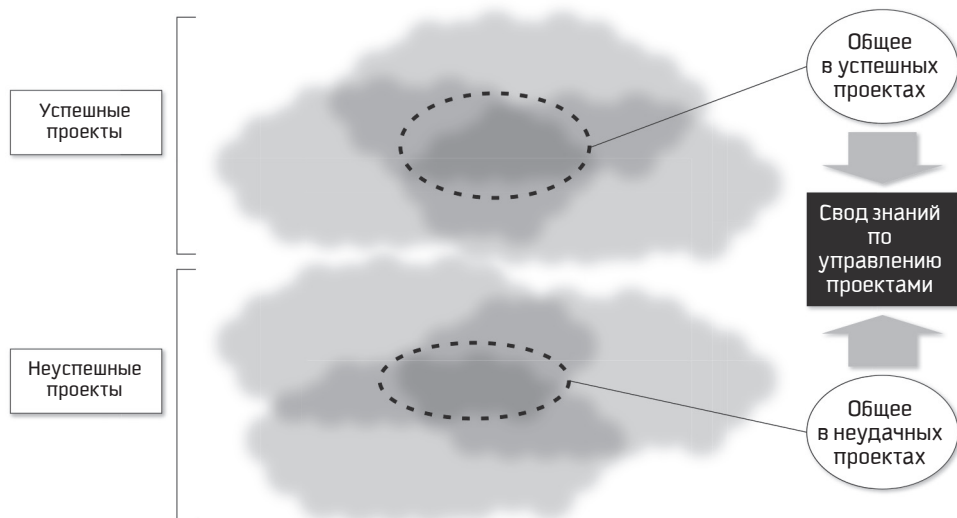


Рис. 1.1. Свод знаний по управлению проектами

В мире существует множество сводов знаний по управлению проектами. В целом они доступны для ознакомления, но есть и такие, которые созданы компаниями для внутреннего использования.

Самый популярный открытый свод знаний по управлению проектами – это созданный американским Институтом по управлению проектами Свод знаний по управлению проектами. Из других доступных сводов можно назвать Р2М, созданный Японской ассоциацией управления проектами, и европейский свод ИСВ. В данной книге для объяснений будет использоваться РВМОК.

Однако что в целом описывается в своде знаний по управлению проектами?

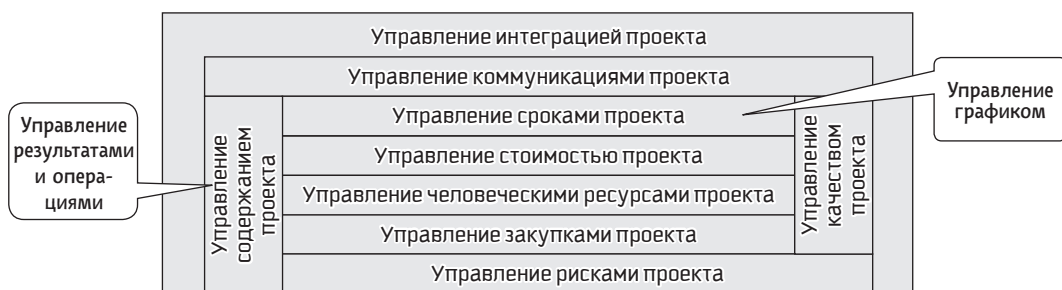


Рис. 1.2. Девять областей знания в РВМОК

Девять областей знания в РВМОК обозначены в таблице.

Например, управление содержанием проекта описывает процессы, которые требуются для обеспечения того, чтобы проект содержал все и только те работы, которые требуются для его успешного выполнения.

Управление сроками проекта описывает методы создания и выполнения графика, которые помогут завершить «временный» проект в установленные сроки.

Содержит ли свод знаний по управлению проектами все, что необходимо для любого проекта? Может ли любой человек, который ознакомился с этим сводом, управлять проектами и довести проект до успешного завершения?

К сожалению, свод знаний по управлению проектами описывает только общие, одинаковые для всех проектов операции. Он также не гарантирует успеха в выполнении проекта.

В нем нет никаких секретов, а также не описываются никакие рабочие операции или готовые расписания для проведения успешного праздника культуры в школе, однако в нем написано, как подготовить расписание или как составить список работ. В нем также указано, что важно использовать опыт прошлых проектов, чтобы планировать и проводить работу.

Поскольку каждый проект уникален, то не существует универсального средства для идеального завершения любого проекта. Однако если ознакомиться со

сводом управления проектами и использовать в ходе подготовки опыт прошлых проектов, а также знания опытных людей, вероятность успешного завершения проекта вырастет.

Прояснение целей и критериев успеха проекта

В начале года или весной многие люди вдруг задумываются: «а не заняться ли мне английским, чтобы получить повышение или устроиться на новую работу?»

Это тоже проект, который обладает свойствами уникальности: я (отличаюсь от других людей) хочу учить английский – и временно (за определенный срок, допустим, год).

Итак, если вы приняли решение создать проект «подтянуть английский за год», сможете ли вы справиться с этим за год? К сожалению, в таком виде многие не смогут достичь ожидаемого результата. Причина в том, что цель и критерии успеха (стандарты) проекта не ясны.

В определении проекта написано, что эта деятельность должна иметь конкретную цель. Хотя в проекте написано, что он предназначен для того, чтобы подтянуть английский, ваше намерение (цель проекта) отличается от уровня, которого вы желаете достигнуть (критерия успеха). Крайне важно определить цель и критерии успеха, поскольку в зависимости от них работы по выполнению проекта будут отличаться.

Примеры цели проекта (изучить английский за год)

Таблица 1.2. Примеры цели проекта (изучить английский за год)

Цели проекта	Цель 1	Цель 2	Цель 3
Цели проекта	Соответствовать стандартам для работы или продвижения	Смотреть любимые английские сериалы без субтитров	Повысить навыки на работе
Критерии успеха	• ...баллов в TOEIC • ...баллов IELTS	• Понимать реплики, выражения и сленг	• Уметь объясниться на английском в командировках • Уметь вести разговоры на английском
Как ее достичь	• Усилить понимание текста на английском • Тренировать аудирование • Усилить понимание английских предложений • Запоминать слова и выражения	• Тренировать аудирование • Понимать контекст сериала • Понимать сленг	• Учить выражения в деловом английском • Учить выражения по телефону
Способы изучения	Учиться по книгам для экзамена	Смотреть сериалы на ТВ	Ходить на курсы английского

Роль менеджера проектов и необходимые способности

Менеджер проекта ответствен за применение знаний управления проектами и путь к успешному завершению проекта. Его обязанности заключаются в управлении содержанием работ, расписанием, бюджетом, командой проекта в соответствии с планом и с использованием опыта прошлых проектов и свода знаний по управлению проектами. Так, например, в проекте по постройке здания менеджер проекта не управляет краном, не занимается сваркой или сантехникой, поскольку это обязанность рабочих. Менеджер проекта, однако, продумывает ход операций, чтобы рабочие могли безопасно и качественно их выполнять, и дает им инструкции в соответствии с планом.

Проект в силу своей уникальности часто не идет в соответствии с установленным планом. В случае строительства здания могут возникнуть разные непредвиденные ситуации: задержаться поставка необходимых материалов, работа не может вестись из-за погодных условий и т. п. Поэтому менеджеру проекта важно проверять, ведется ли работа по плану, и менять ход работ и проводить ревизии планов, где это необходимо.

Самый важный навык для менеджера проекта – это навыки коммуникации. Чтобы успешно завершить проект, необходимо общаться с его участниками и ознакомить их с целями и критериями успеха проекта.

Коммуникация также важна для проверки, если работа идет в соответствии с планом и ознакомлением с рабочей ситуацией.

Узнав о том, что навык коммуникации необходим для менеджера проектов, некоторые люди говорят, что не могут быть менеджером проекта, поскольку они не могут выступать перед людьми. Однако среди разных менеджеров проектов не так уж и мало людей, которые говорят тихо и не любят публичных выступлений.

И напротив, способность к публичным выступлениям еще не делает человека хорошим менеджером проектов. Навык коммуникации, необходимый для менеджера проекта, не заключается в возможности шутить или свободно болтать на разные темы.

Важно выслушивать собеседника, понимать его мысли и соображения и обдумывать их. А также просто и понятно доносить до собеседника свои мысли и соображения.

Навыку коммуникации можно научиться с опытом. Люди, которые не могут свободно общаться, могут потренироваться и тем самым развить этот навык.

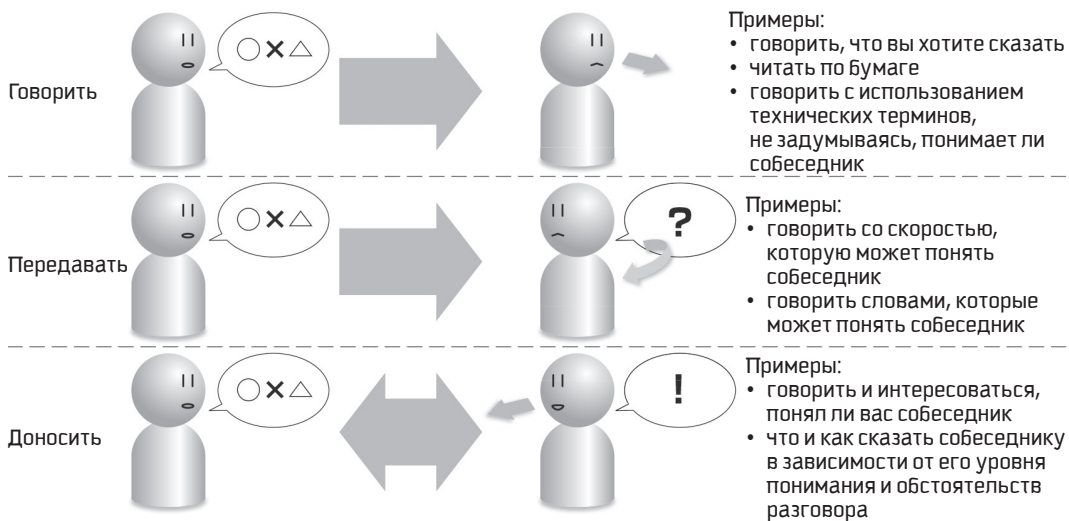


Рис. 1.3. Говорить, понимать и доносить

Запомните, что коммуникация чрезвычайно важна, и задумайтесь, что хочет донести вам собеседник и как лучше донести до него информацию.

Классификация заинтересованных сторон

Во многих проектах работы разделяются между несколькими участниками. В маленьких проектах может быть задействовано от нескольких до десятков людей, а в огромных проектах национального уровня – десятки и сотни тысяч.

Есть люди, которые не работают над проектом, но которые либо оказывают на него влияние, либо же проект влияет на них. Это так называемые заинтересованные лица. В зависимости от их роли в проекте заинтересованные лица делятся на следующие категории.

- **Спонсоры** создают проект для обеспечения уникальных результатов и предоставляют необходимые средства. Их называют еще заказчиками.
- **Менеджеры проекта** – ответственны за управление проектами.
- **Команда управления проектом** – это люди, которые ответственны за управление проектом. Она состоит из менеджера проекта, его помощников, людей, которые руководят членами команды проекта, и т. п.
- **Члены команды проекта** – люди, которые выполняют различные работы в соответствии с инструкциями менеджера проекта для достижения цели (критериев успеха) проекта.
- **Команда проекта** – люди, которые непосредственно участвуют в управлении проектом или выполняют работы. Они состоят из спонсора проекта, менеджера проекта и членов команды проекта.

- **Другие заинтересованные стороны** – те, кто использует результаты проекта, те, кто косвенно поддерживает реализацию проекта, или те, кого затронут в ходе реализации проекта.

Например, на рис. 1.4 показаны заинтересованные стороны «проекта корпоративной вечеринки», в котором компания (имеющая 100 сотрудников) планирует выезд всех подчиненных и проводит различные действия для его подготовки.

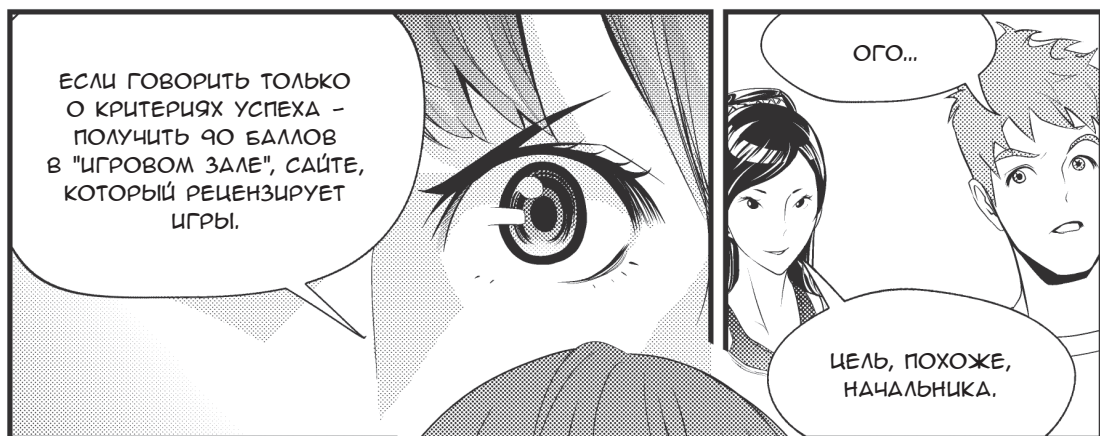
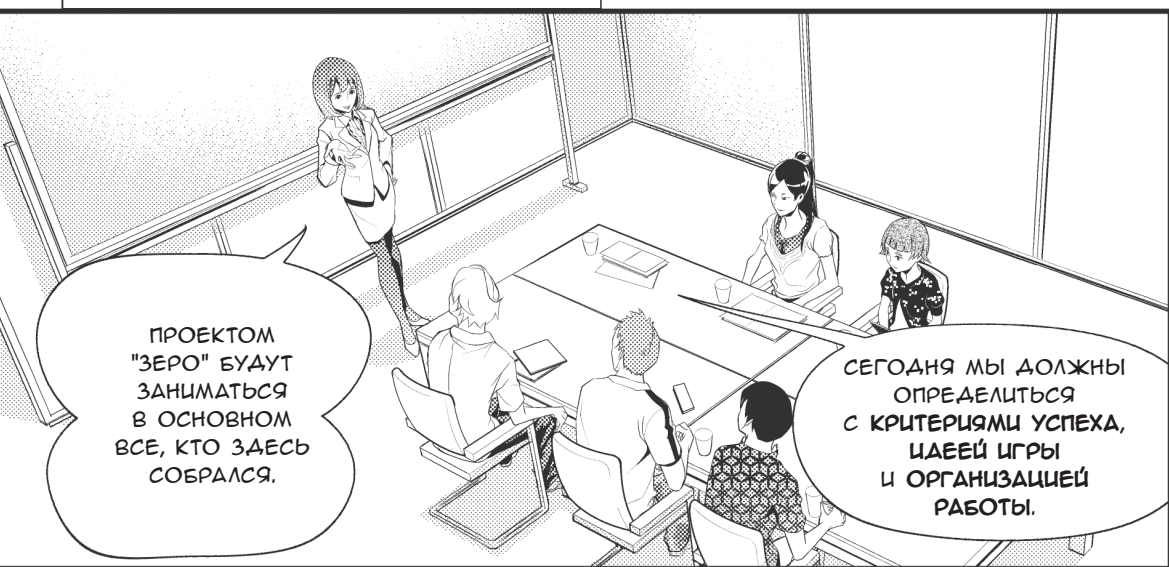


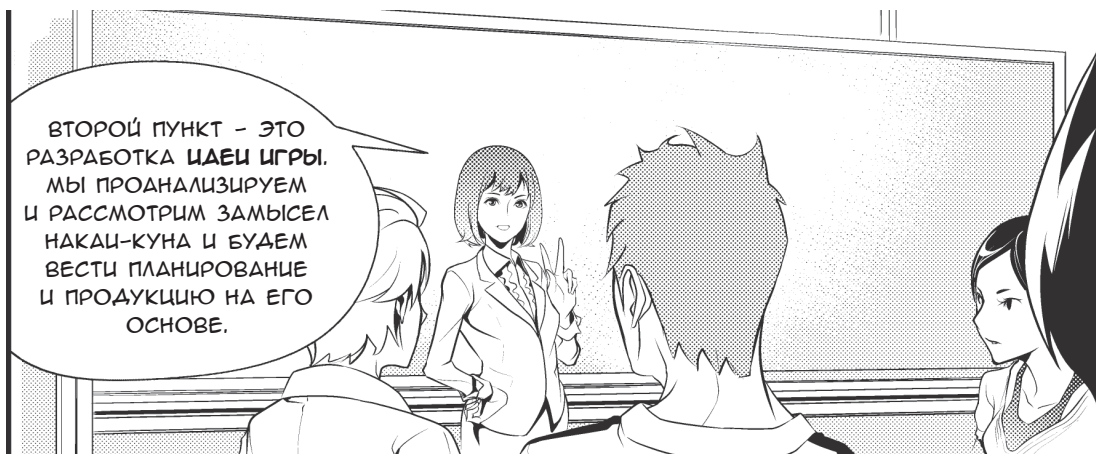
Рис. 1.4. Схема заинтересованных лиц



РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОЕКТА

2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА





ВТОРОЙ ПУНКТ - ЭТО
РАЗРАБОТКА ИДЕИ ИГРЫ.
МЫ ПРОАНАЛИЗИРУЕМ
И РАССМОТРИМ ЗАМЫСЛ
НАКАИ-КУНА И БУДЕМ
ВЕСТИ ПЛАНИРОВАНИЕ
И ПРОДУКЦИЮ НА ЕГО
ОСНОВЕ.



ТРЕТЬЕ, ЧТО КАСАЕТСЯ
ОРГАНИЗАЦИИ... Я БУДУ
ЗАКАЗЧИКОМ, НАКАИ-КУН -
МЕНЕДЖЕРОМ ПРОЕКТА.

ТАНАСИ, ОГАВА,
ХАЦЦИМА И КУМЭКАВА -
ВЫ БУДЕТЕ ЧЛЕНАМИ
КОМАНДЫ ПРОЕКТА.

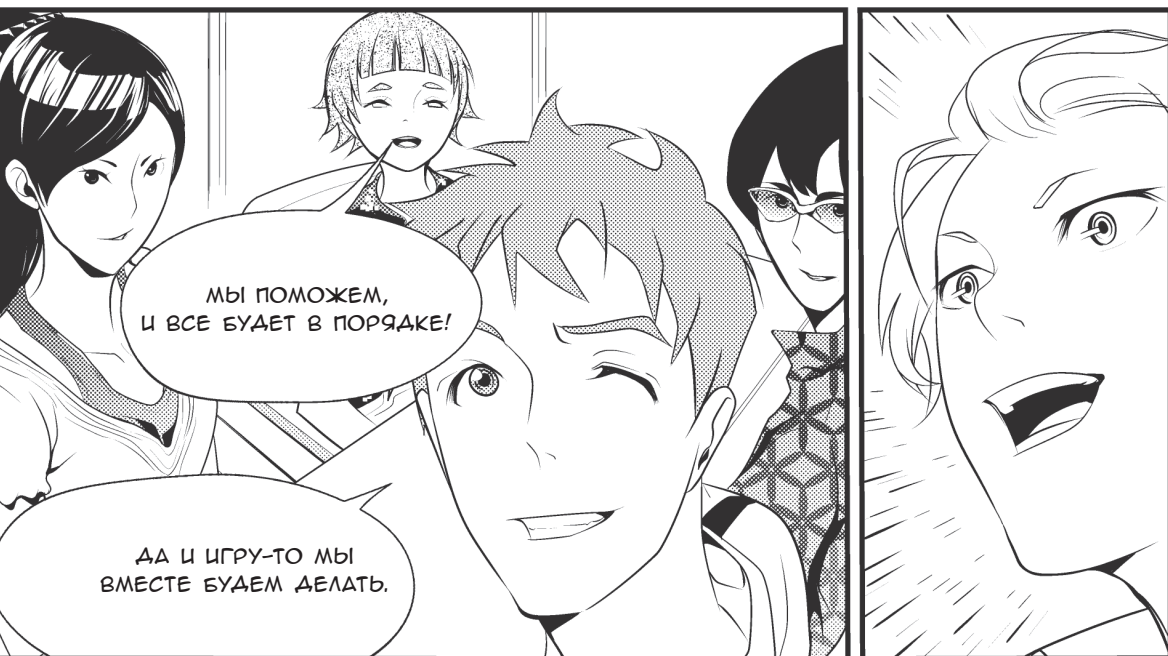
Я БЫ ХОТЕЛА, ЧТОБЫ ВЫ,
КАК ЛИДЕРЫ СВОИХ КОМАНД,
ТАКЖЕ ОКАЗАЛИ ПОДДЕРЖКУ
НАКАИ-КУНУ.



УВЕРЕН, НАКАИ-КУН
РАЗБЕЦРАЕТСЯ В ИГРАХ,
НО ВОТ ТАК СРАЗУ
НАЗНАЧИТЬ ЕГО
МЕНЕДЖЕРОМ ПРОЕКТА?



ПОЭТОМУ ЕМУ НУЖНА
НАША ПОДДЕРЖКА!





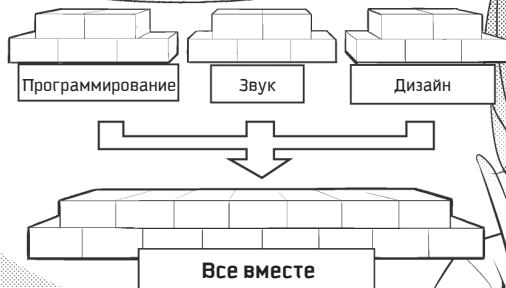
Необходимые операции	Необходимый ход действий	Время операций	График операций
A B C D E F	<pre> graph LR A --> B B --> C B --> D C --> E D --> F E --> F </pre>	A 5 дней B 3 дня C 3 дня D : E : F :	A — 2/3UP B — 2/6UP C — 2/9UP D ... E ... F ...

ЗАТЕМ
НЕОБХОДИМО
ОПРЕДЕЛИТЬ НУЖНЫЕ
ОПЕРАЦИИ.

А ПОТОМ -
ИХ ПОРЯДОК И ОЦЕНИТЬ
НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ
КАЖДОЙ ВРЕМЯ.

И СОЗДАТЬ
ГРАФИК ОПЕРАЦИЙ.

ТАКЖЕ НЕОБХОДИМО
ОЦЕНИТЬ ИЗДАЕРЖКИ
НА РАБОТУ И РАССЧИТАТЬ
СУММУ, ТРЕБУЕМУЮ
ДЛЯ ВСЕГО ПРОЕКТА.



НО Я НЕ ЗНАЮ,
СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ
И ДЕНЕГ ПОТРЕБУЕТ
КАЖДАЯ ОПЕРАЦИЯ.

ИМЕННО.
НО Я ТУТ
ПОМОГУ.

РАБОТУ МОЖНО
ПЕРЕПОРУЧИТЬ
ДРУГИМ.

НАДО ГОТОВИТЬСЯ
К ТОМУ, ЧТО ЧАСТЬ РАБОТ
ПРИДЕТСЯ ВЫПОЛНИТЬ
КОМУ-ТО ЕЩЕ.

К ТОМУ ЖЕ СЛЕДУЕТ
ДУМАТЬ О СПОСОБАХ,
КОТОРЫМИ МОЖНО
ГАРАНТИРОВАТЬ
КАЧЕСТВО ИГРЫ...

И НЕОБХОДИМО
ПРЕДУМАТЬ МЕРЫ НА СЛУЧАЙ
ГИПОТЕТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ,
КОГДА ПРОЕКТ НЕ БУДЕТ
ВЕСТИСЬ В СООТВЕТСТВИИ
С ПЛАНОМ.





Критерии успеха проекта

1. Определение содержания
Детализация описания работ
и продуктов, необходимых
для реализации проекта

2. Создание ИСР
(иерархической структуры работ)
Разделение работ
на меньшие элементы

3. Определение операций
Процесс определения операций,
необходимых для достижения
результатов проекта

4. Определение
последовательности операций
Процесс определения
последовательности операций,
необходимых для достижения
результатов проекта

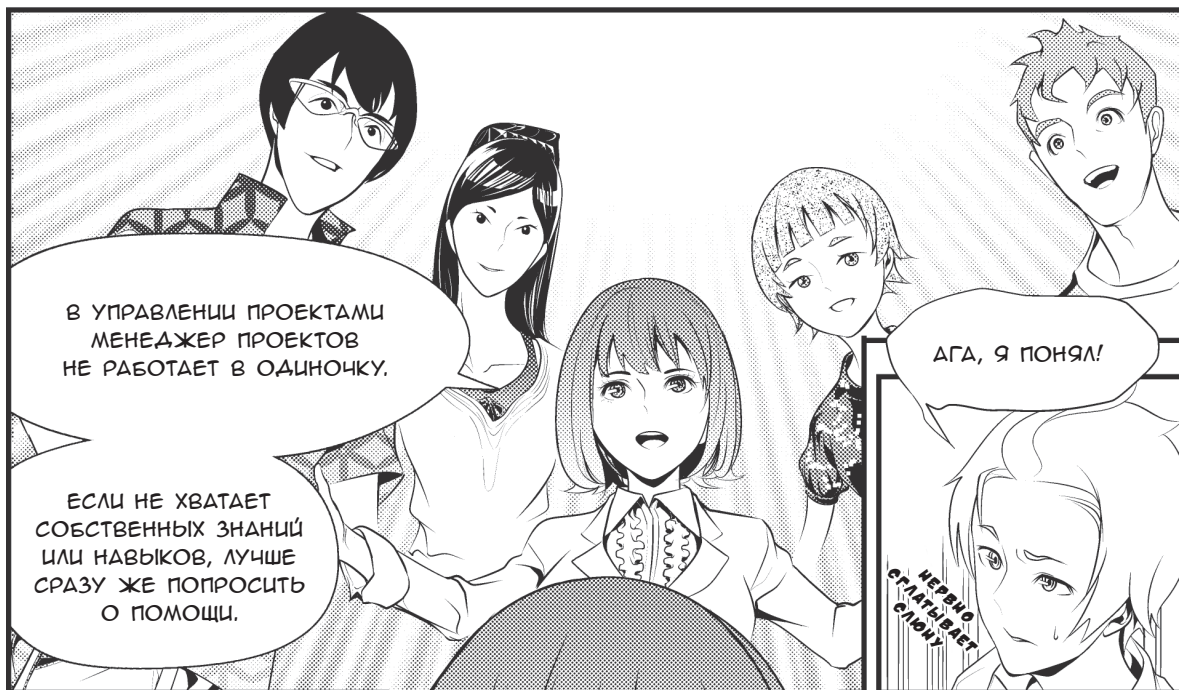
5. Оценка ресурсов
и длительности операций
Оценка необходимых ресурсов
и длительности выполнения
каждой операции

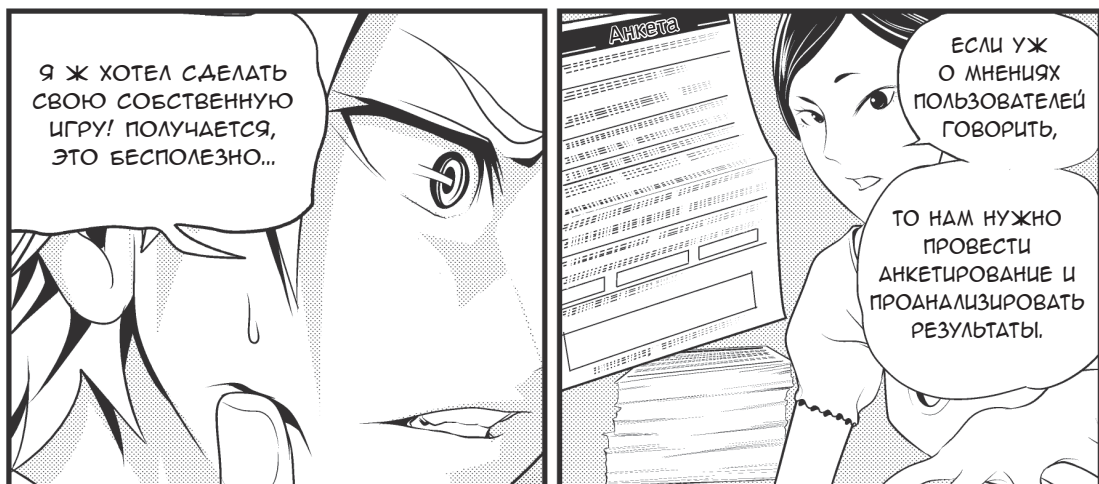
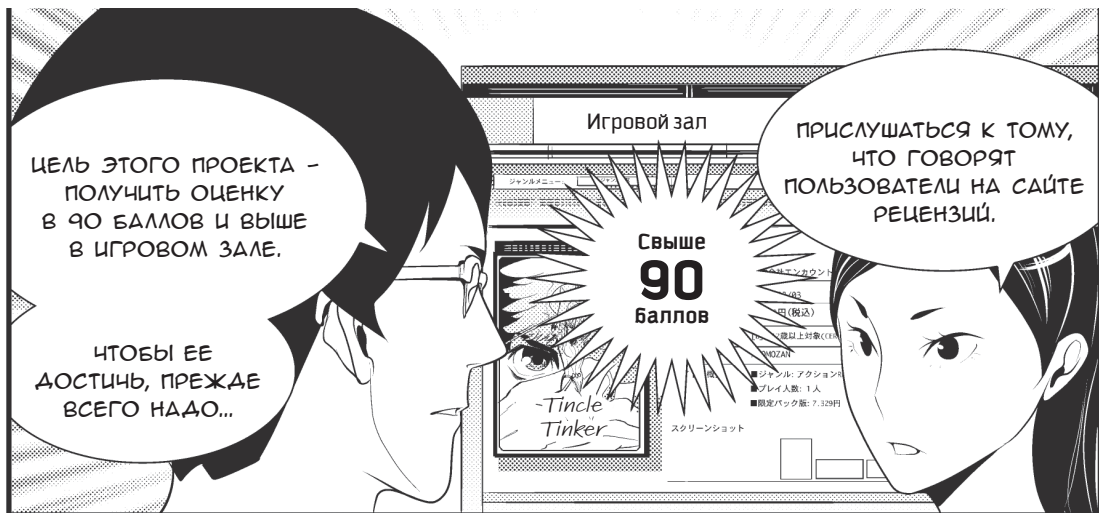
6. Разработка расписания операций
Разработка расписания операций,
необходимых для достижения
целей проекта

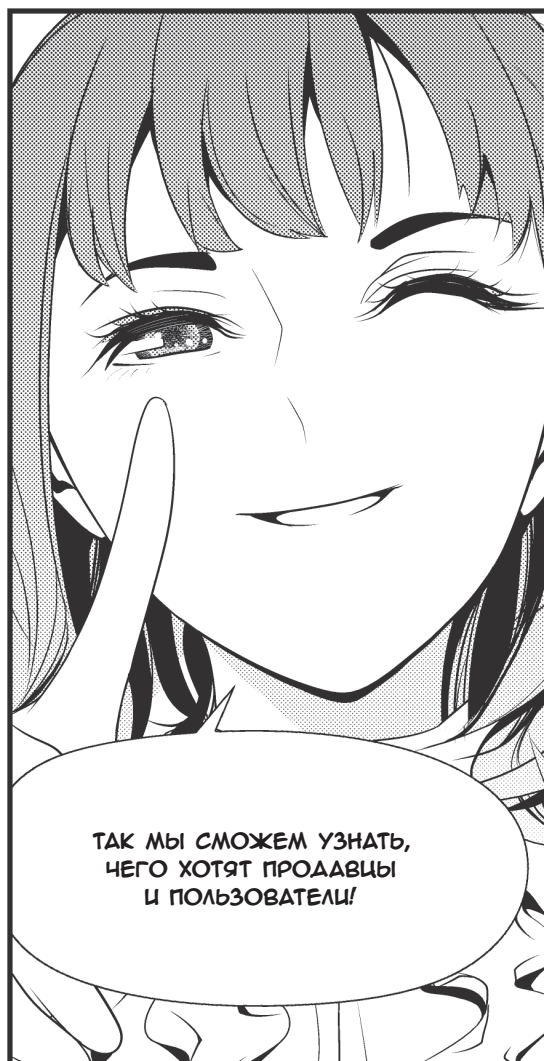
7. Оценка стоимости
Подсчет стоимости ресурсов,
необходимых для достижения
целей проекта

8. Другие процессы планирования
Планирование качества, закупок,
оценка рисков, разработка плана
управления человеческими
ресурсами и т. п.

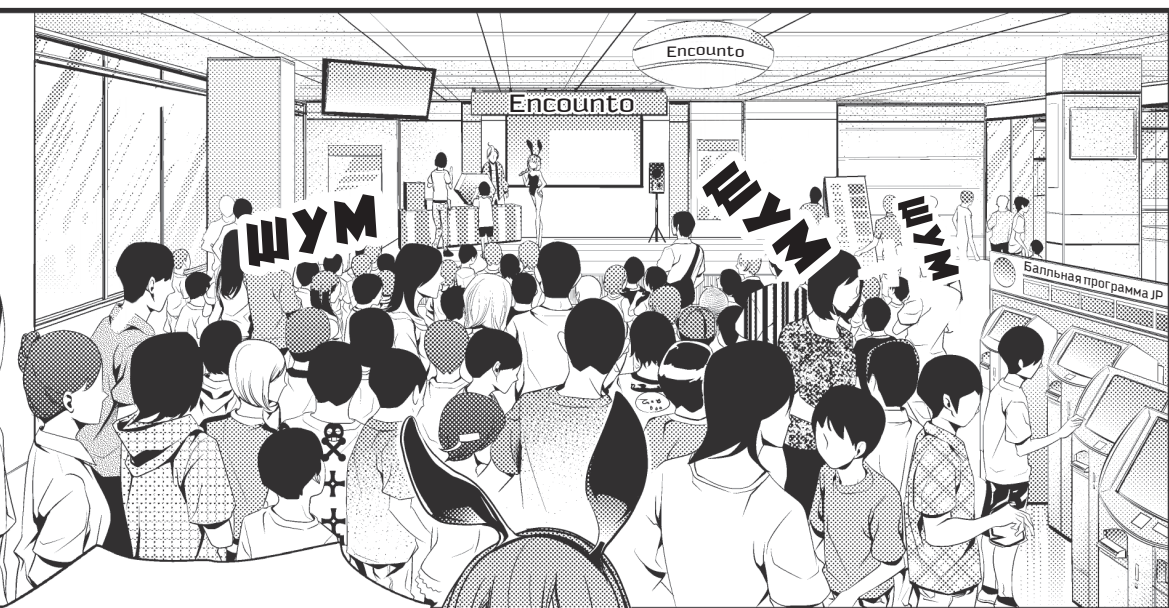
**План управления
проектом**



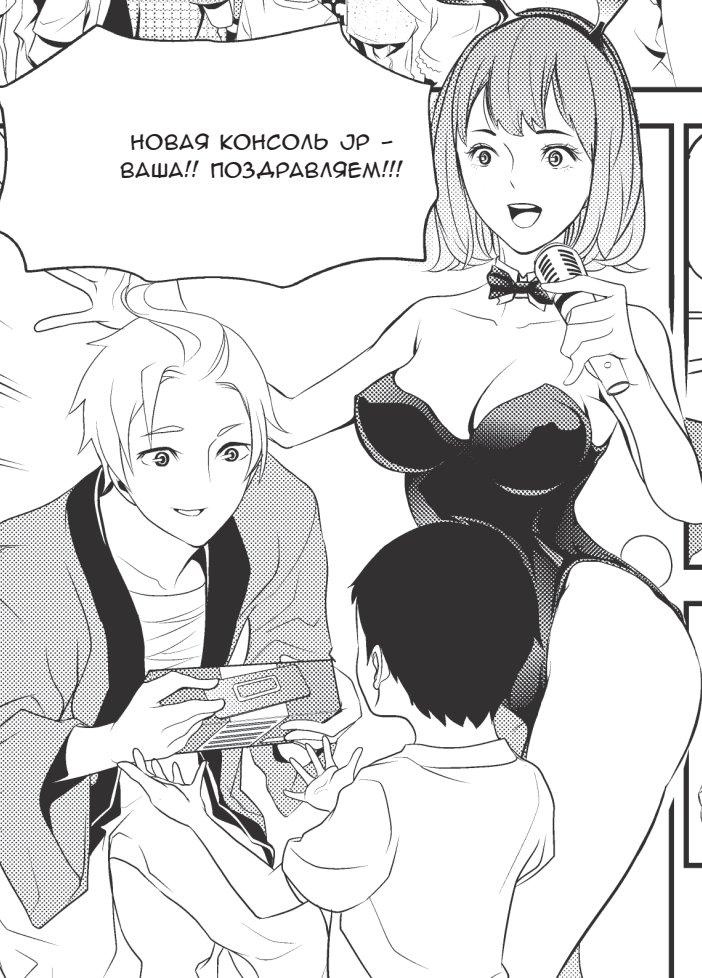




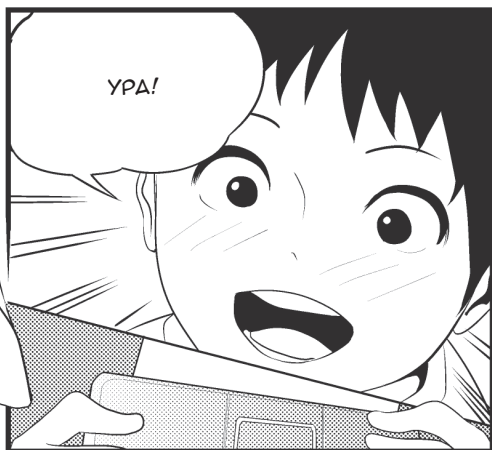
2.2. СБОР И ОБРАБОТКА МНЕНИЙ

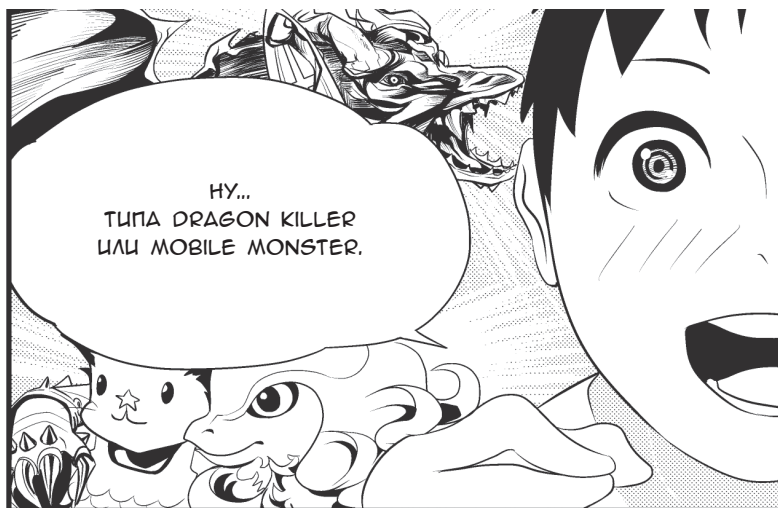


НОВАЯ КОНСОЛЬ JP -
ВАША!! ПОЗДРАВЛЯЕМ!!!



УРА!





НУ...
ТИПА DRAGON KILLER
ИЛИ MOBILE MONSTER.



НО ЭТО ЖЕ
НЕ ИГРЫ
ENCOUNTO!



ЕСЛИ БЫ У НАС
ПРОДАВАЛИСЬ ТАКИЕ ИГРЫ,
ТО ТЫ БЫЛ БЫ РАД?

ЭТО ЖЕ ИГРЫ,
ПОЛНЫЕ МЕЧЕЙ
И МАГИИ!



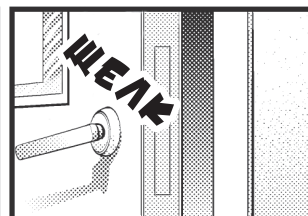
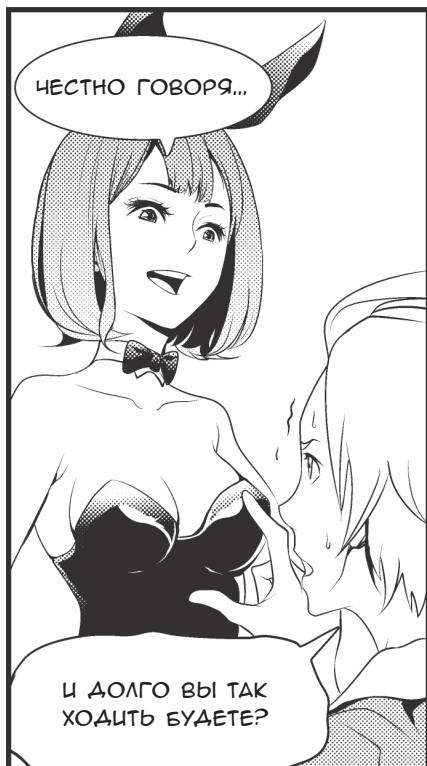
СЕЙЧАС
ВСЯКОЕ
ФЭНТЕЗИ
В МОДЕ,
ЧТО ЛИ?

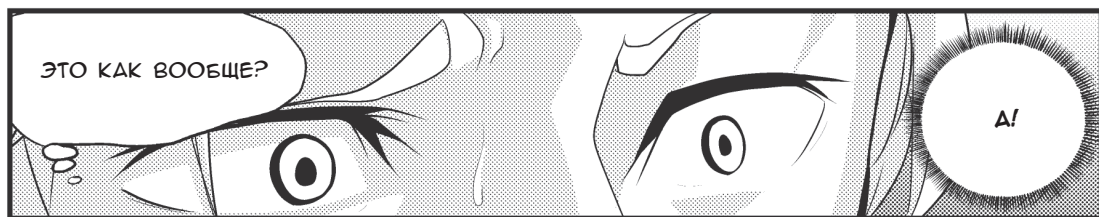
ЧЕРТ ВОЗЬМИ.
А KNIGHTING
BLOSSOM
ДОЛЖНА
ВОТ-ВОТ УЖЕ
ВЫЙТИ.

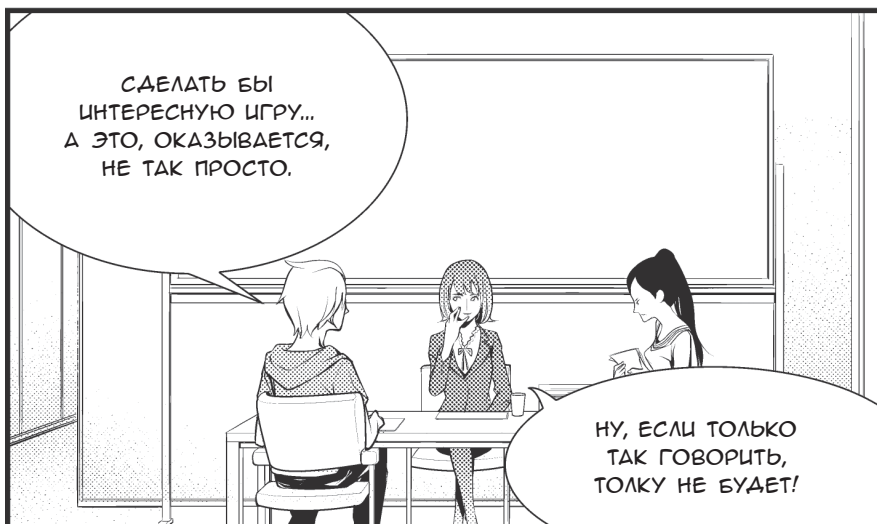
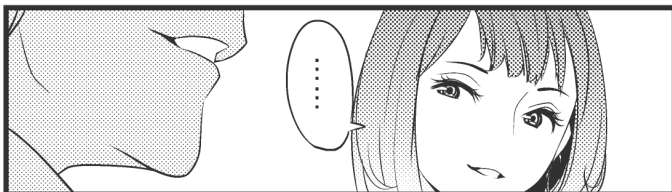
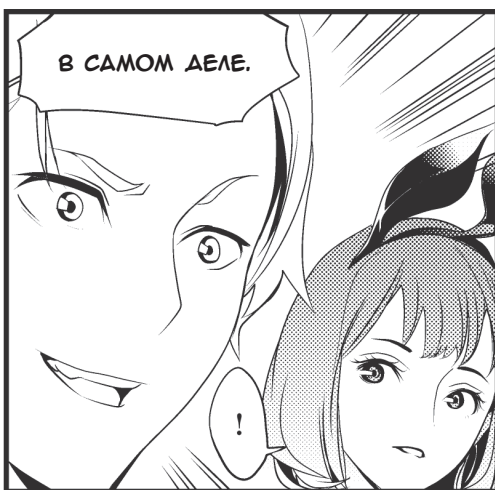


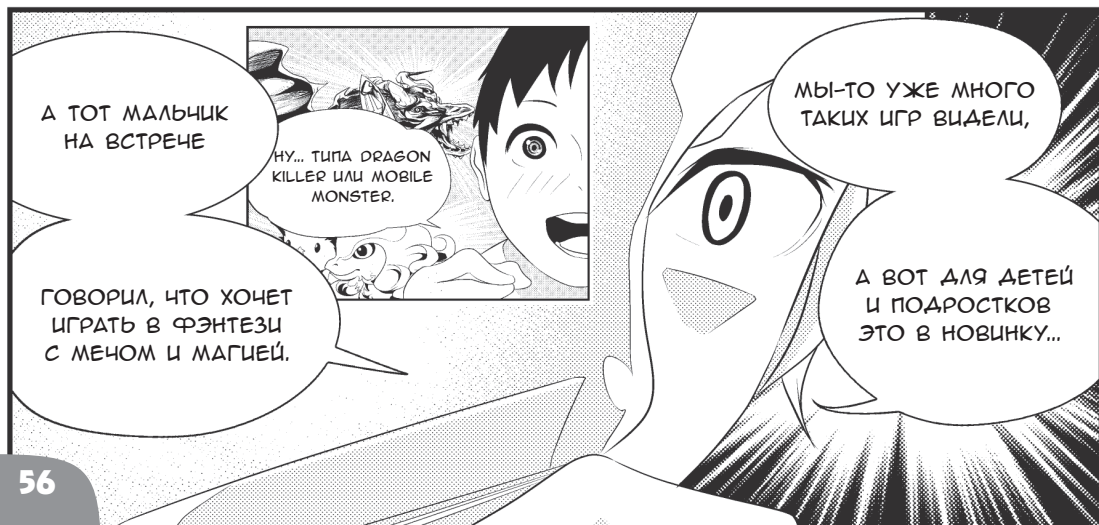
ПОЗВОЛЬТЕ МАТЕРИ
ТОЖЕ СКАЗАТЬ...











ИЗЛОЖИМ
ОЖИДАНИЯ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
СТОРОН.

цпок

Список желаемого

- Игровой мир устроен как в старых играх
- Чтобы дети не сидели дома – играть с товарищами на улице
- Механизм, чтобы продавцы могли собрать клиентов

О ТАКИХ ВЕЩАХ
ТРУДНО ДОГАДАТЬСЯ,
ЕСЛИ ДУМАТЬ
В ОДИНОЧКУ.

ЕСТЬ ЛИ У ВАС ИДЕИ,
КАК ВОПЛОТИТЬ ЭТИ
ОЖИДАНИЯ?

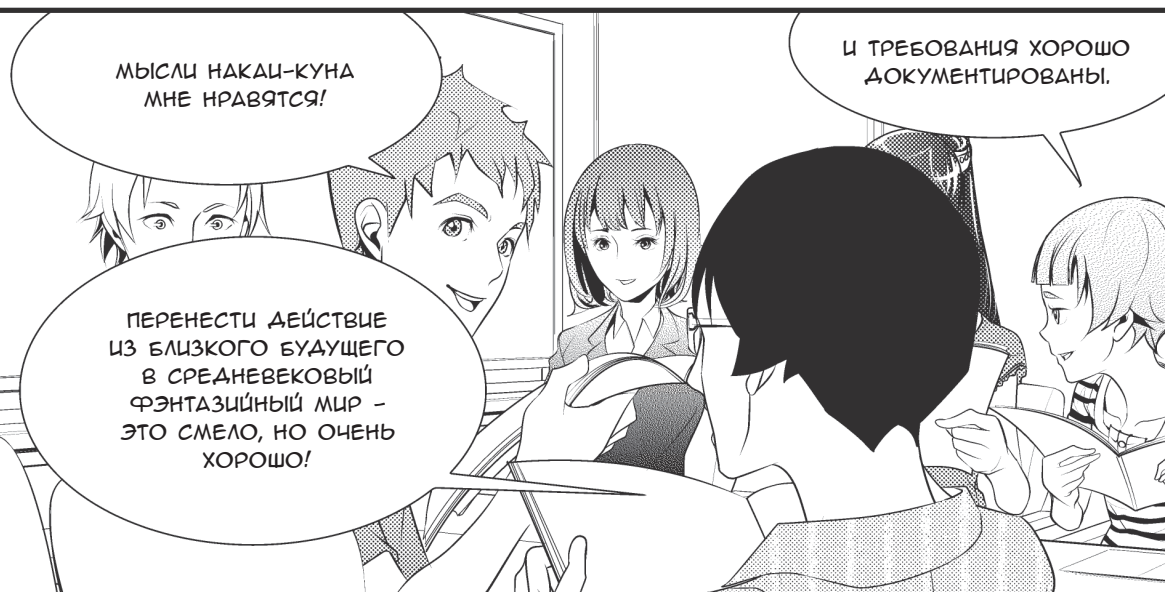
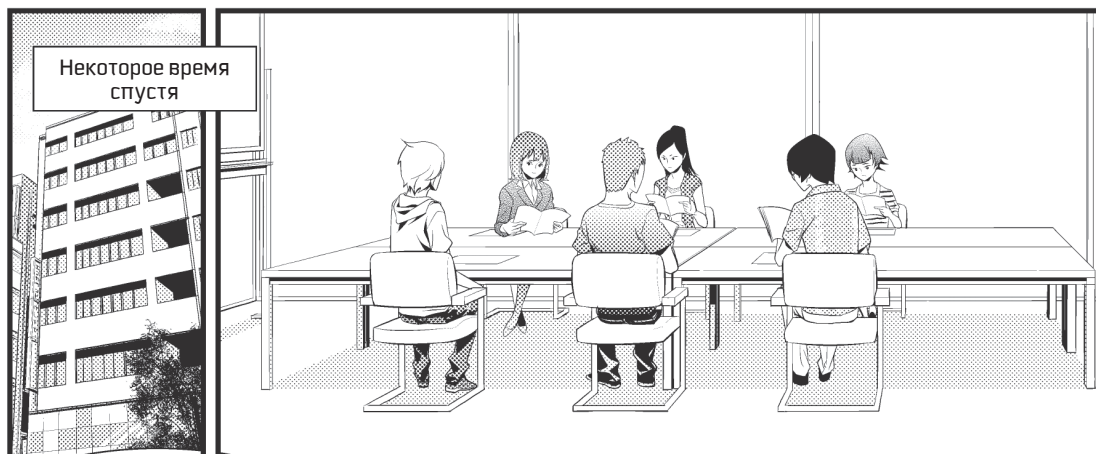
ДА! ИГРОВОЙ МИР
ДОЛЖЕН БЫТЬ
ФЭНТАЗИЙНЫМ!

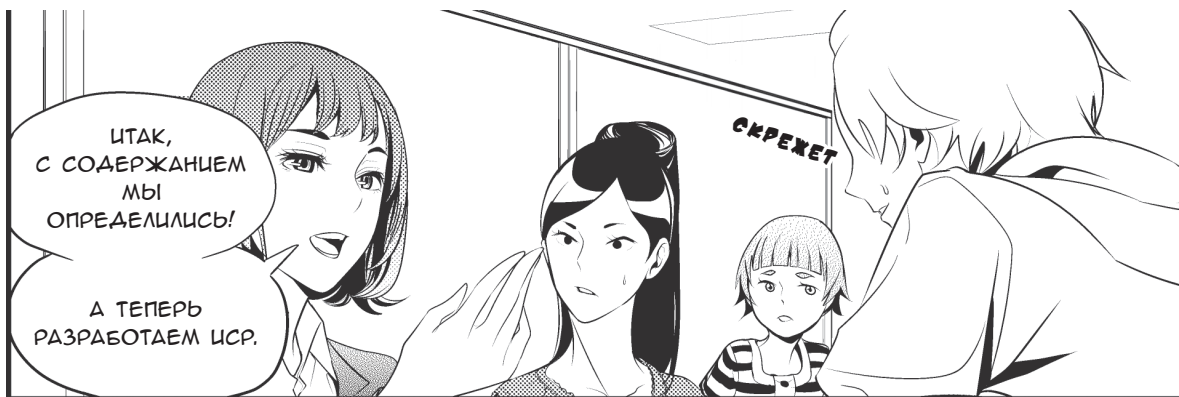
"СТАНЦИИ 3Р",
УСТАНОВЛЕННЫЕ
В МАГАЗИНАХ ПО ВСЕЙ
СТРАНЕ, В СОЧЕТАНИИ
С ФУНКЦИЕЙ GPS...

...СМОГУТ СЛУЖИТЬ ТАКИМИ
"СУНДУКАМИ СОКРОВИЩ",
И В НИХ БУДУТ
НАХОДИТЬСЯ РАЗНЫЕ
РЕДКИЕ АРТЕФАКТЫ?



2.3. СПИСОК РАБОТ





ИТАК,
С СОДЕРЖАНИЕМ
МЫ
ОПРЕДЕЛИЛИСЬ!

А ТЕПЕРЬ
РАЗРАБОТАЕМ ИСР.

СЕКРЕТ

КАК ИЗВЕСТНО,
СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА -
ЭТО РАБОТЫ, КОТОРЫЕ
НЕОБХОДИМО ВЫПОЛНИТЬ,
ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ПРОДУКТ,
УСЛУГУ ИЛИ РЕЗУЛЬТАТ
С ЗАДААННЫМИ
ХАРАКТЕРИСТИКАМИ
И ФУНКЦИЯМИ.

Содержание

Работы, необходимые
для получения
результата с заданными
характеристиками
и функциями

ИСР (ИЕРАРХИЧЕСКАЯ
СТРУКТУРА РАБОТ) - СТРУКТУРА
РАБОТ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ
СТРУКТУРИРУЕТСЯ
И ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВСЕ
СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА.

ИСР

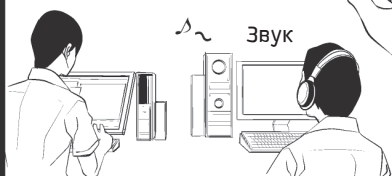
ИСР (иерархическая
структура работ) -
организация работ,
с помощью которой
структурируется
и определяется все
содержание проекта

ОБ ЭТОМ МНЕ
ТОЛЬКО ЧТО
НАЧАЛЬНИЦА
РАССКАЗАЛА.

Программирование

Звук

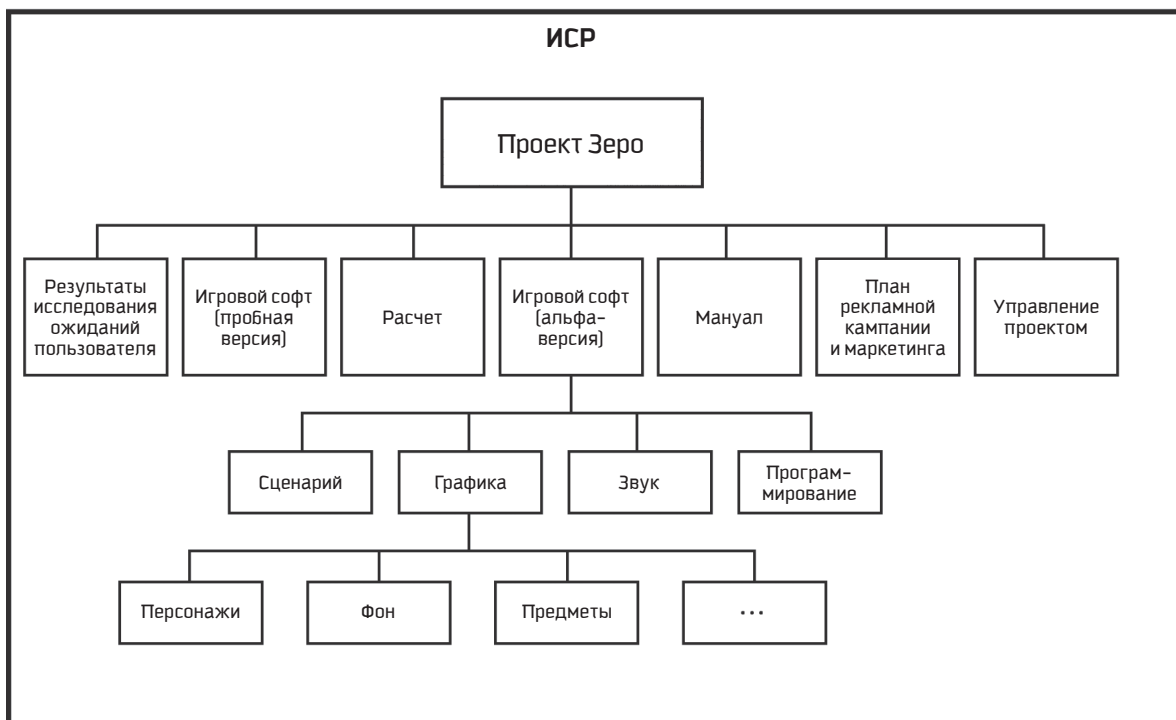
Графика

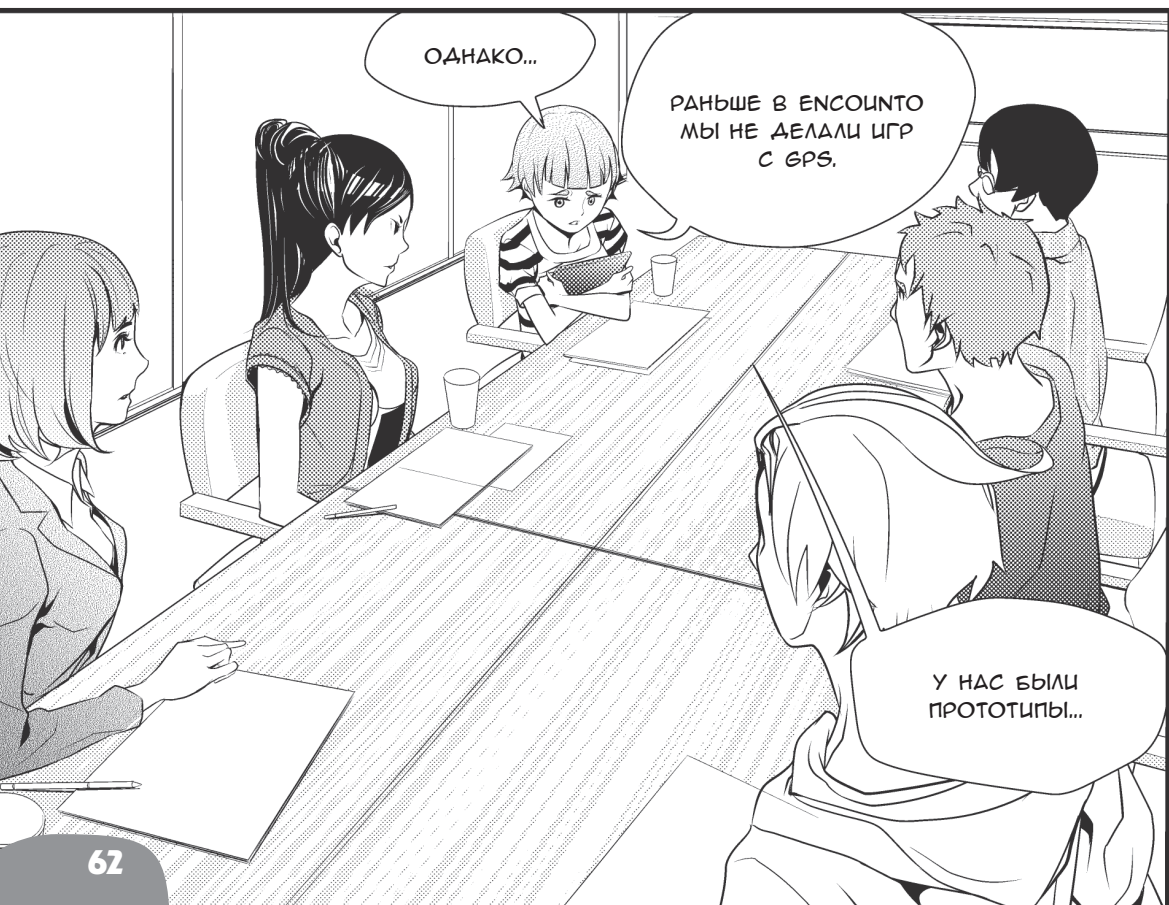
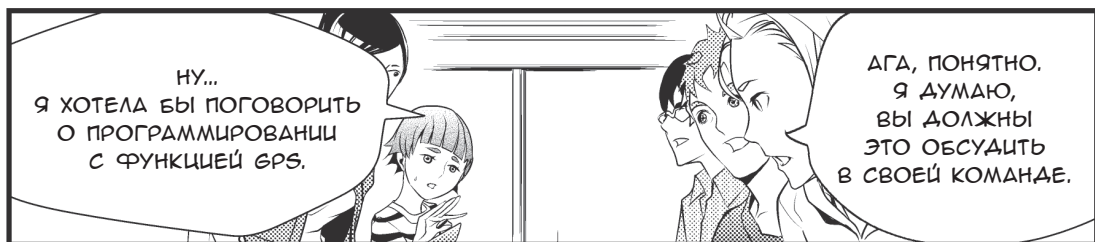


ЕСЛИ НЕ УТОЧНИТЬ
СОДЕРЖАНИЕ,

ТО РЕЗУЛЬТАТЫ
ПРОЕКТА МОГУТ
ОТЛИЧАТЬСЯ
ОТ НЕОБХОДИМЫХ
ДЛЯ ЕГО УСПЕШНОГО
ЗАВЕРШЕНИЯ.

КАКИЕ-ТО
НУЖНЫЕ РАБОТЫ
НЕ ВОЙДУТ В СПИСОК,
ЧТО ПРИВЕДЕТ
К ОТСТАВАНИЮ
ОТ ГРАФИКА
И РАСХОДАМ БЮДЖЕТА.
ПОЭТОМУ ПРАВИЛЬНО
ОПРЕДЕЛИТЬ
СОДЕРЖАНИЕ КРАЙНЕ
ВАЖНО.





План управления проектом

Создание плана управления проектом – это первый шаг к его успешной реализации.

Сначала уточняются цели и задачи проекта (критерии успеха), а также необходимые для его успешного завершения работы и их ход, издержки и затраты. Планируемые гарантии качества, общение с заинтересованными лицами, методы преодоления рисков и виды закупок – все это вместе описывается в плане управления проектом.

Во многих проектах на этапе планирования не составляется план управления. Однако, чтобы успешно вести проект к завершению, надо не только думать о его планировании, но и составить план управления.

Создание такого плана преследует три главные цели:

- 1) создание плана, который возможно выполнить;
- 2) ознакомление с ним заинтересованных лиц;
- 3) использование его в ходе работы над проектом.

1. Создание плана, который можно выполнить

Если только думать, то можно придумать план выполнения любого проекта. Однако если не подходить всесторонне к вопросу о том, достижимы цели проекта или нет, то планирование проекта окажется бессмысленным.

Предположим, вы запланировали «проект по улучшению знаний английского языка» за год.

Для достижения цели вы решили выучивать в день по двадцать слов, десять идиом, тратить два часа на аудирование и час на грамматику. Вы думаете, что сделаете все возможное и будете стараться, начиная с сегодняшнего дня.

Однако какое количество людей сможет достичь цели данного проекта, ежедневно занимаясь круглый год? Мне кажется, что цель проекта достичь сложно, если только у вас нет силы воли и свободного времени, чтобы заниматься английским (основано на личном опыте автора).

Кажется, что просто выучивать в день двадцать английских слов, час тратить на грамматику и т. п., но если повторять эти операции каждый день, то простота их кажется сомнительной.

Чтобы понять, можно ли выполнить данные операции, необходимо приблизительно подсчитать, сколько часов в день вы можете заниматься английским,

и внести время для изучения в свое расписание. Ясно, что план станет более реалистичным, если думать конкретно и учесть такие ситуации, как: «По будним дням мне не хватает времени для сна» или «Я не могу учиться в выходные». Если вы четко относитесь к плану, то сможете понять, как уладить эти ситуации: «Я буду заниматься аудированием по дороге в школу или на работу» или «Выходные будут резервными днями, если на неделе что-то будет упущено», и так план станет более реалистичным.

Если записать неясный план, существующий пока только в вашем уме, то сразу же станет ясно, выполним ли он, нет ли непродуманных моментов, нет ли в плане противоречий.

2. Ознакомление заинтересованных лиц с планом

Каким бы легким в выполнении не был план, работа по нему не пройдет успешно, если члены команды проекта не понимают содержание работ и график.

Даже если они все поняли и со всем согласились, только ознакомившись с планом, то со временем они могут забыть или перепутать детали.

Чтобы предотвратить такие ситуации, необходимо подготовить план управления проектом и ознакомить с ним всех, чтобы люди могли его перечитывать и продумать.

Более того, если цели и критерии успеха проекта не совпадают с намерением заказчика проекта, то он не будет доволен, даже если вы достигнете успешных результатов.

В устной речи можно много понять даже ненамеренно, путем ведения разговора, способа объяснений, отношений с собеседником и т. п.

Чтобы уменьшить двусмысленность в общении и чтобы выработать общее понимание целей и критериев успеха проекта, удобно составить отдельный документ.

Однако если вы являетесь и заказчиком, и менеджером, и командой проекта, как в случае с «проектом по изучению английского», то вы можете подумать, что нет никаких заинтересованных сторон. Однако это не так.

Хотя поначалу вы можете захотеть учить английский, в какие-то моменты вам захочется пропустить занятия, вам может надоесть учеба и начнет казаться: «зачем мне английский, раз я живу в Японии». В таком случае, перечитывая цели и критерии успеха проекта, вы снова сможете вдохновиться на изучение языка. Для этого важно иметь план проекта в письменном виде.

3. Использование плана в ходе работы над проектом

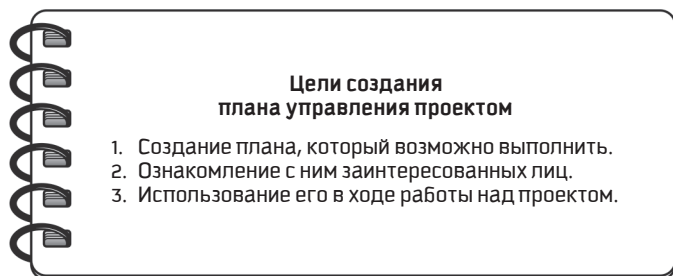
Написанный план проекта еще не является завершенным. Работа над проектом по многим причинам может пойти не так, как задумывалось, и количество работ может вырасти.

Поэтому необходимо периодически сверяться с планом и учитывать возникающую разницу.

Кроме того, следует принимать меры по сокращению разницы и пересмотрам плана.

Если время от времени не учитывать возникающую разницу с планом управления проектом, то когда вы ее обнаружите, может быть поздно, и может потребоваться фундаментальный пересмотр проекта.

В случае «проекта по изучению английского» можно проверять ход работ каждые выходные и в конце месяца, чтобы в случае отставания от плана внести необходимые изменения. Если вы заняты и не можете работать в соответствии с планом, то подумайте, как его можно пересмотреть, чтобы вы могли уменьшить объем изучаемого материала и увеличить количество занятий в выходные или другое свободное время.



Могут возникнуть ситуации, когда при составлении плана вы не сможете понять, какие работы необходимо сделать для его завершения, если вы никогда не занимались чем-то подобным. Но даже если вы имеете представление о необходимых работах, вы можете не знать, сколько времени вам потребуется.

В таком случае прислушайтесь к мнению тех, кто уже занимался проектами, и поразмыслите над этим в команде управления проектом. План управления проектом не создается менеджером проекта в одиночку. Его необходимо делать, сотрудничая с другими членами команды.

Кроме того, в начале работы над проектом не всегда можно понять или определить необходимые операции. В управлении проектами лучше всего описывать, что понятно, а не «не описывать, что непонятно». Если что-то нельзя запланировать, то лучше включить это как отдельную проблему или риск, чтобы можно было изучить это потом.

Такой метод работы, в котором план не детализируется с самого начала, называется пошаговой, или поэтапной, реализацией.

Требования

Необходимо узнавать требования не только заказчика проекта, но и заинтересованных лиц.

На стр. 38 шла речь о проекте выезда работников компании (проект, в котором компания, в которой работает около 100 человек, планировала выезд с участием всех работников, подготовку и регулировку всех операций и инструкций, а также необходимые операции после путешествия), заказчик которого (спонсор) – директор компании предоставил следующие цели и критерии успеха проекта.

Цель проекта: чтобы как можно большее количество сотрудников приняло участие в выезде для общения, не обращая внимания на возраст и должность, и познакомились друг с другом.

Критерии успеха проекта: все участники запомнили имена и лица своих разновозрастных собеседников.

Можно представить, что для заказчика проекта – директора компании – самым важным критерием является встреча и общение различных участников выезда между собой; но, кроме того, бюджет составляет меньше 30 тысяч иен на человека, а время ограничено двумя днями и ночью.

Выслушав требования директора компании, который является заинтересованным лицом, можно предположить: «Гольф будет лучше всего! Отправимся играть в гольф». Начальник отдела может сказать: «Неплохо бы устроить вечеринку на горячем источнике. Мы все поладим». А сотрудницы могут сказать: «Хотелось бы отдельных комнат и приватности».

Ожидания заинтересованных лиц всегда разнообразны, и не всегда можно выполнить их все. Однако важно их узнать и правильно суммировать. Важно не следовать им буквально, а понять, что необходимо каждому заинтересованному лицу. Так, например, требования сотрудниц об «отдельной комнате» не являются абсолютно необходимыми, и старшим сотрудникам можно лишь обратить внимание на то, чтобы в комнатах для сна «соблюдалась приватность».

Лучше всего, мне кажется, после обсуждения требований командой управления проектом и выделения главных обсудить их с заказчиком проекта. В некоторых случаях лучше давать приоритет требованиям, которые выразили многие люди, но иногда следует подчеркивать требования отдельных заинтересованных лиц.

Часто не получится удовлетворить все пожелания. Некоторые заинтересованные лица могут жаловаться, но команде управления проектом не стоит волноваться по этому поводу.

Однако важно изучить все требования и попытаться включить их в проект.

Многие люди думают, что бесполезно что-то требовать, если их просьбы изучат, но не включают в проект, однако еще хуже только выслушивать требования и не принимать их во внимание.

Содержание и ИСР

Когда цели и задачи (критерии успеха) проекта определены, нужно выяснить необходимые продукты и результаты, которые удовлетворяют этим целям. Это называется «содержанием» проекта.

В случае с проектом выезда сотрудников содержание – это планирование, подготовка поездки, инструкции, данные в ходе поездки и встречи с обсуждением результатов поездки и т. п. В зависимости от компании и проекта операции, связанные с подсчетом бюджета, могут не вноситься в проект, или после путешествия может вестись опросник, результаты которого будут доложены заказчику – президенту компании.

После определения содержания проекта оно будет разделено на более мелкие работы для удобства управления ими. Такое деление результатов проекта называется ИСР (иерархической структурой работ).

В случае с проектом выезда сотрудников фрагмент ИСР показан на рис. 2.1.

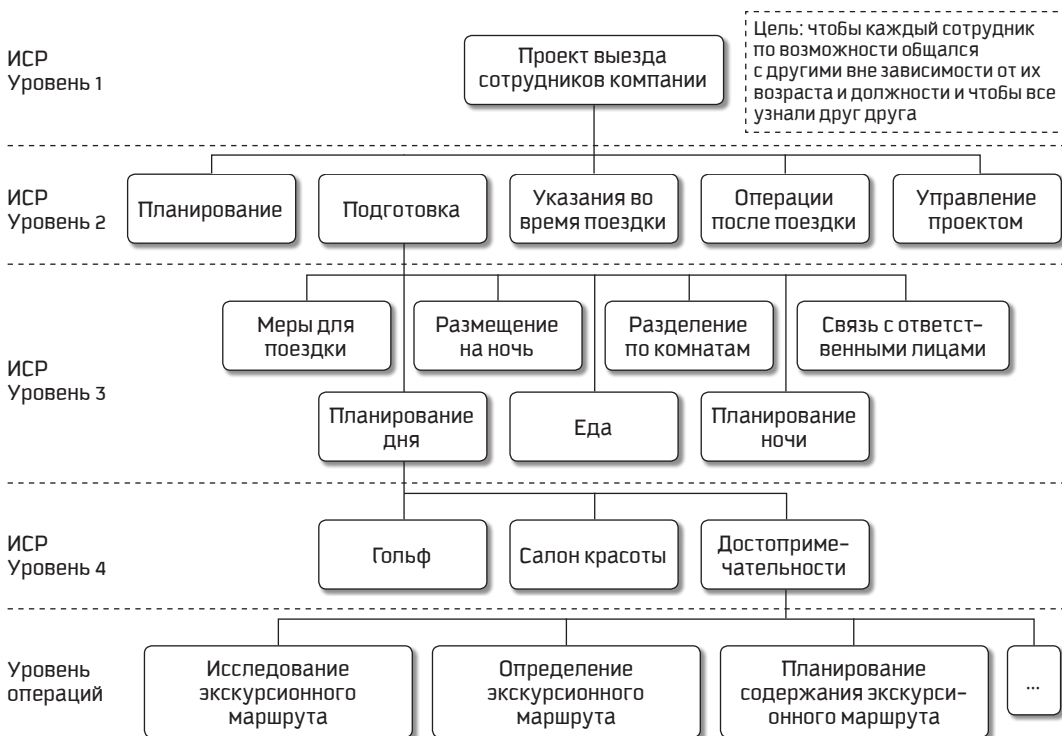


Рис. 2.1. Пример ИСР (выезд сотрудников)

В случае создания ИСР необходимо соблюдать три правила:

- 1) правило 100 %;
- 2) ИСР первого уровня – это проект;
- 3) ИСР второго уровня включают в себя содержание проекта и управление им.

1. Правило 100 %

Каждый следующий уровень ИСР должен содержать операции предыдущего уровня. Это правило должно соблюдаться на всех уровнях ИСР. Несоблюдение данного правила может привести к тому, что какие-то работы не войдут в проект или, наоборот, войдут дважды: «Этой операции нет в проекте, а без нее никак нельзя!» или «Что? Я уже поручил это другому».

2. ИСР первого уровня – это проект

Это простое правило: на первом уровне ИСР впишите название проекта.

3. Опишите содержание проекта и управление проектом на уровне ИСР 2

Определенное ранее содержание вписывается на ИСР 2. Более того, в конце уровня ИСР 2 вписывается управление проектом.

С третьего уровня ИСР следует следовать первому правилу – правилу 100 % и тщательно вписывать результаты и операции.

Наконец, придется разбивать работы на более мелкие, пока не будут сделаны конкретные операции.

Существуют техники, которые помогут в описании ИСР в зависимости от типа проекта, поэтому обратитесь к справочным материалам.

Создание ИСР является важной областью управления проектами, но если вы с этим незнакомы, то легко ошибиться. Однако если вы будете постоянно делать ИСР, вы с ними познакомитесь и привыкнете.

Кроме того, ИСР для схожих проектов одинаковы. Если у вас в прошлом был проект выезда сотрудников, вы можете создать ИСР, добавляя или убирая операции.

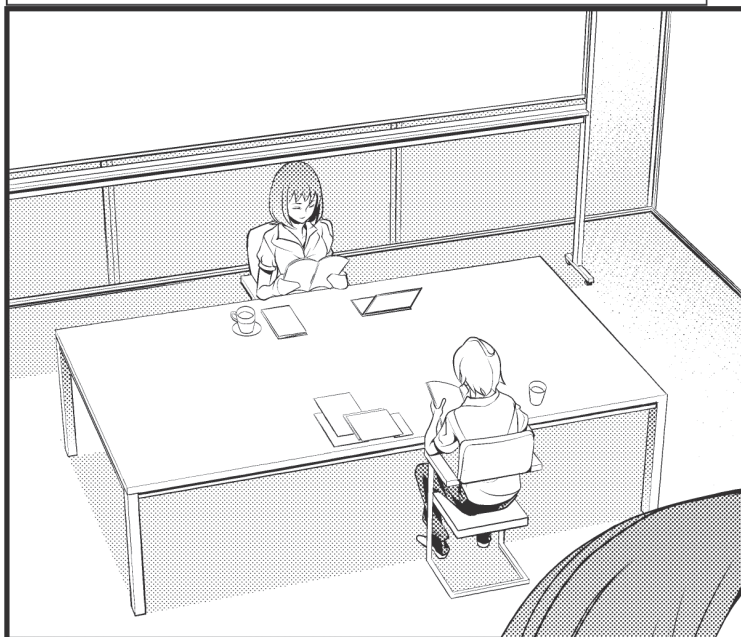
ИСР обычно являются собственностью компаний или организаций, но некоторые из них можно найти в книгах или интернете, поэтому можете обращаться к ним.

ГЛАВА

3

ПЛАНИРУЕМ ПРОЕКТ

3.1. ПОРЯДОК ОПЕРАЦИЙ И ОЦЕНКА



ЧТО Ж, ЦСР
РАЗРАБОТАНА
НЕПЛОХО!



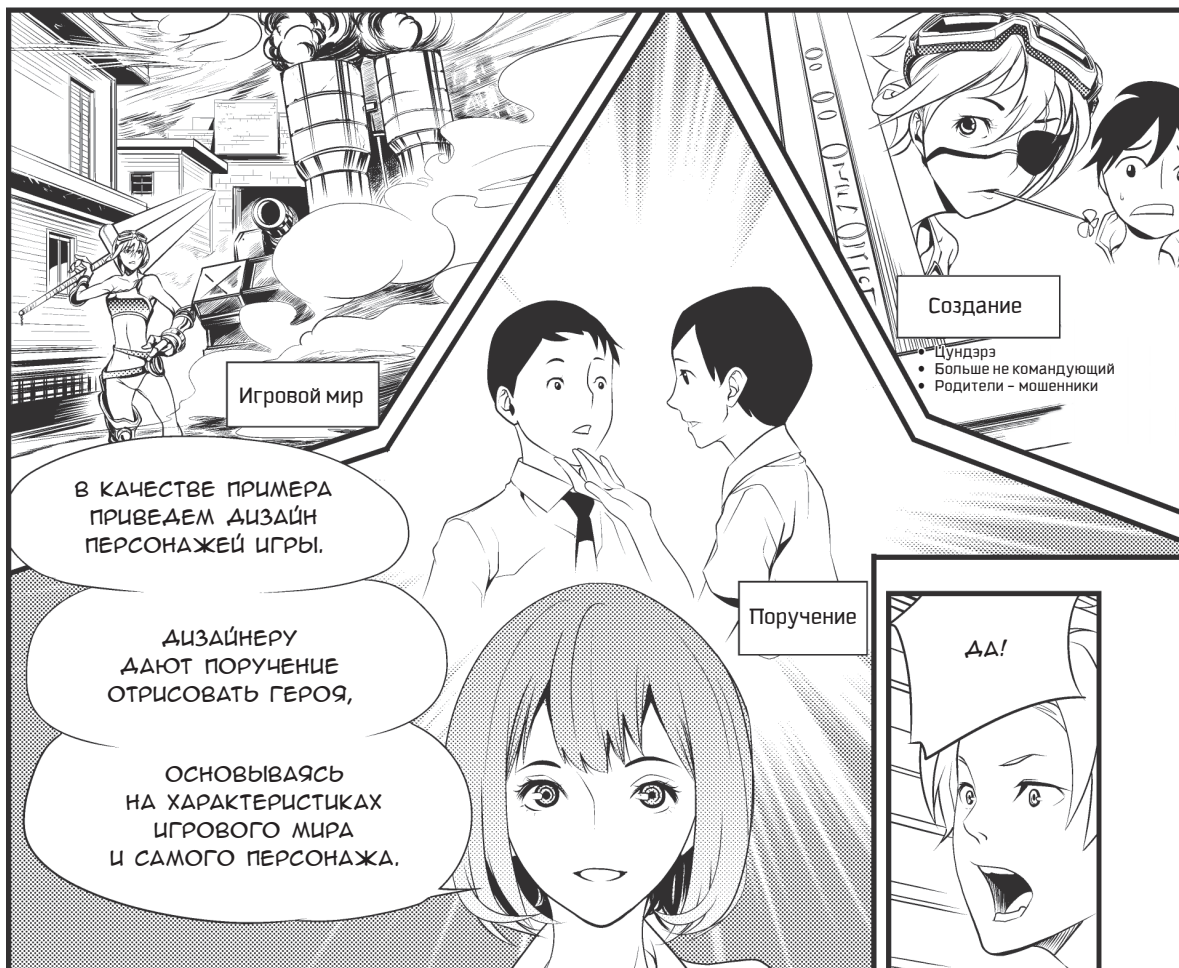
Я ВСЕГО ЛИШЬ
СОБРАЛ ТО, ЧТО
НАПИСАЛИ МНЕ ДРУГИЕ.

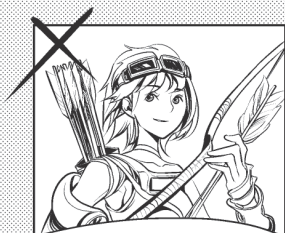
ЭТИМ И ЗАНИМАЕТСЯ
МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА -
ВЕДЕТ РАБОТУ,
СОТРУДНИЧАЯ СО МНОГИМИ
ЛЮДЬМИ. ТАК НАДО.

ЭТО ПРАВДА ТАК?



ТЕПЕРЬ ПОГОВОРИМ
ОБ УПРАВЛЕНИИ ОПЕРАЦИЯМИ.





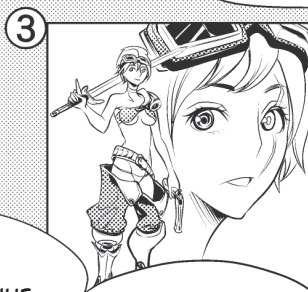
НЕЛЬЗЯ НАРИСОВАТЬ
ПЕРСОНАЖА ПРОСТО ТАК.



1. ОТРИСОВЫВАЕТСЯ
ПРИМЕРНЫЙ НАБРОСОК.

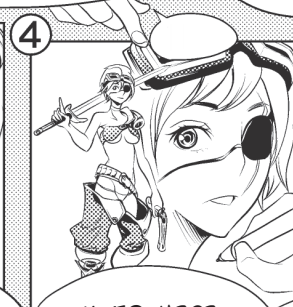


2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА
ПРОВЕРЯЮТ НАБРОСОК
И ВНОСЯТ НЕОБХОДИМЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ.



ЗАТЕМ
ИЗОБРАЖЕНИЕ
ДЕТАЛИЗИРУЕТСЯ.

3. СОЗДАЕТСЯ
ЧИСТОВИК
ИЗОБРАЖЕНИЯ
С УКАЗАННЫМИ
ДЕТАЛЯМИ.



4. ПО МЕРЕ
НЕОБХОДИМОСТИ
ПРОВЕРЯЮТСЯ
И ВНОСЯТСЯ
ИСПРАВЛЕНИЯ.



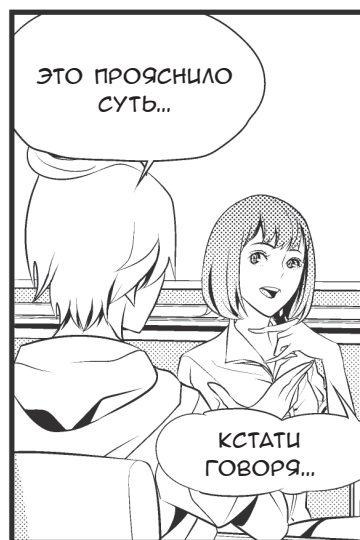
5. НАКОНЕЦ,
ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛЮДИ
ПОЛУЧАЮТ ОДОБРЕНИЕ
ИЗОБРАЖЕНИЯ.



ЭТО ТОЧНО.

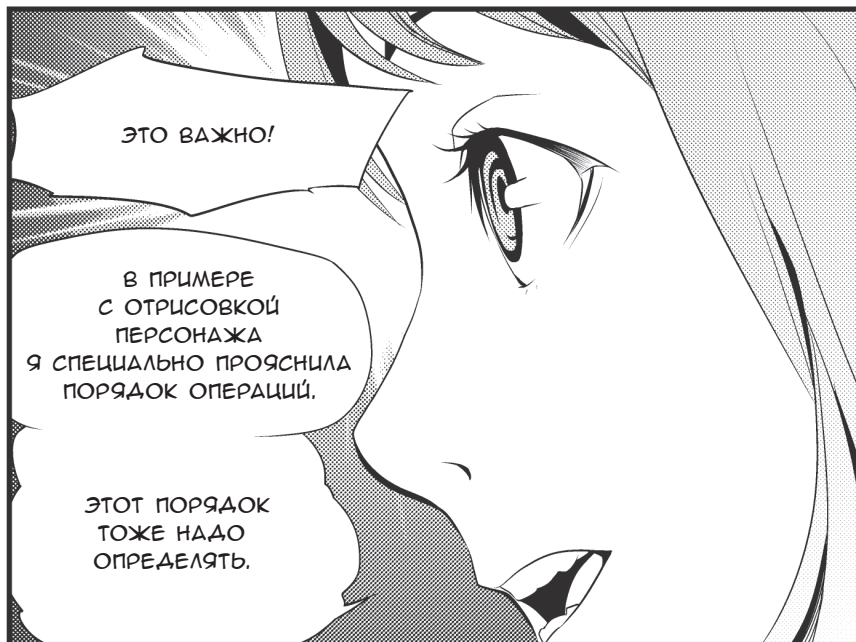
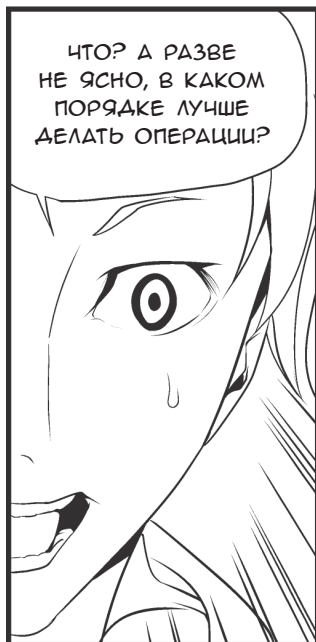


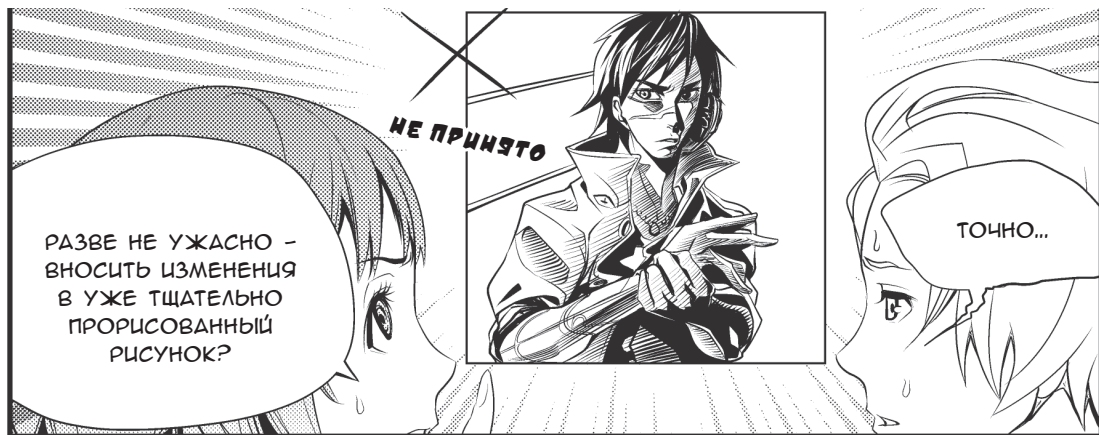
ЭТИ ПЯТЬ СТАДИЙ ОТРИСОВКИ
ПЕРСОНАЖА МОЖНО НАЗВАТЬ
ОПЕРАЦИЯМИ.



ЭТО ПРОЯСНИЛО
СУТЬ...

КСТАТИ
ГОВОРЯ...





Звук

Графика

Программирование

Сценарий



Саундтрек:
... часов
Звуковые
эффекты: ... часов



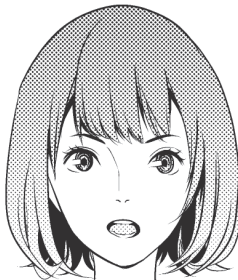
Персонажи:
... часов
Фон: ... часов



Основы: ... часов
Действия: ... часов



Сюжет: ... часов
История: ... часов



ОСНОВЫВАЯСЬ
НА КОЛИЧЕСТВЕ ВРЕМЕНИ,
КОТОРОЕ КАЖДАЫЙ УЧАСТНИК
ЗАТРАТИТ НА РАБОТУ, МОЖНО
ОЦЕНИТЬ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ
ОПЕРАЦИЙ.

МОЖНО ВЗЯТЬ ОПЫТ
ПРЕДЫДУЩИХ ПРОЕКТОВ
И ВЫСЛУШАТЬ МНЕНИЕ
ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ.




ПОПРОБУЕМ ОЦЕНИТЬ
ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ОПЕРАЦИЙ,
ОСНОВЫВАЯСЬ НА ДАННЫХ
ПРОШЛЫХ ПРОЕКТОВ.

Оценка длительности операций X

В проекте А – 25 дней
В проекте В – 18 дней
В проекте С – 17 дней



Оценка текущего проекта:
20 дней

Оценка по аналогам

Длительность операций

$$\frac{(\text{Количество операций} \times \text{Производительность})}{(\text{Общее количество ресурсов} \times \text{Время операций из каждой операции})}$$

Параметрическая оценка

Самая короткая оценка длительности + Средние оценки длительности + Максимальная оценка длительности



Оценка по трем точкам



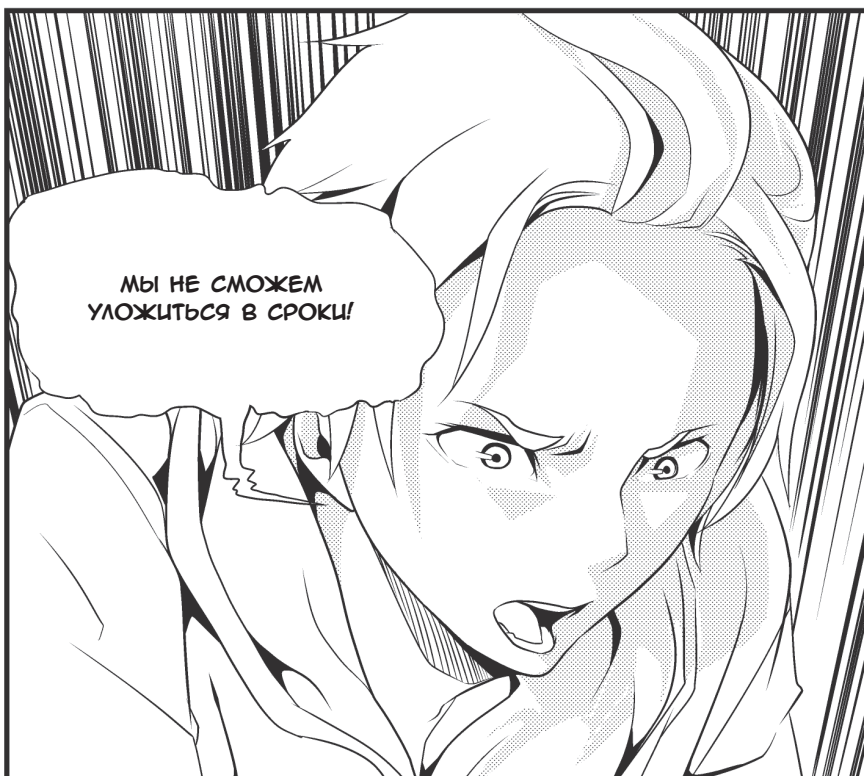
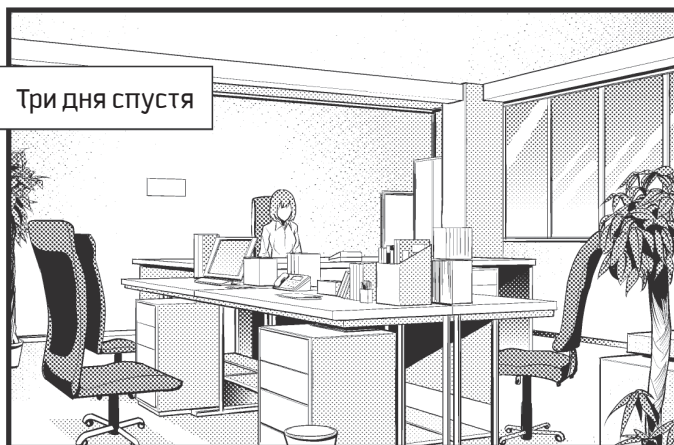
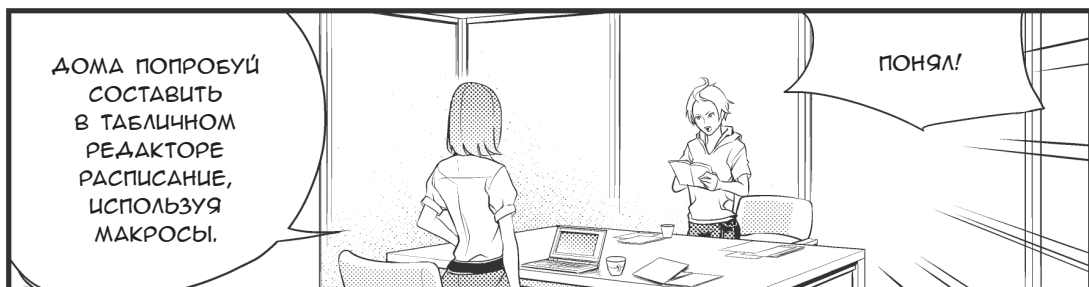
ЕСТЬ ДРУГИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ:
ПАРАМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА
И ОЦЕНКА ПО ТРЕМ ТОЧКАМИ.

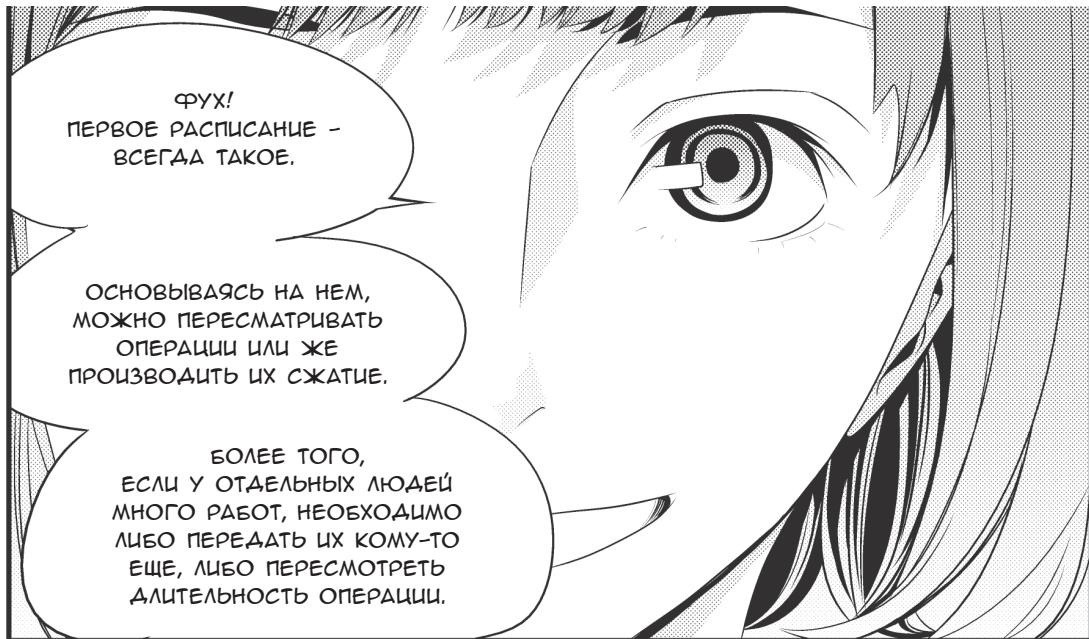
ЭТО НАЗЫВАЕТСЯ
ОЦЕНКА ПО АНАЛОГАМ.

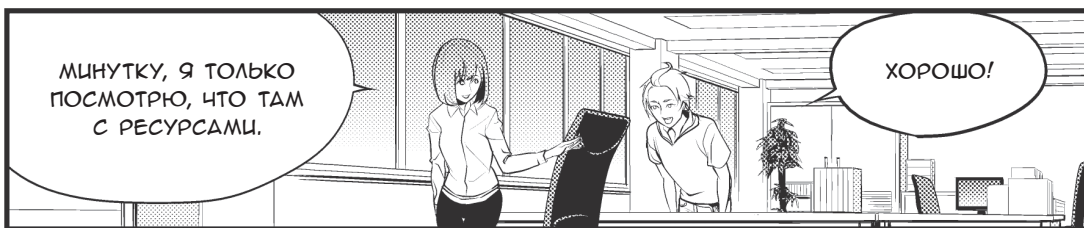
Я П-ПОНЯЛ.

3.2. СОЗДАНИЕ РАСПИСАНИЯ ПРОЕКТА

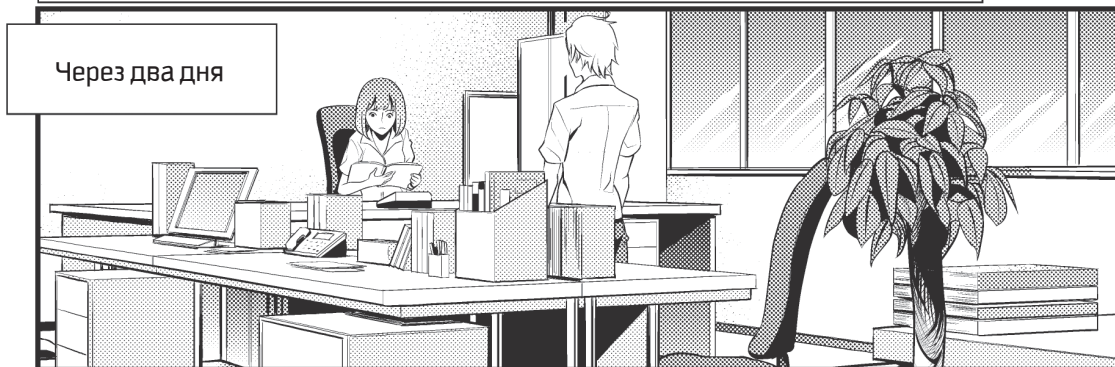




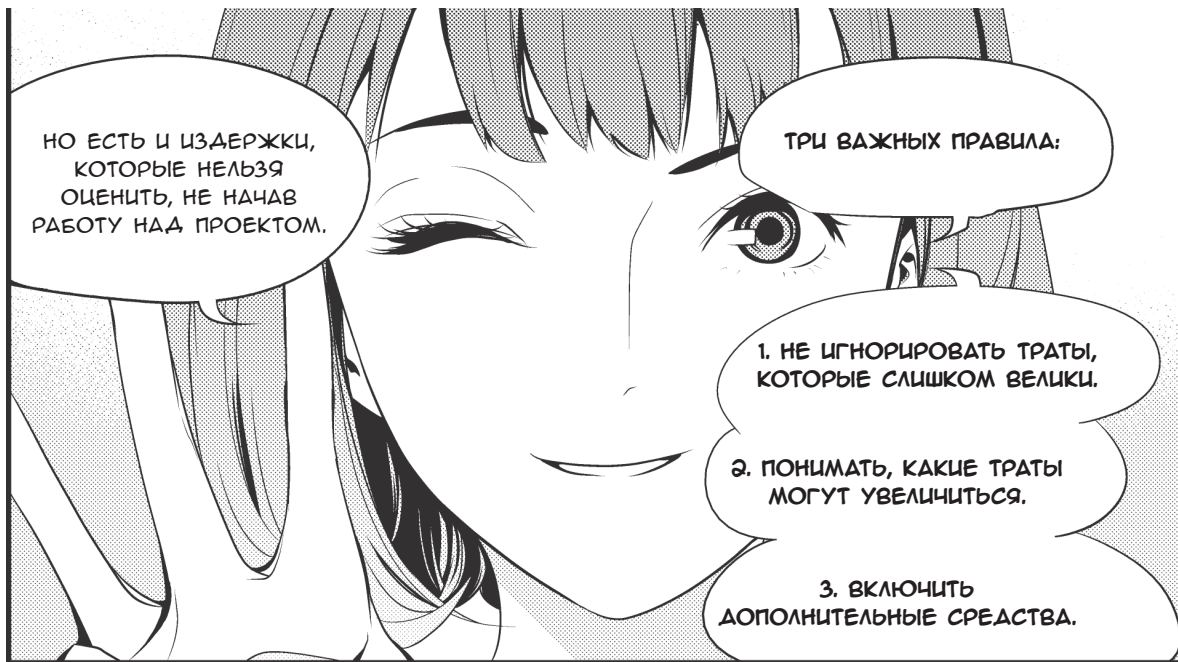




3.3. ОЦЕНКА СТОИМОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА







НО ЕСТЬ И ИЗДЕРЖКИ,
КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ
ОЦЕНИТЬ, НЕ НАЧАВ
РАБОТУ НАД ПРОЕКТОМ.

ТРИ ВАЖНЫХ ПРАВИЛА:

1. НЕ ИГНОРИРОВАТЬ ТРАТЫ,
КОТОРЫЕ СЛИШКОМ ВЕЛИКИ.

2. ПОНИМАТЬ, КАКИЕ ТРАТЫ
МОГУТ УВЕЛИЧИТЬСЯ.

3. ВКЛЮЧИТЬ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА.

Я ПОНЯЛ!

Общие затраты
схожего проекта А
составляют 100
Текущий проект на 30 %
больше проекта А



Затраты на текущий проект
оцениваются в 130

Оценка
по аналогам

Пример:
Строительство здания
компанией А =
 $600 \text{ млн иен/м}^2 \times$
Площадь

Параметрическая
оценка

Объект	Зарплата	Издержки	Косвенные траты	Всего
Операция А	100	50	15	165
Операция В	20	0	2	22
...	...	...	...	...
Операция Z	150	30	18	198
Итого	2500	500	300	3300

Оценка снизу вверх

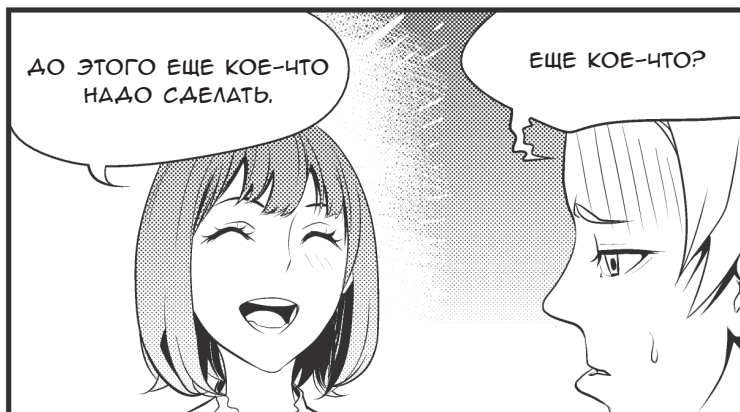
В КАЧЕСТВЕ МЕТОДОВ
ОЦЕНКИ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ
**МЕТОД ОЦЕНКИ ПО
АНАЛОГАМ**, О КОТОРОМ
МЫ УЖЕ ГОВОРИЛИ
ОТНОСИТЕЛЬНО ОЦЕНКИ
ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОПЕРАЦИЙ.

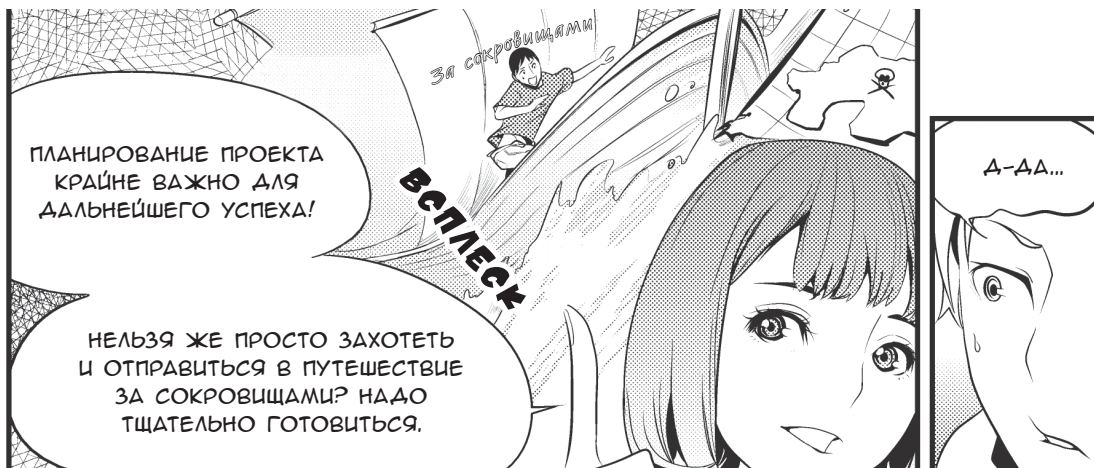
ЕСТЬ МЕТОД
ПАРАМЕТРИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ,
В КОТОРОМ ОЦЕНКА
ДАЕТСЯ НА ОСНОВАНИИ
СТАТИСТИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКИ
ЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ
СТОИМОСТЬЮ
И ПЕРЕМЕННЫМИ, КОТОРЫЕ
ВЛИЯЮТ НА НЕЕ
В ПРЕДЫДУЩИХ ПРОЕКТАХ.

И ЕСТЬ МЕТОД ОЦЕНКИ
СНИЗУ ВВЕРХ, КОТОРЫЙ
ОСНОВЫВАЕТСЯ НА
СУММИРОВАНИИ ОЦЕНОК
СТОИМОСТЕЙ МЕНЬШИХ
ОПЕРАЦИЙ.



3.4. ПОДГОТОВКА ПЛАНА ПРОЕКТА





План проекта "Проект Зеро"

1. Фон

Наша компания (Encounto) выпустила несколько игр (Tinkle Tinger и т. п.) и заняла положение в мире игровой индустрии. Однако, чтобы продолжать существовать в игровом мире, необходима дифференциация.

2. Цель проекта

Создать игру, которая будет использовать функцию GPS консоли JP и обратит на себя внимание в индустрии.

3. Критерии успеха проекта

За два года получить 90 баллов и выше на сайте «Игровой мир».

4. Достижимые результаты проекта

Соответствие пожеланиям пользователей.

Игра (пробная версия).

Руководство проекта.

Игра (официальная версия).

Руководство пользователя, упаковка.

План продвижения и маркетинга.

5. Главные заинтересованные стороны

Заказчик проекта: Сагиномия Рэйка.

Менеджер проекта: Накаи Нао.

Команда управления проектом: Огава, Хайдзима, Танаши, Кумэкава.

Команда проекта: работники Encounto

и сотрудничающих компаний.

Другие заинтересованные лица: простые потребители, которые могут стать пользователями, «игровой зал», дистрибьюторы и т. п.

6. Ограничения

Проект должен быть завершен в течение двух лет. Проект должен быть осуществлен в рамках бюджета. Проект должен использовать функцию GPS консоли JP (Joy Portable).

7. Предварительные условия

Системные требования игры: консоль JP (Joy Portable) фирмы... модели ... и выше, с функцией GPS и внутренней памятью выше ...

8. Объем работ

Не включает в себя: оценку стоимости игры – отдельно изучается и решается Сагиномия Рэйка. План маркетинговой компании и продвижения – только поддерживается в проекте. Изготовление и распространение физических копий – за изготовление мастер-копии ответственны другие отделы.

9. Обзор работ (ИСР)

См. приложение.

10. Оценка рисков

См. приложение.

11. Общие расходы.

См. приложение.

12. Структура проекта

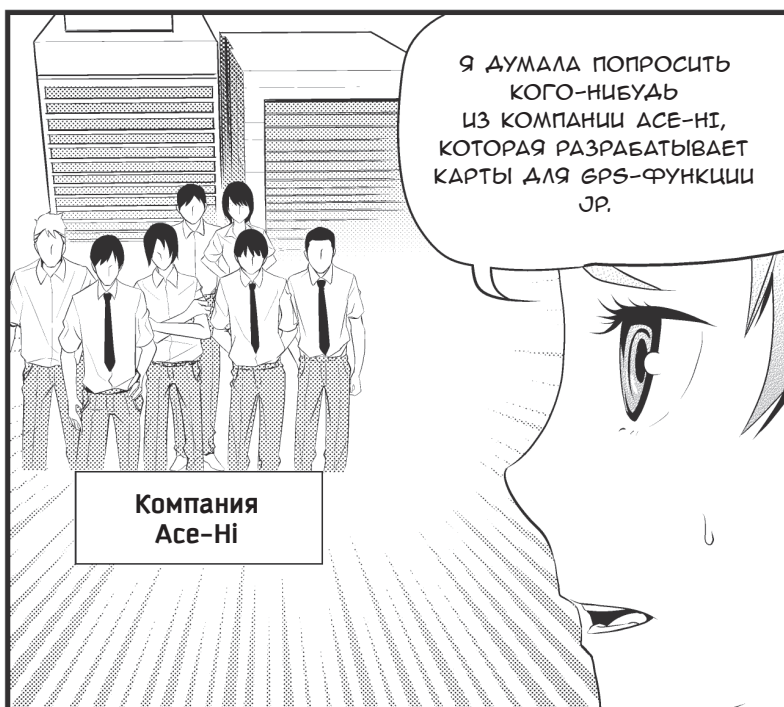
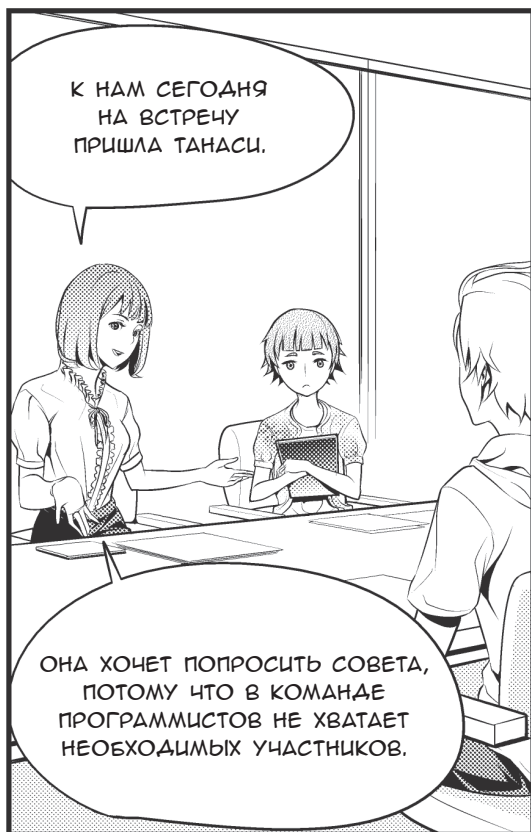
См. приложение.

13. Предварительное расписание

См. приложение.

14. Методы контроля:

- Встречи для обсуждения раз в неделю, корпоративная рассылка – раз в месяц.
- Смена методов.
- Контрольные вопросы.





КОНЕЧНО, В АСЕ-НИ
МНОГО СПЕЦИАЛИСТОВ,
НО У НИХ ТАКЖЕ ТЕСНЫЕ
ОТНОШЕНИЯ С НАШИМИ
КОНКУРЕНТАМИ, КОМПАНИЕЙ
SIGADRIVE...

МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ АСЕ-НИ
В КАЧЕСТВЕ КАНДИДАТОВ, НО ПОИЩИТЕ,
ПОЖАЛУЙСТА, ЕСТЬ ЛИ ДРУГИХ.



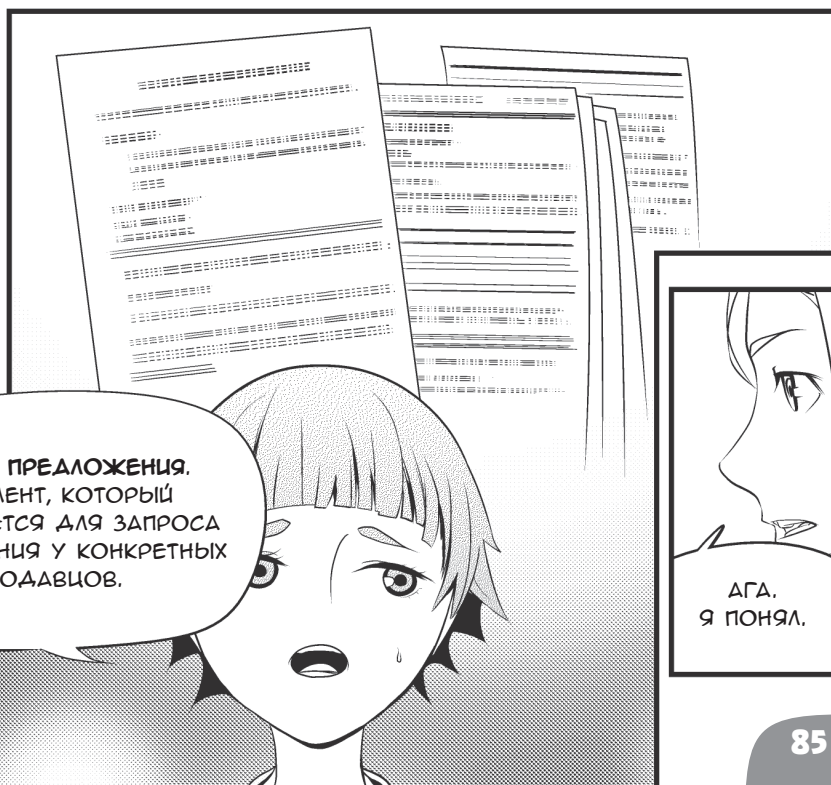
ХОРОШО.



НАКАИ-КУН, ПЕРЕГОВОРИТЕ
С ТАНАСИ И СОСТАВЬТЕ
НЕОБХОДИМЫЙ ЗП.



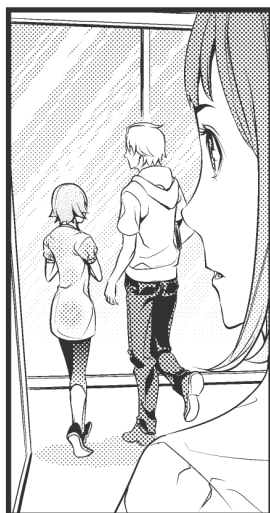
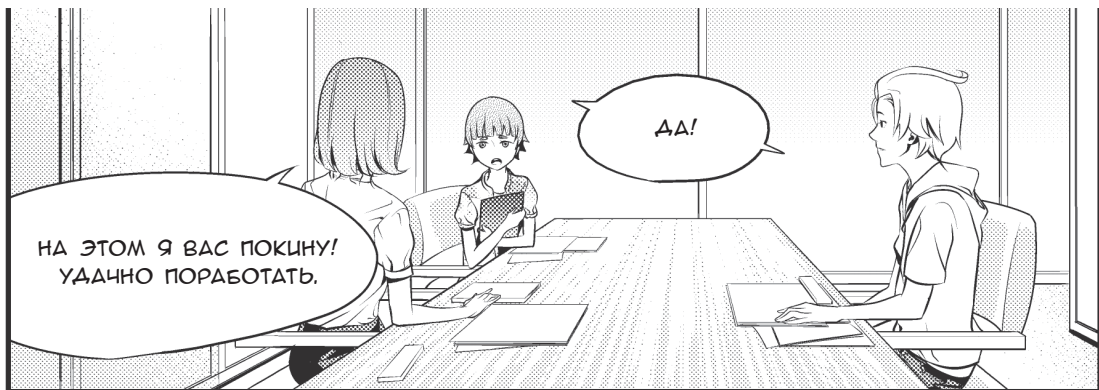
ЗП? ЧТО ЭТО?



ЗАПРОС ПРЕДЛОЖЕНИЯ.
ДОКУМЕНТ, КОТОРЫЙ
ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ЗАПРОСА
ПРЕДЛОЖЕНИЯ У КОНКРЕТНЫХ
ПРОДАВЦОВ.



АГА,
Я ПОНЯЛ.



ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Операции

ИСПР – это детализированная разработка результатов и необходимых для их достижения работ, но эти работы, в свою очередь, делятся на еще более мелкие элементы, называемые «операциями». В управлении проектами мы оцениваем расписание операций и назначаем ответственного за нее человека.

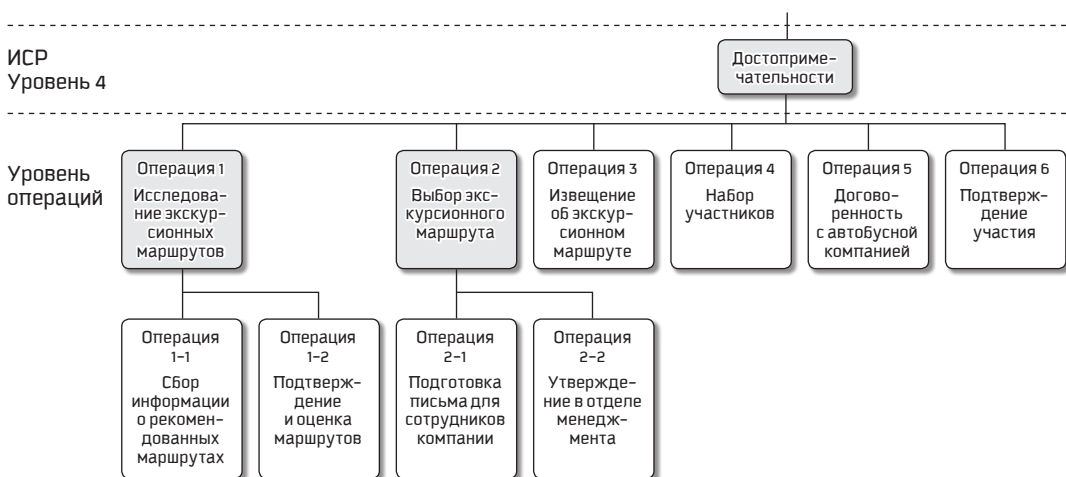


Рис. 3.1. Пример определения операций (проект по выезду сотрудников)

Порядок операций

При выполнении операций нужно соблюдать определенный порядок.

В случае с проектом выезда сотрудников после сбора информации об экскурсионных маршрутах (операция 1-1) необходимо провести их оценку – команда управления проектом определится с рекомендованным маршрутом (операция 1-2). Затем необходимо создать письмо для оповещения сотрудников¹ (операция 2-1) и получить на его основе согласие отдела менеджмента (операция 2-2). Далее, чтобы набрать сотрудников, которые примут участие в поездке (операция 4), изначально нужно подготовить информацию для них (операция 3) с описанием содержания и особенностей маршрута.

¹ Документ, который подготавливается ответственным за какой-либо проект лицом, который затем передается заинтересованным сторонам для утверждения.

С другой стороны, после согласия отдела менеджмента (операция 2-2), когда уже известно, сколько сотрудников примут участие в поездке, можно начать договариваться с автобусной компанией (операция 5).

Подтверждение (операция 6) включает в себя в том числе и инструктаж сотрудников относительно экстренных ситуаций, а также последние договоренности с автобусной компанией. Это последняя операция ИСР.



Рис. 3.2. Порядок операций (проект выезда сотрудников)

Необходимые ресурсы операций

Для создания расписания проекта и оценки расходов необходимо оценивать ресурсы, необходимые для каждой операции. Под необходимыми ресурсами имеются в виду необходимые для выполнения операции рабочая сила, оборудование, время и т. п.

Посмотрим на рис. 3.2. Так, в случае проекта для выезда сотрудников предположим, что на этапе сбора информации о маршрутах (операция 1-1) получено 20 разных маршрутов из туристических агентств и автобусных компаний.

После сбора информации о каждом курсе, если предположить, что для оценки маршрутов (операция 1-2) потребуется 30 минут на каждый, придется затратить $20 \text{ маршрутов} \times 30 \text{ минут} = 10 \text{ часов}$.

Кроме того, если в поездке примут участие 50 сотрудников, то понадобится либо один автобус вместимостью выше 50 человек, либо 2 автобуса со вместимостью ниже 50 человек.

Оценка длительности операций

Для создания расписания проекта необходимо оценить не только ресурсы, но и длительность операций.

Например, выше мы подсчитали, что операция 1-2 – оценка экскурсионных маршрутов – займет 10 часов.

Если человек работает 8 часов в день, то операция будет завершена за два дня ($10 \text{ часов} < 8 \text{ часов/день} \times 2 \text{ дня}$).

Однако если у него есть и другая работа, и работник может выделить в день только два часа для оценки маршрутов, то период работы составит пять дней ($10 \text{ часов} \times 2 \text{ часа/день}$), или примерно одну неделю.

В качестве методов оценки длительности операций, кроме указанной выше параметрической оценки, используется оценка по аналогам, основанная на длительности аналогичных операций в прошлых проектах, и еще более точный метод «оценки по трем точкам». Нужный метод лучше всего выбирать в зависимости от содержания оцениваемой операции и точности требуемой оценки.

Утверждение отделом менеджмента поездки с использованием письма для оповещения сотрудников (операция 2-2) может занять менее часа. Однако даже если вы отправите его по всем каналам связи, отдел может быть занят другой, более важной работой и не сможет сразу его рассмотреть. Поэтому зарезервируйте дополнительное время.

После рассмотрения отделом менеджмента может потребоваться внесение изменений в проект. При необходимости внесите требуемые поправки в документ и отправьте его снова, чтобы его утвердили или отклонили. С учетом этих неясностей нужно оценивать время для операции по утверждению на основании прошлого опыта (оценки по аналогам).

Важное о создании расписания

После оценки длительности операций расположите их в рабочем порядке, начиная с даты работы над проектом, и начните работу над расписанием.

Если количество операций велико, можно создать расписание в специальной программе управления проектами. Такие программы бывают не только платными, но и бесплатными.

Вы также можете использовать для этой цели табличные редакторы. Многие компании создают свои собственные программные средства для работы над проектами с использованием макросов и табличных редакторов.

Создание предварительного расписания, основанного на операции «Туризм» в ИСР проекта выезда сотрудников, показано на рис. 3.3. Согласно ему, для выполнения этой операции потребуется 10 недель.

Сжатие расписания

После создания первой версии расписания часто бывает так, что дата окончания проекта не совпадает с дедлайном.

В таком случае идея «что ж, придется работать в спешке» хороша только как рабочий энтузиазм, а в управлении проектами для нее места нет. С точки зрения

управления проектами лучше всего подготовить выполнимый план для достижения цели и чтобы сотрудники могли работать в соответствии с ним.

Есть два способа сократить длительность проекта:

- сжатие: метод сокращения затрат времени путем выполнения операции с добавлением ресурсов;
- быстрый проход: метод сокращения затрат времени путем начала последующих действий до завершения предыдущих.

Так, оценка экскурсионных маршрутов (операция 1-2 проекта по выезду сотрудников) займет примерно 5 дней у одного сотрудника. Однако если вместо запланированных 2 часов выделить на нее 4 в день, или же выделить на нее не одного сотрудника, а двух, то она займет 2,5 дня.

В таком случае сжатие – это способ уменьшить длительность операции путем добавления ресурсов: рабочей силы и времени.

Вдобавок, если известно, что получить согласие отдела управления возможно, то можно заниматься созданием извещения об экскурсионном маршруте (операция 3) до получения согласия отдела управления (операция 2-2). В таком случае начать сбор участников поездки (операция 4) можно сразу после получения согласия. Иными словами, создание извещения о туре (операция 3) будет вестись за неделю до расписания. Это метод быстрого прохода.

Сжатое расписание также показано на рис. 3.3.

О создании расписания

В качестве методов сжатия расписания я привел два: метод сжатия и быстрого пути, но они не всегда эффективны. Более того, их использование может привести к увеличению нагрузки и задержкам в расписании.

Допустим, при использовании метода сжатия в проекте выезда сотрудников, если маршруты будут оцениваться двумя людьми, то в случае разницы между критериями оценки их нельзя будет адекватно оценить. Более того, если один человек потратит четыре часа в день на оценку маршрутов, то возможна ситуация переработки.

Если вы начнете работать над извещением о поездке (операция 3) заранее, то в случае выбора отделом менеджмента другого маршрута окажется, что вы работали зря.

Нельзя сразу составить идеальное расписание. Прежде всего необходимо составить общее расписание, затем, только обращая внимание на вышеуказанные моменты и постоянно внося исправления, можно добиться создания выполнимого и оптимального расписания.

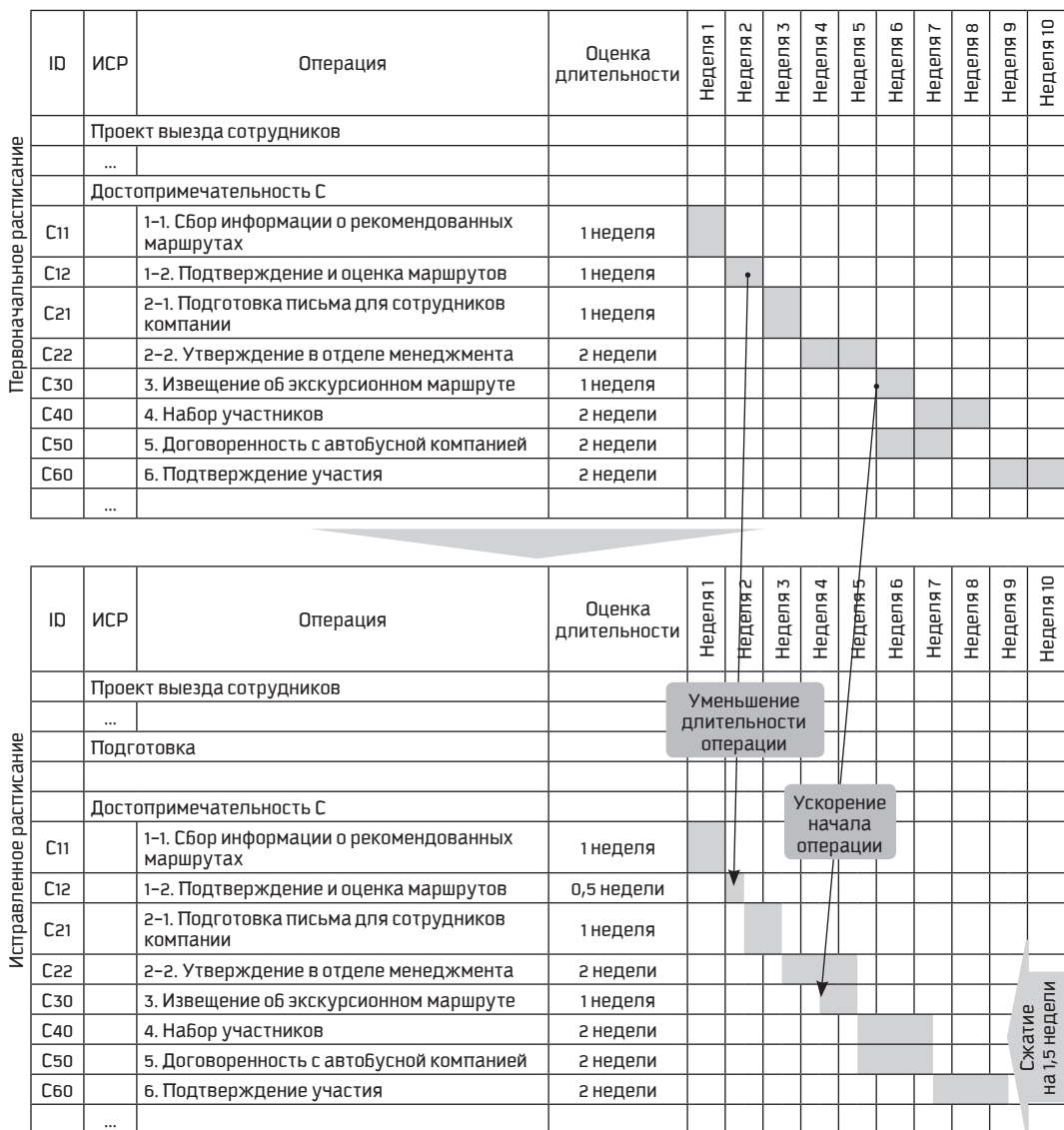


Рис. 3.3. Первое и исправленное расписания
(проект выезда сотрудников компании)

Методы оценки стоимости проекта

Одно из ограничений любого проекта – это затраты. Важный элемент управления проектами – это не выходить за рамки предписанного бюджета.

Чтобы затраты не превышали определенных пределов, необходимо оценивать стоимость операций на стадии планирования проекта.

Есть три основных метода оценки стоимости:

- оценка по аналогам: метод оценки, основанный на анализе стоимости операций схожих проектов;
- оценка снизу вверх: оценка стоимости каждой операции, затем их суммирование и общий подсчет;
- параметрическая оценка: оценка стоимости путем выявления зависимости между стоимостью и влияющими на нее переменными на основе прошлых проектов.

В случае проекта выезда сотрудников оценка ведется по аналогам, основываясь на проектах таких же прошлых поездок. Например, в прошлой поездке приняли участие 80 человек, и она стоила 2,4 млн иен.

Таким образом стоимость поездки рассчитывается в 30 тысяч иен ($2,4 \text{ млн} \times 80 \text{ человек}$) на человека.

Поэтому если в поездке примут участие 100 человек, то ее стоимость оценивается в 3 млн иен ($30 \text{ тыс. иен на человека} \times 100 \text{ человек}$).

В случае оценки снизу вверх надо оценить траты на размещение и путешествие на автобусе, на дневные и ночные занятия и просуммировать их.

Оценка по параметрам используется, когда туристическое агентство часто планирует поездки и необходимо рассчитать примерную стоимость. В таком случае на основе прошлых проектов создается формула для вычисления общей стоимости на основании графика поездки, числа участников, размещения, стоимости дневных и ночных поездок и т. п.

Уменьшение стоимости

Если оцениваемая стоимость превышает бюджет, то до начала или продолжения работ над проектом необходимо ее уменьшить.

Пытаясь уменьшить стоимость, прежде всего необходимо рассматривать дорогостоящие операции. Если необходимо снизить траты в несколько раз, надо снова продумать, какие операции нужны, а какие – нет. Уменьшение стоимости трат, которые легко сократить, а также скидки часто приводят лишь ко временному снижению стоимости. В таком случае траты лишь откладываются и могут возникнуть снова, поэтому надо быть осторожными.

Важное о создании бюджета

Когда вы создаете бюджет, необходимо сначала справиться у заинтересованных лиц, включая заказчика проекта, на какую стоимость можно рассчитывать. В случае если за работы проекта, такие как создание новых продуктов или конструкцию систем, ответственны многие работники, то главной статьёй расходов будут траты на персонал.

В создании бюджета необходимо обращать внимание на три момента.

Первый: не игнорируйте статьи расходов, которые могут потребовать больших затрат. Обращайте внимание, что даже небольшая трата на протяжении длительного времени может вырасти в значительные расходы, и на те траты, которые состоят из множества мелких.

Второй: имейте в виду, что некоторые статьи расходов могут вырасти. Обычно это статьи расходов, которые либо нельзя оценить, либо которые влияют на условия проекта и на требования заинтересованных лиц.

Третий: включайте в бюджет резервы. Объем резервов зависит от типа и содержания проекта, а также от индустрии, но без них менеджеру проекта и команде управления проектом придется искать, как бы снизить затраты.

Даже несмотря на то, что стоимость проекта будет постепенно расти, она не станет уменьшаться. Необходимо вносить резервы, но управлять проектом так, будто бы их нет. Я считаю, что это главный способ сохранить траты на проект в рамках бюджета.

Важное о создании плана проекта

В план проекта будут внесены те пункты, о которых мы уже говорили:

- цели и критерии успеха (стандарты) проекта;
- требования к проекту и необходимые результаты и задания для его достижения;
- операции, необходимые для работ и создания результатов проекта, а также их расписание;
- стоимость проекта;
- заинтересованные лица проекта;
- ограничения и необходимые для соблюдения предварительные условия;
- структура проекта;

Вдобавок необходимо описать то, о чем будет говориться в следующих главах:

- выполнение работ для достижения результатов проекта;
- стандарты качества проекта и методы их воплощения;
- риски, связанные с проектом;
- организация и обучение членов команды проекта;
- бесппроблемное общение с заинтересованными лицами.

Важное для составления плана проекта

Во второй главе я изложил три цели составления плана проекта:

- 1) создание выполнимого плана;
- 2) обсуждение его с заинтересованными лицами;
- 3) удобное использование плана для ведения проекта.

Чтобы выполнить эти три цели, необходимо обратить внимание на следующее:

- 1) понятное содержание плана и достаточный объем;
- 2) часто разъяснять и цитировать план на встречах;
- 3) пересмотр плана.

1. Понятное содержание плана и достаточный объем

Как бы хорошо и детально не был описан ваш план, часто он слишком объем и его трудно читать, поэтому члены команды проекта не могут его понять.

Я понимаю, что в план хочется внести все, но это не помогает донести его смысл до людей. Важно не «передавать», а «доносить» информацию, поэтому описание проекта должно быть понятным.

2. Часто разъяснять и цитировать план на встречах

Кроме менеджера проекта, никто в команде управления проектом не озабочен планированием. Многие больше интересуются своей работой, чем планом проекта.

Однако в зависимости от того, понимают ли план проекта члены команды или нет, результаты работы могут отличаться.

Поэтому менеджеры проекта и команды управления проектом должны постоянно доносить содержание плана проекта до членов команды путем цитирования и объяснения плана проекта.

Я думаю, что самая хорошая практика – это читать цели и основные задачи проекта вслух каждое утро, как обычно читается каждое утро «философия компании» и основные принципы работы.

3. Пересмотр плана

В случае если случается экстренная ситуация в проекте, то возникнет разница между ним и планом проекта.

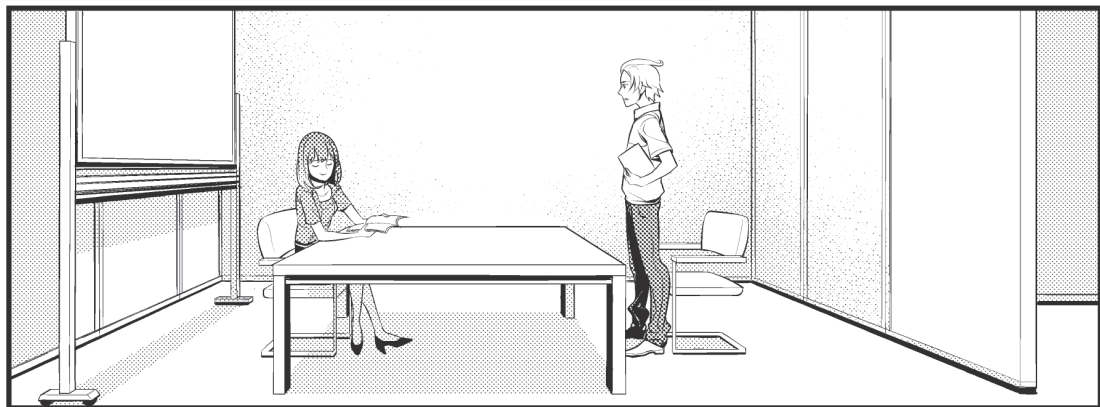
Поэтому важно постоянно пересматривать план. План, который часто меняется, трудно использовать, но это полезнее, чем иметь план, которым нельзя пользоваться.

ГЛАВА

4

ПРИСТУПАЕМ К РАБОТЕ НАД ПРОЕКТОМ

Ч.1. НАЧАЛО РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ



НУ ЧТО, НАЧИНАЕМ РАБОТУ НА ОСНОВЕ ЭТОГО ПЛАНА ПРОЕКТА! ДЛЯ НАЧАЛА ПРОВЕДЕМ СТАРТОВУЮ ВСТРЕЧУ СО ВСЕМИ УЧАСТНИКАМИ, ГДЕ ТЫ РАССКАЖЕШЬ ПРО ПРОЕКТ.

ХОРОШО!
НА ЧТО МНЕ ЛУЧШЕ
ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ
СОТРУДНИКОВ
НА ЭТОЙ ВСТРЕЧЕ?

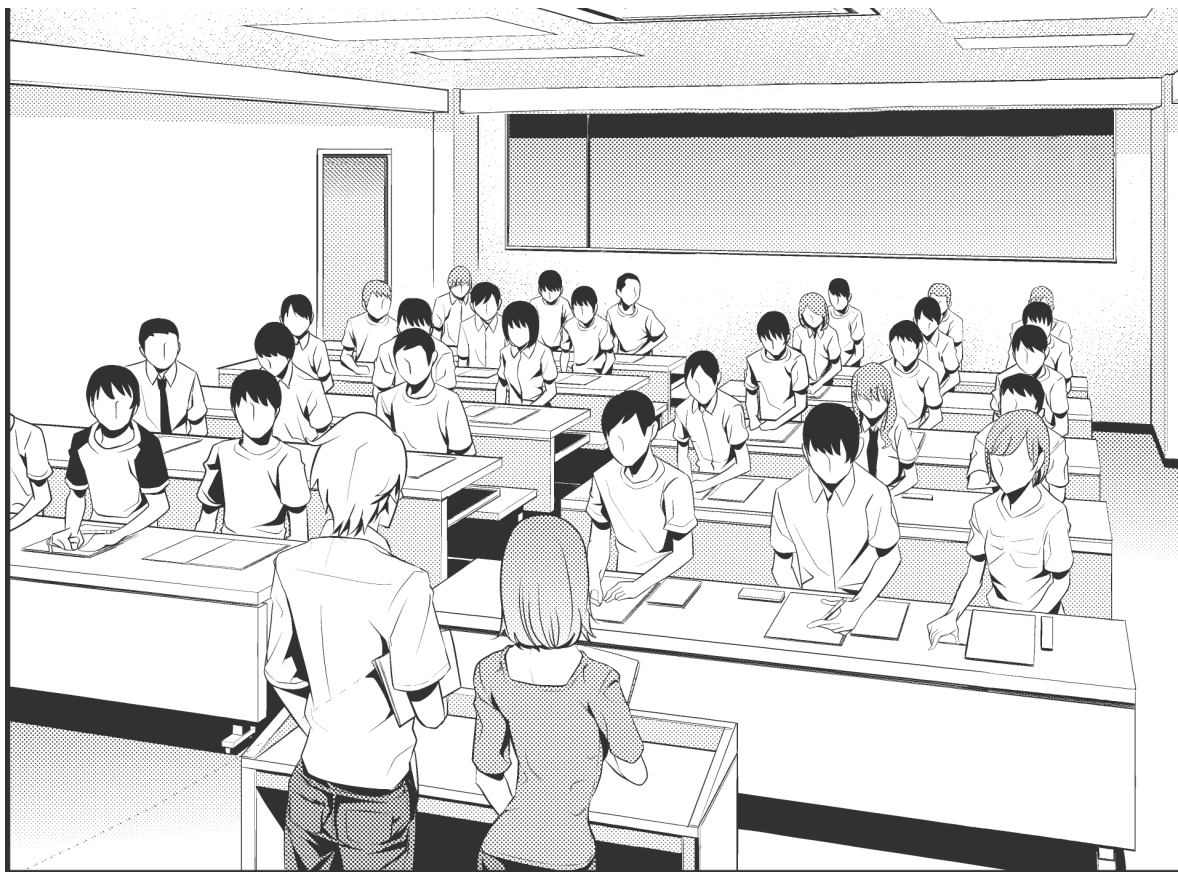
ГЛАВНОЕ -
УВЕРЕННОСТЬ
В СЕБЕ!

ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА
ЗАПИНАЕТСЯ, ТО НЕУВЕРЕННОСТЬ
ПЕРЕДАЕТСЯ И СОТРУДНИКАМ.

Я З-ЗАПОМНЮ.

НЕРВНО
СЛАБИТСЯ

Комната
совещаний



СКОЛЬКО ЛЮДЕЙ
РАБОТАЮТ НАД ПРОЕКТОМ...
И Я ОТВЕТСТВЕН ЗА ВСЕХ...

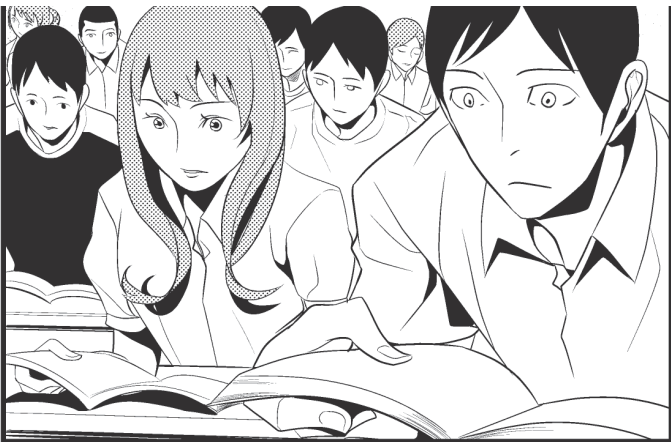
ВСЕ
В ПОРЯДКЕ?

Я ОЧЕНЬ СИЛЬНО ВОЛНУЮСЬ,
ДАЖЕ СПАТЬ НЕ МОГУ.

ЭТО ПОМЕШАЕТ
НАЧАТЬ ВСТРЕЧУ...

ВЗВОЛНОВАН

НО НИЧЕГО
НЕ ПОДЕЛАЕШЬ...
НАЧИНАЙ.



И-И-ИТАК,
Я ВАШ М-МЕНЕДЖЕР
П-ПРОЕКТА, Н-НАКАИ.

Я ВПЕРВЫЕ РАБОТАЮ
НАА ТАКИМ МАСШТАБНЫМ
ПРОЕКТОМ. ПРИЯТНО
ПОЗНАКОМИТЬСЯ.



МОЖЕТ, ВЫ ЕГО
ВИДИТЕ ВПЕРВЫЕ,
НО ВЫ НАВЕРНЯКА
ЗНАЕТЕ РЭО?

ТАК ВОТ, НАКАИ-КУН -
ЭТО РЭО, СОЗДАТЕЛЬ
ИЗВЕСТНЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР!

РЭО БУДЕТ
РАБОТАТЬ
В ENSOINTO,
И ЭТО НЕ СЛУХ!

С ЕГО
УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ
СПОСОБНОСТЯМИ ОН
ВЫПУСКАЕТ В ГОД
ПО ДВЕ ЛЮБИТЕЛЬСКИЕ
ИГРЫ!

У НЕГО ЕСТЬ
СПОСОБНОСТИ
К УПРАВЛЕНИЮ
ПРОЕКТАМИ, И Я УВЕРЕНА,
ЧТО ВМЕСТЕ С НИМ МЫ
СМОЖЕМ ПРЕОДОЛЕТЬ
ЭТОТ БАРЬЕР!



КЛАНЧЕТСЯ

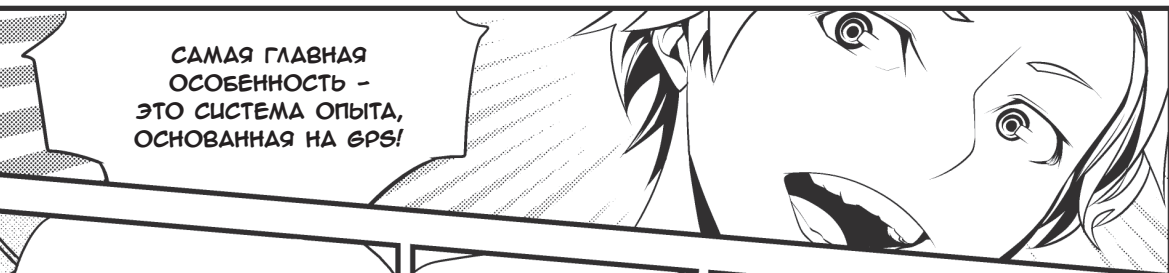
ПУСТЬ МНЕ
НЕ ХВАТАЕТ ОПЫТА,
НО Я ТВЕРДО
УВЕРЕН,

ЧТО МЫ ВСЕ
ВМЕСТЕ
СОЗДАДИМ
ИНТЕРЕСНУЮ
ИГРУ!

ДАВАЙТЕ ПРИЛОЖИМ
ВСЕ УСИЛИЯ!



А В ЧЕМ БУДЕТ
ОСОБЕННОСТЬ
ЭТОЙ ИГРЫ,
НАКАИ-КУН?



САМАЯ ГЛАВНАЯ
ОСОБЕННОСТЬ -
ЭТО СИСТЕМА ОПЫТА,
ОСНОВАННАЯ НА GPS!



ЧТОБЫ ПРОЙТИ ИГРУ,
ИГРОКАМ ПРИДЕТСЯ
ПОСЕЩАТЬ "СТАНЦИИ JR"
ПО ВСЕЙ СТРАНЕ.



ТЕМ САМЫМ
МЫ СМОЖЕМ
УДОВЛЕТВОРИТЬ
ПРОСЬБЫ СОТРУДНИКОВ
МАГАЗИНОВ,



КОТОРЫЕ ХОТЯТ,
ЧТОБЫ К НИМ
ЗАХОДИЛИ ЛЮДИ,
И МАТЕРЕЙ,

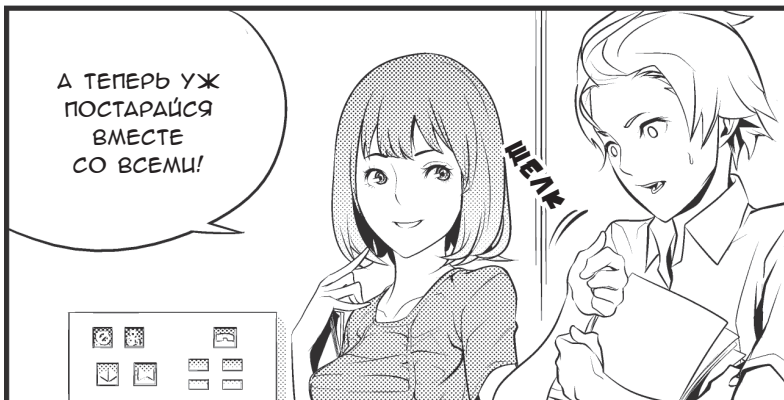
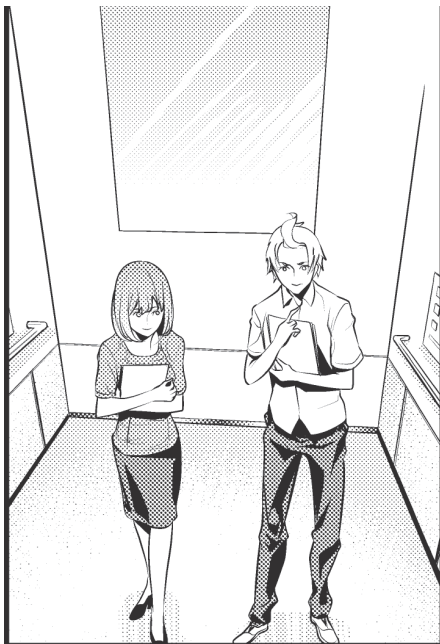


КОТОРЫЕ НЕ ХОТЯТ,
ЧТОБЫ ДЕТИ СИДЕЛИ
ДОМА!

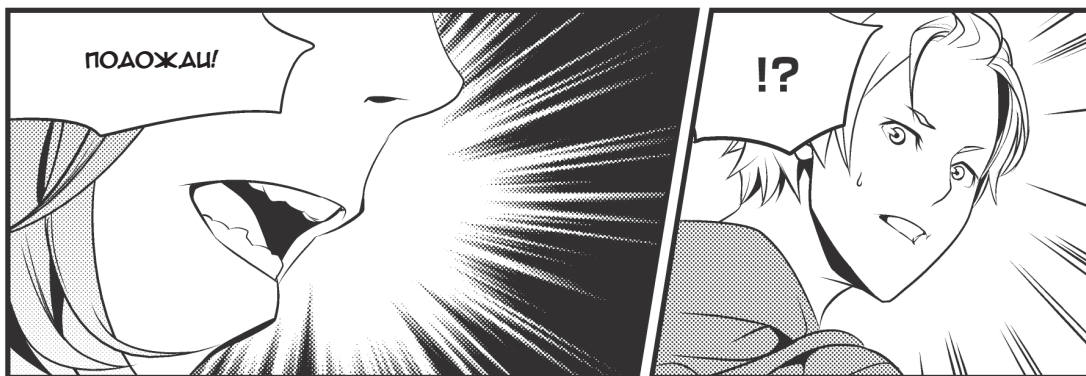


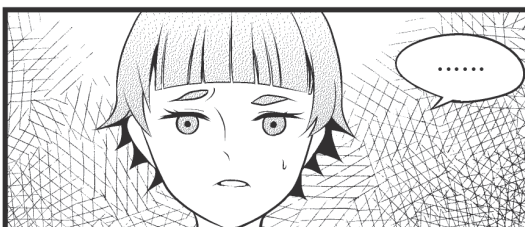
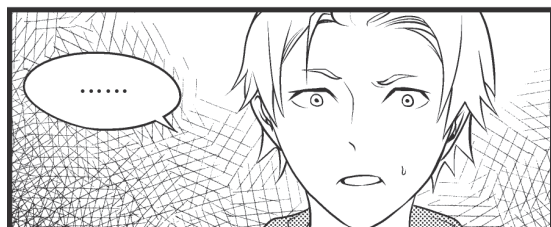
ДУМАЮ,
ВЫ ПОЛУЧИЛИ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ИГРЕ.

НО ПРОЕКТ МОЖНО
И НУЖНО УЛУЧШИТЬ.
ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ
ИДЕИ, ТО НЕ БОЙТЕСЬ
ИХ ВЫСКАЗЫВАТЬ!



4.2. УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ







В КОМПАНИЯХ
ЧАСТО ПРИХОДИТСЯ
ПЕРЕДОВЕРЯТЬ ЧАСТЬ
РАБОТ НАД ПРОЕКТОМ
КОМУ-ТО ЕЩЕ.

ДЛЯ ПРОЕКТА
ЭТО КАК ШОПИНГ.



А-АА...



И ТОВАРЫ
ДЛЯ ПРОЕКТА.

НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ
НЕ СЛЕДУЕТ ВЫБИРАТЬ
ТОЛЬКО ПОТОМУ,
ЧТО МЕНЕДЖЕРУ ПРОЕКТА
ВАРУГ ЗАХОТЕЛОСЬ...



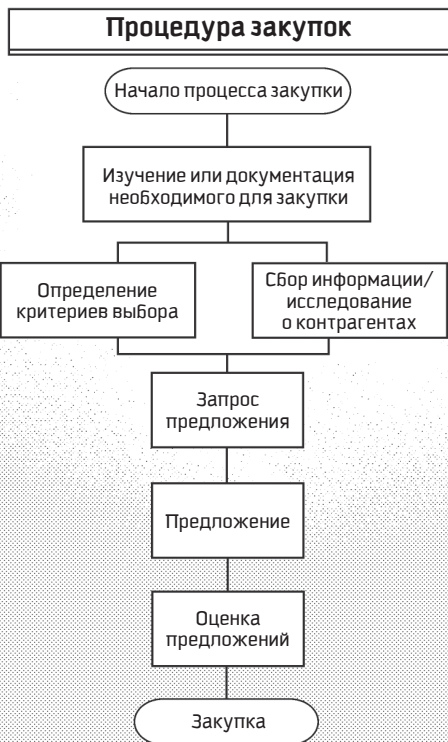
А-АА...

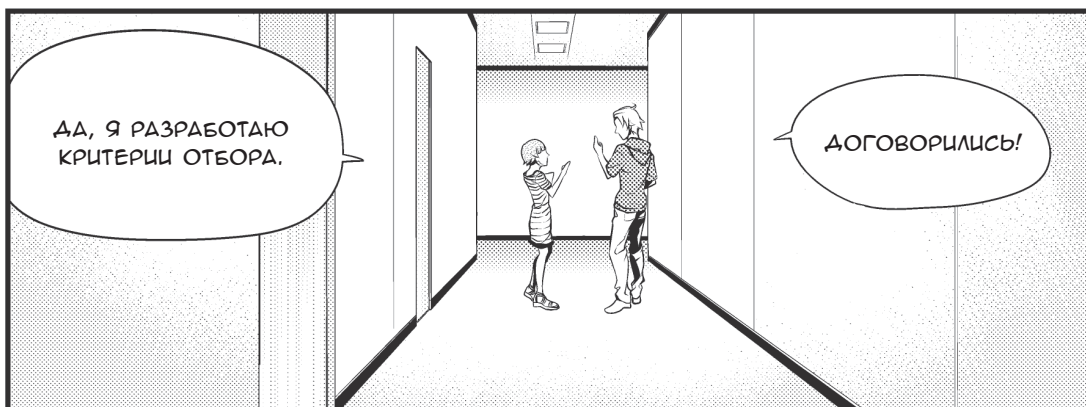
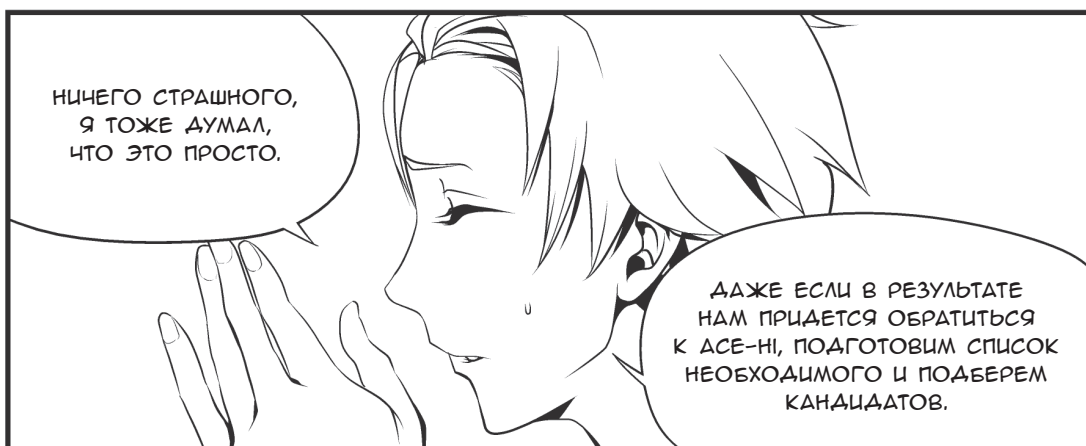


ХОТЯ Я, МОЖЕТ
БЫТЬ, ОБ ЭТОМ
НЕ РАССКАЗАЛА.
ПРОШУ ИЗВИНИТЬ.



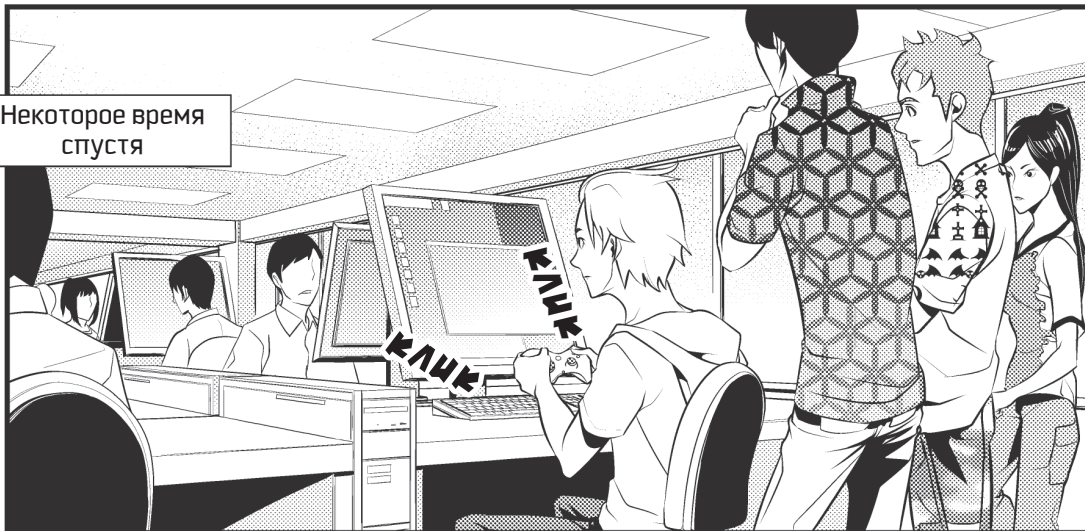
Н-НЕТ.



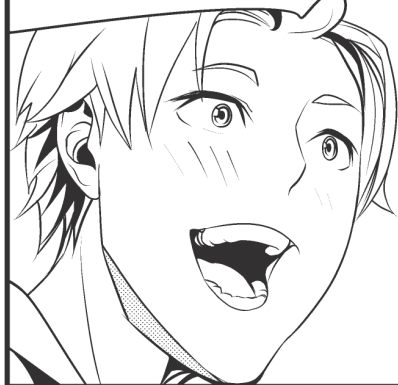


4.3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Некоторое время
спустя



ФУНКЦИЯ FPS
В ЦЕЛОМ
ГОТОВА!



НО В ПРОБНОЙ
ВЕРСИИ МНОГО БАГОВ,
ДА И ГРАФИКА
НЕ ДОДЕЛАНА.

ДА И ЗВУК
НЕ ВЕЗДЕ
ГОТОВ.

СЮЖЕТ ТОЛЬКО
В ОБЩИХ ДЕТАЛЯХ ЯСЕН...

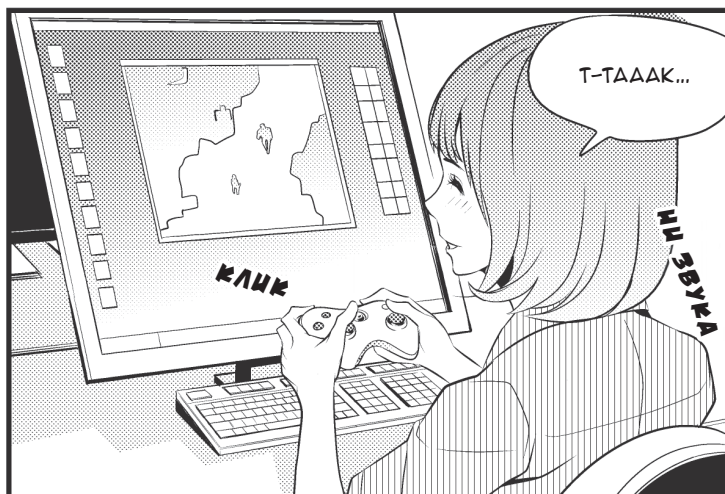
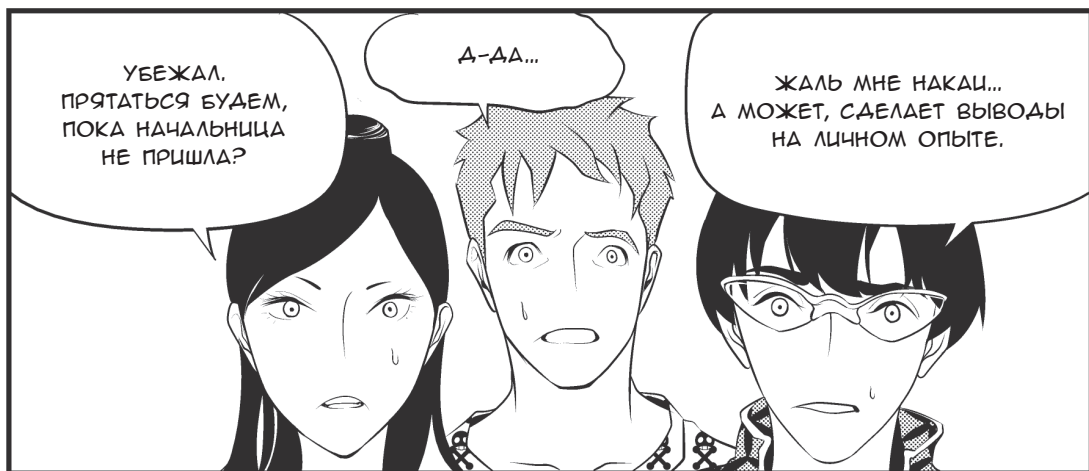


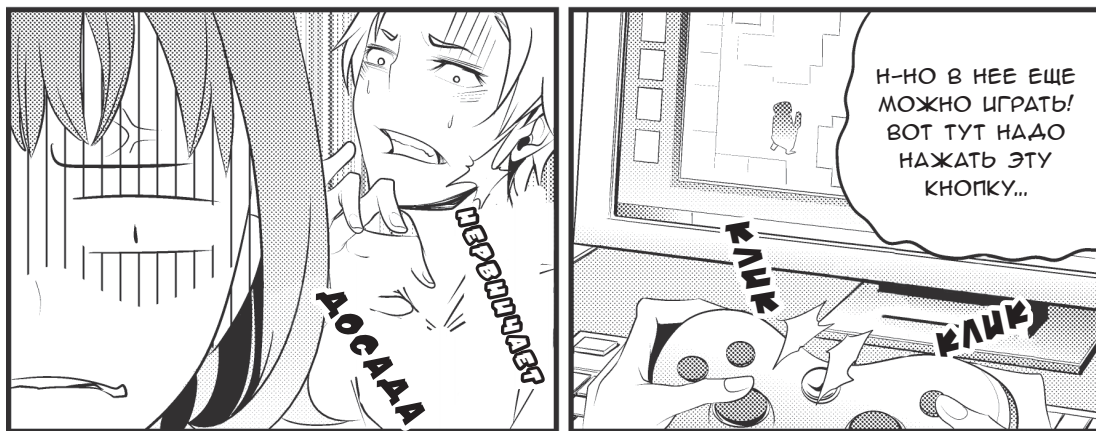
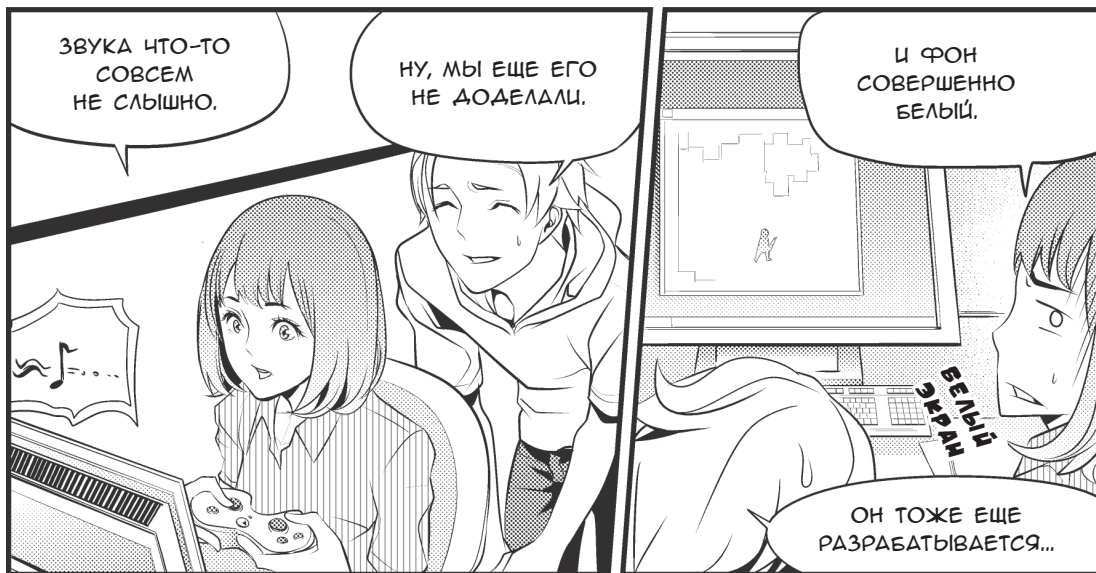
ПРОБНАЯ ВЕРСИЯ
ПРАКТИЧЕСКИ ГОТОВА!
ПОЙДУ ПОЗОВУ
НАЧАЛЬНИЦУ!



П-ПОДОЖДИ!

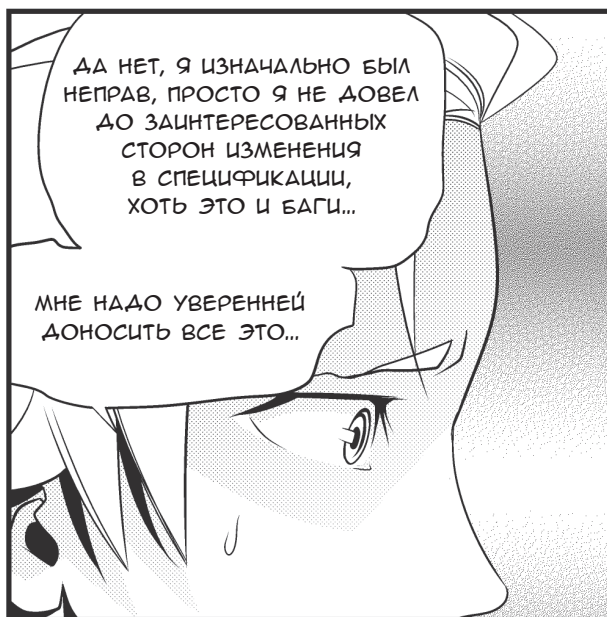






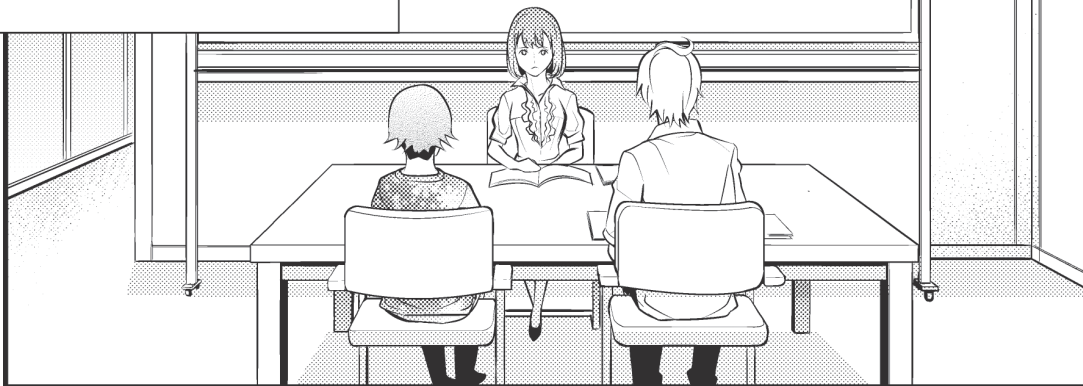






4.4. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

После рассмотрения нескольких вариантов было решено попросить компанию Асе-Ни работать над GPS



МЫ СВЯЗАЛИСЬ С АСЕ-НИ,
И, БОЮСЬ, НЕВОЗМОЖНО
РЕАЛИЗОВАТЬ ТУ СКОРОСТЬ
ОБНОВЛЕНИЯ ЭКРАНА,
НА КОТОРУЮ МЫ
РАССЧИТЫВАЛИ...

ЧТОБЫ УЛУЧШИТЬ
СКОРОСТЬ ОБНОВЛЕНИЯ
ЭКРАНА, НАДО ИСПРАВЛЯТЬ
ПРОГРАММНЫЙ КОД,
А ДЛЯ ЭТОГО ПРИДЕТСЯ
ПЕРЕСМОТРЕТЬ ГРАФИК.

ЭТО НЕ ОЧЕНЬ
ХОРОШО.

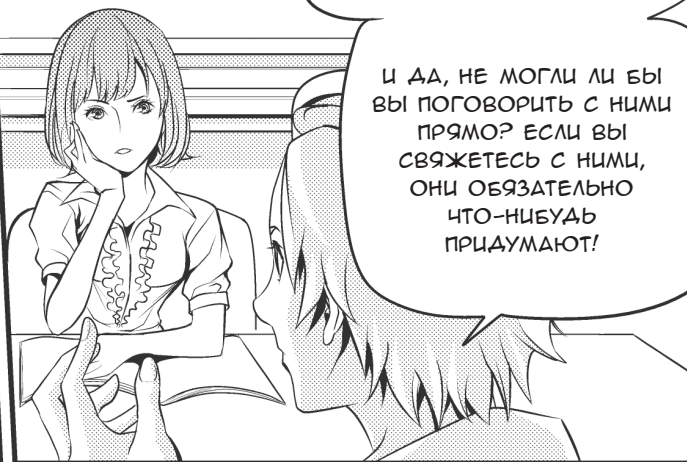


И ЧТО СОБИРАЕТСЯ
ДЕЛАТЬ МЕНЕДЖЕР
ПРОЕКТА?



Я ДУМАЮ, ЧТО В АСЕ-НИ
ПРИЛОЖАТ ВСЕ УСИЛИЯ...

И ДА, НЕ МОГЛИ ЛИ БЫ
ВЫ ПОГОВОРИТЬ С НИМИ
ПРЯМО? ЕСЛИ ВЫ
СВЯЖЕТЕСЬ С НИМИ,
ОНИ ОБЯЗАТЕЛЬНО
ЧТО-НИБУДЬ
ПРИДУМАЮТ!



И ЭТО, ПО-ТВОЕМУ,
РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ?

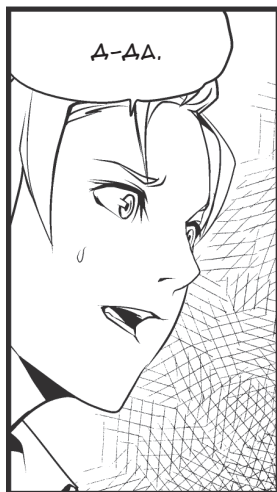
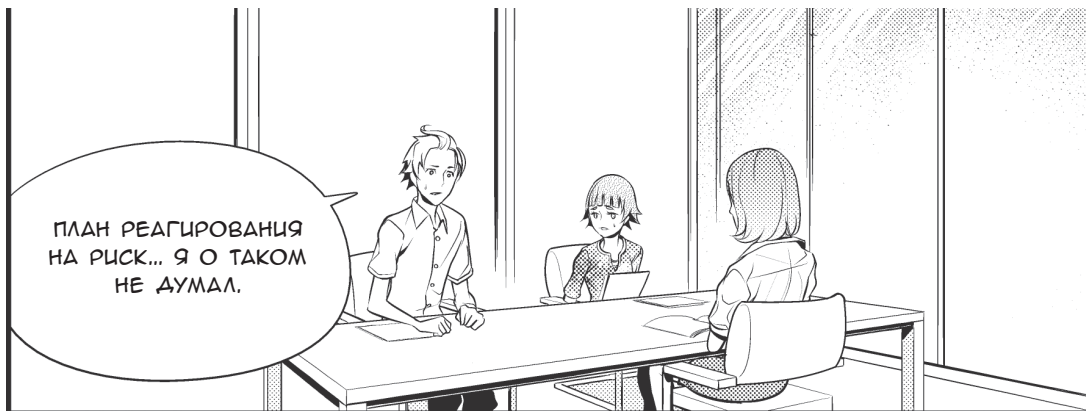


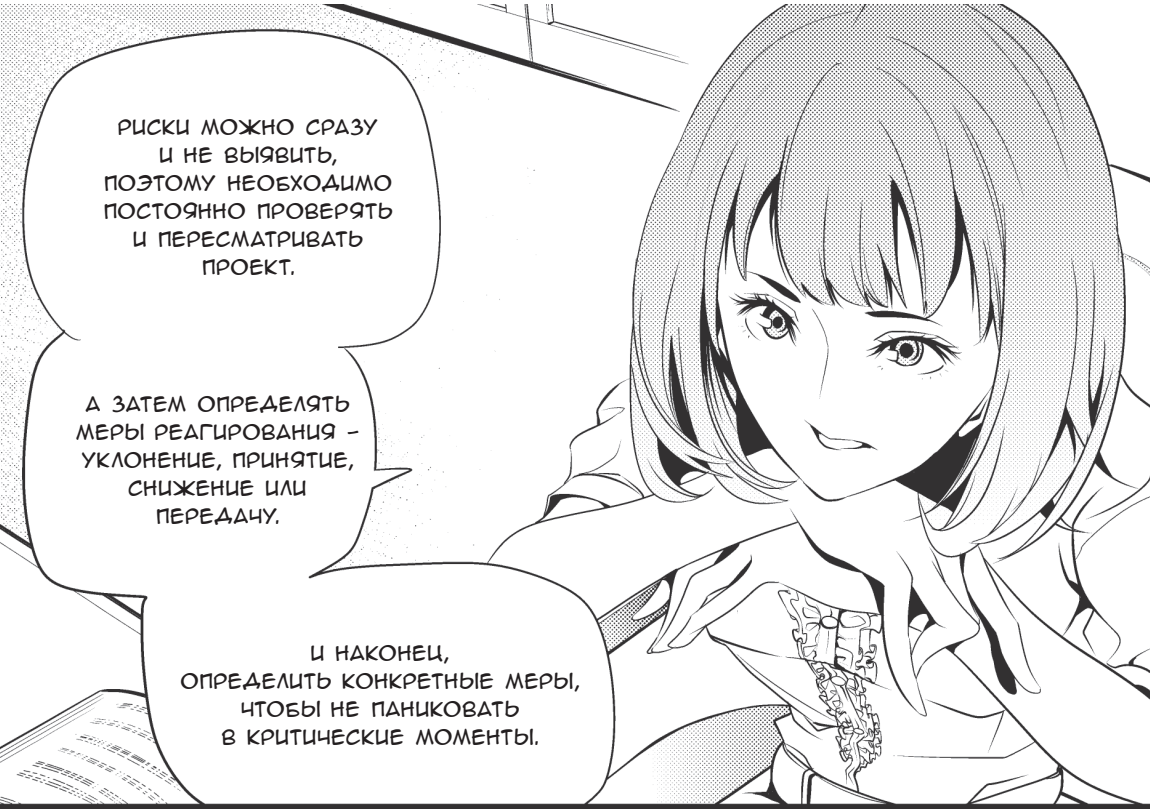
ЧТО?



КАК БЫ В АСЕ-НИ
НИ СТАРАЛИСЬ, КАКОВ ПЛАН
РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСК,
ЕСЛИ ОНИ НЕ СПРАВЯТСЯ?



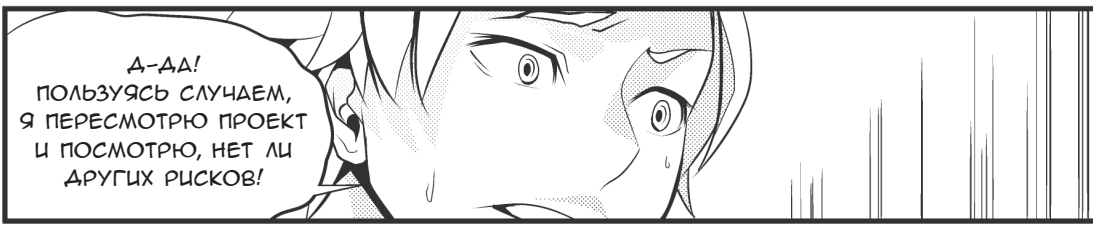




РИСКИ МОЖНО СРАЗУ
И НЕ ВЫЯВИТЬ,
ПОЭТОМУ НЕОБХОДИМО
ПОСТОЯННО ПРОВЕРЯТЬ
И ПЕРЕСМАТРИВАТЬ
ПРОЕКТ.

А ЗАТЕМ ОПРЕДЕЛЯТЬ
МЕРЫ РЕАГИРОВАНИЯ –
УКЛОНЕНИЕ, ПРИНЯТИЕ,
СНИЖЕНИЕ ИЛИ
ПЕРЕДАЧУ.

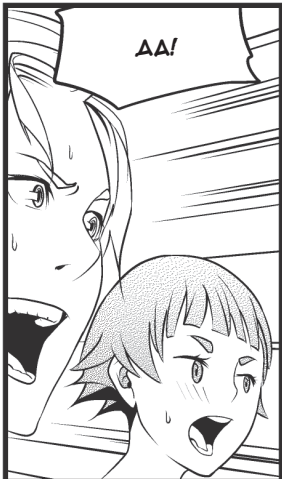
И НАКОНЕЦ,
ОПРЕДЕЛИТЬ КОНКРЕТНЫЕ МЕРЫ,
ЧТОБЫ НЕ ПАНИКОВАТЬ
В КРИТИЧЕСКИЕ МОМЕНТЫ.



А-АА!
ПОЛЬЗУЯСЬ СЛУЧАЕМ,
Я ПЕРЕСМОТРУ ПРОЕКТ
И ПОСМОТРУ, НЕТ ЛИ
ДРУГИХ РИСКОВ!



НЕ ЗАБЫВАЙТЕ!
ПРОЕКТ – ЭТО ЖИВОЕ
СУЩЕСТВО, КОТОРОЕ
АДАПТИРУЕТСЯ
К МЕНЯЮЩИМСЯ
УСЛОВИЯМ!!!



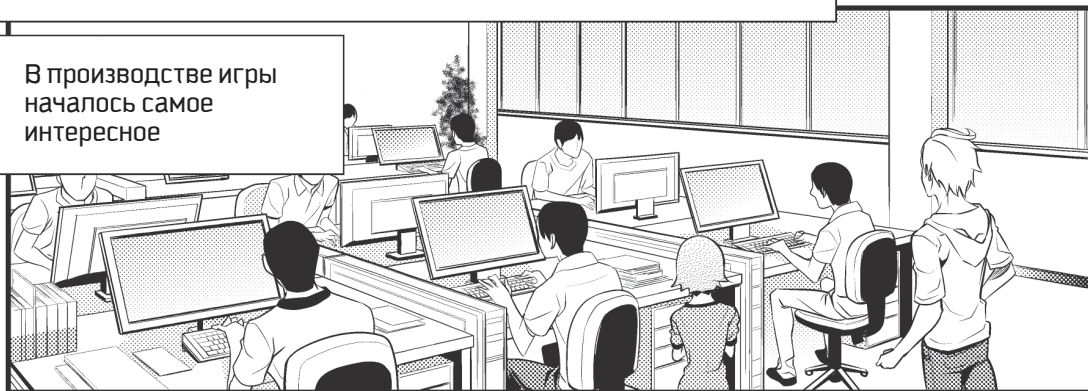
АА!



НЕ РИСКУЮ
СЧАСТЬЕМ

4.5. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

В производстве игры
началось самое
интересное



СКОЛЬКО
МОЖНО УЖЕ
ПРОГРАМ-
МИРОВАТЬ?



МЫ ВЕДЬ
НЕ ПРИВЫКЛИ РАБОТАТЬ
С ТАКИМИ ФУНКЦИЯМИ,
ПОЭТОМУ ПРИДЕТСЯ
ПОДОЖДАТЬ.

РАЗАРАЖЕННО



МНЕ НАДОЕЛО
ВЫСЛУШИВАТЬ ИЗВИНЕНИЯ!
СКОЛЬКО ЕЩЕ ВЫ БУДЕТЕ
КОАИТЬ, Я СПРАШИВАЮ!

Я СОВСЕМ НЕ ЗНАЮ!!!



НЕ ВОЗВРАЩАЙСЯ,
ПОКА НЕ СДЕЛАЕШЬ!

УХОДИТ



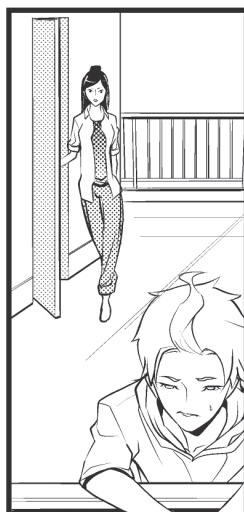
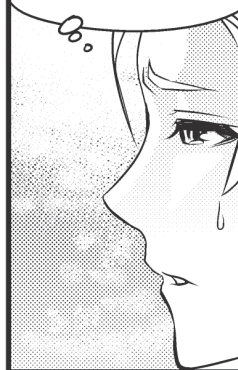
Н-НАКАИ!

ХЛОП!

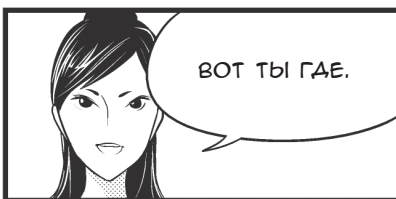




И ЧТО
Я НАДЕЛАЛ...



ВОТ ТЫ ГДЕ.



ОГАВА...



ТАНАСИ ПОПРОСИЛА МЕНЯ
ПОГОВОРИТЬ С ВАМИ...

КАЖЕТСЯ,
ВЫ ГРОМКО
ПОРУГАЛИСЬ
С ПРОГРАММИСТОМ...



Я УСТАЛ... МНЕ ВЕДЬ
ОЧЕНЬ НРАВИЛОСЬ
ДЕЛАТЬ ИГРЫ...

И Я БЫЛ ОЧЕНЬ РАД,
КОГДА НАЧАЛЬНИЦА
ПОПРОСИЛА МЕНЯ
ПОРАБОТАТЬ С ENSOINTO.

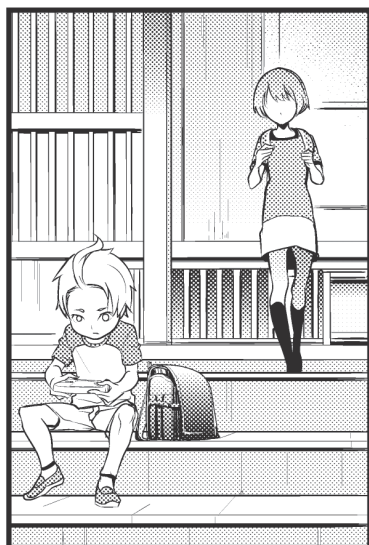
НО УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ -
ЭТО СЛОЖНО...



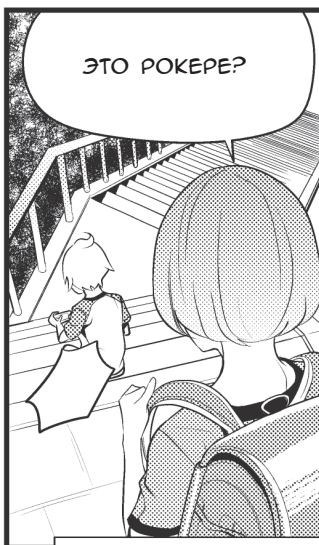


Когда мы переехали,
я никого там не знал.

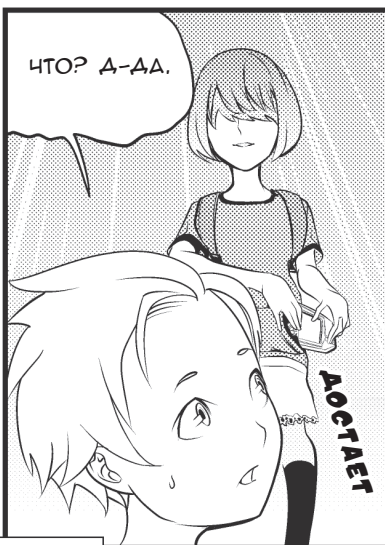
Поэтому каждый день
я приходил на территорию
синтоистского храма
неподалеку и играл
на консоли.



ЭТО РОКЕРЕ?



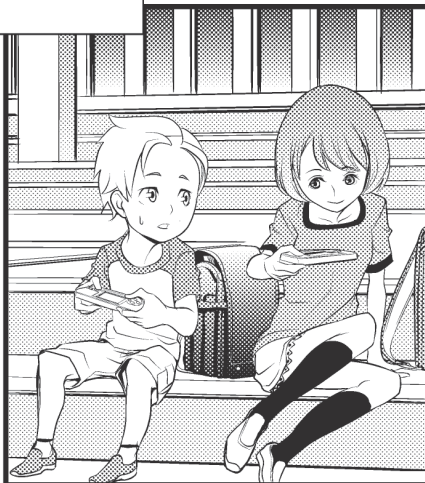
ЧТО? А-АА.



Там я познакомился
с девочкой.

У МЕНЯ ТОЖЕ
ТАКАЯ ЕСТЬ!

ДАВАЙ ИГРАТЬ
ВМЕСТЕ?





МОЕГО ГЕРОЯ
ЗОВУТ РЭО.

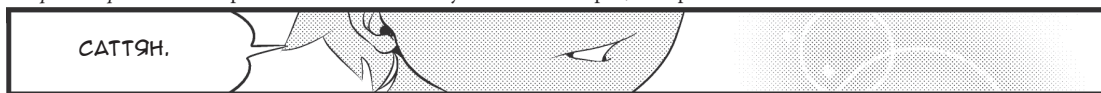
Я ПРОСТО
ПОМЕНИЛ МЕСТАМИ
БУКВЫ*.



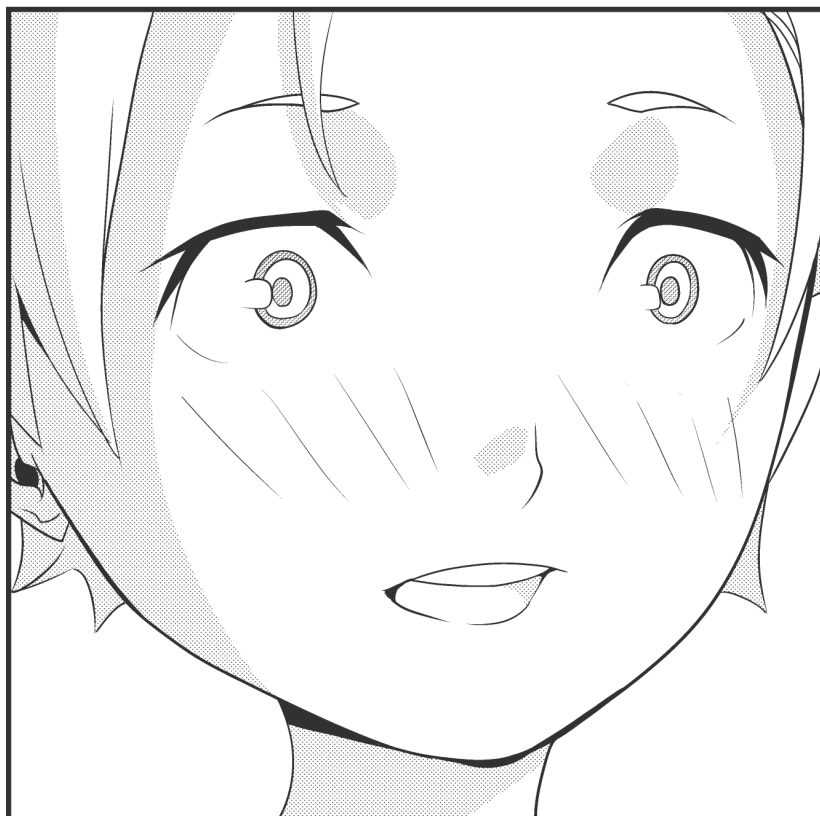
ТОГДА Я БУДУ НАЗЫВАТЬ
ТЕБЯ РЭО-КУН!

А ТЫ МЕНЯ
НАЗЫВАЙ САТТЯН.

* Прим. переводчика: герой поменял местами буквы в слове «орэ», которое значит «я».

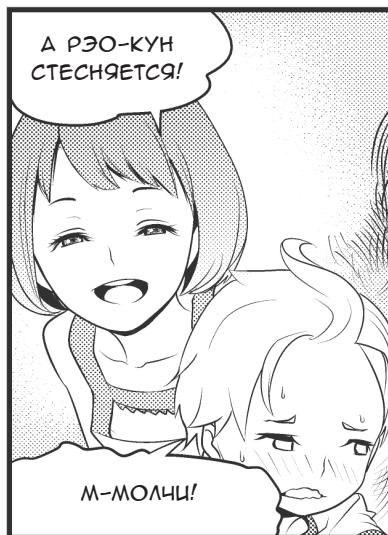
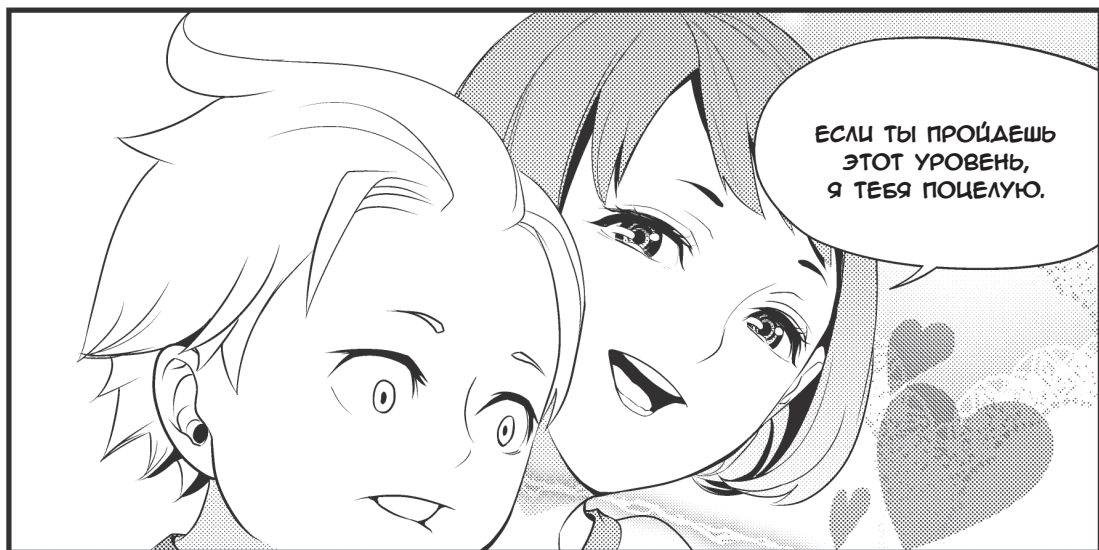
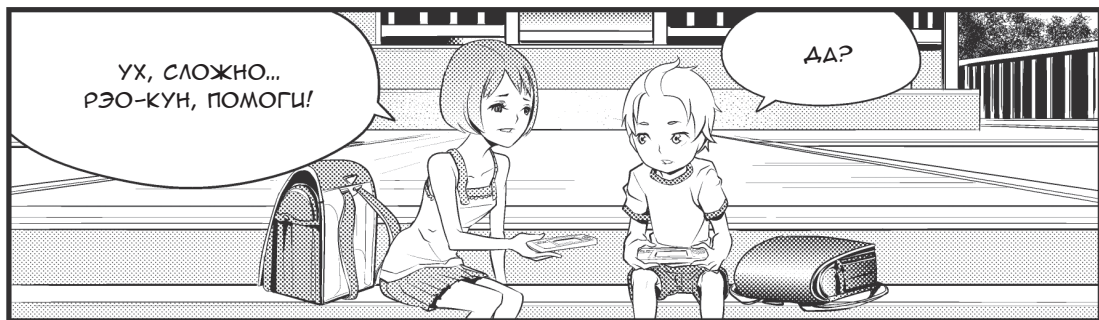


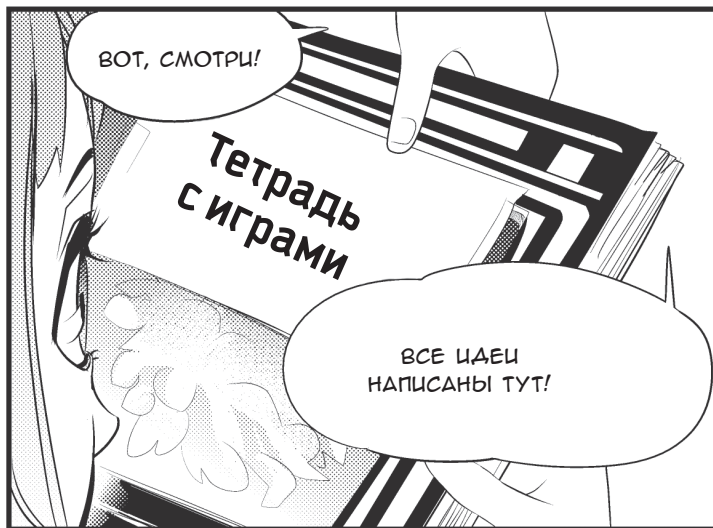
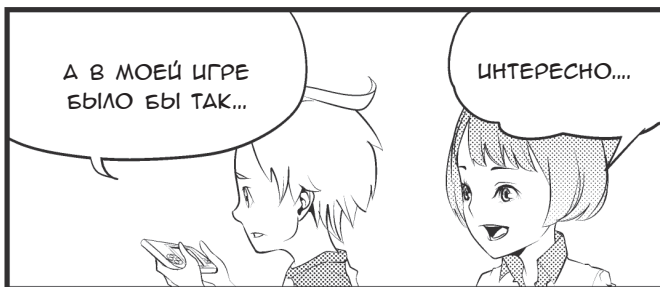
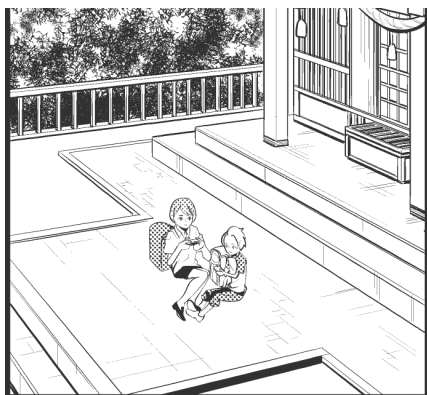
САТТЯН.



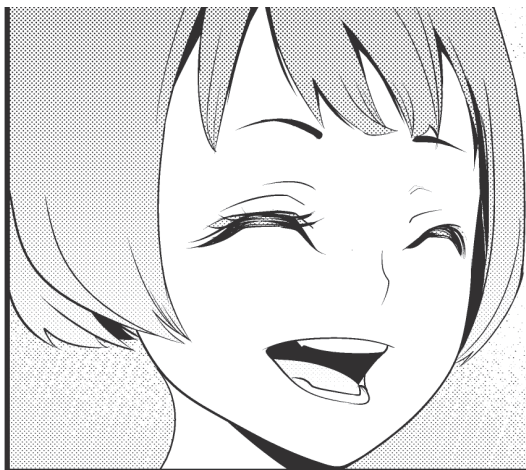
С тех пор мы с Саттян
не договаривались,
но каждый день
играли на территории
храма.



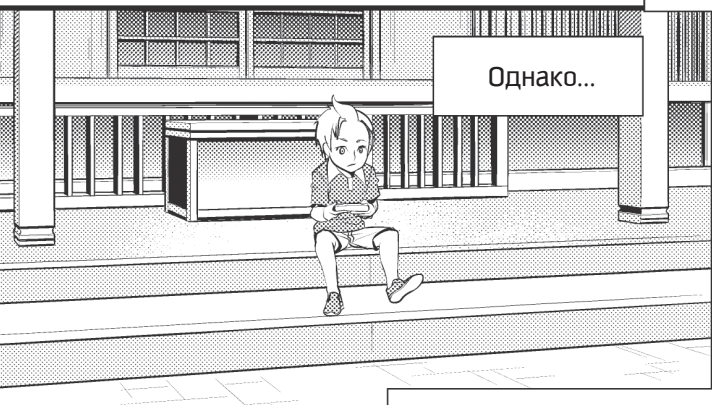




С тех пор мы
не только играли,
но и постоянно
говорили, какие бы
игры мы сами
сделали...



Саттян была моей
первой любовью.



Однако...



Как-то раз она
не пришла.

И с тех пор мы больше
не виделись.

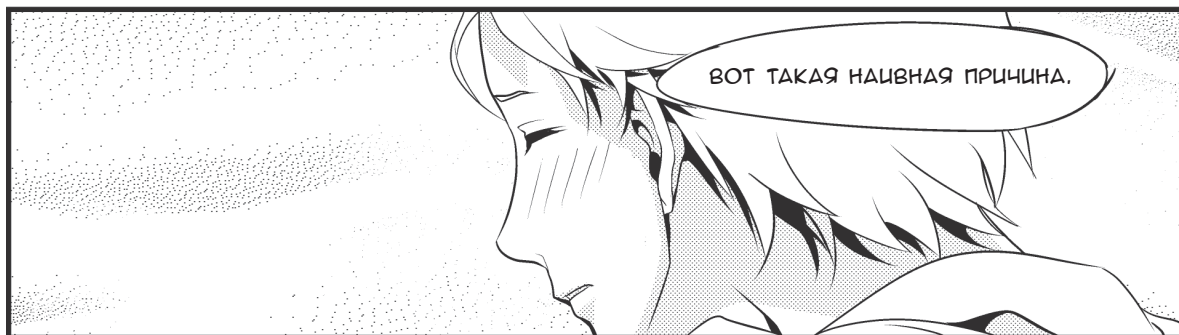
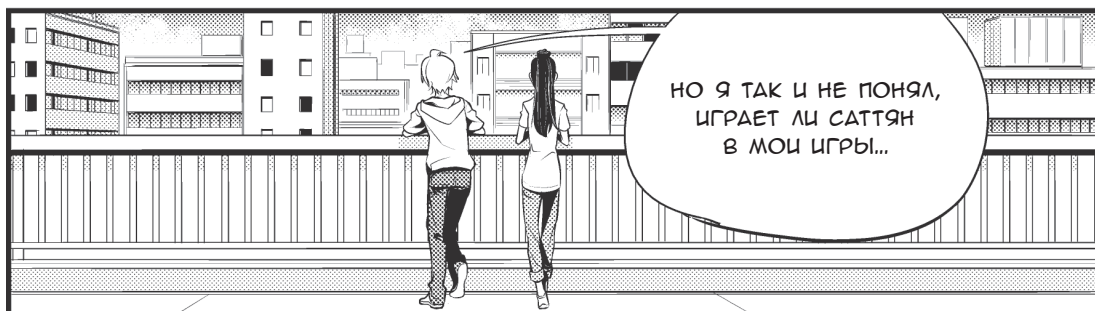
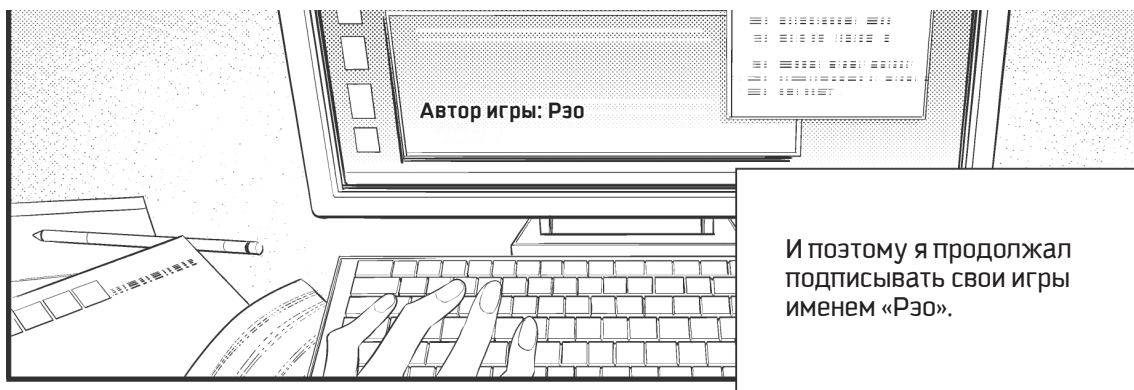


С тех пор
я не забывал
о Саттян.

И в свободное
время я стал делать
любительские игры.



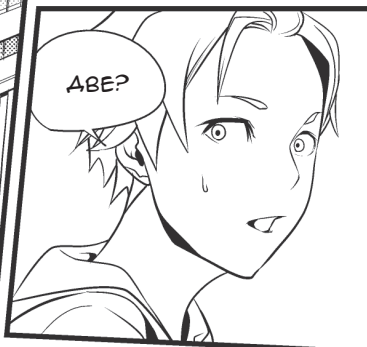
Я надеялся, что
когда-нибудь она
увидит эти игры...
и будет в них
играть!



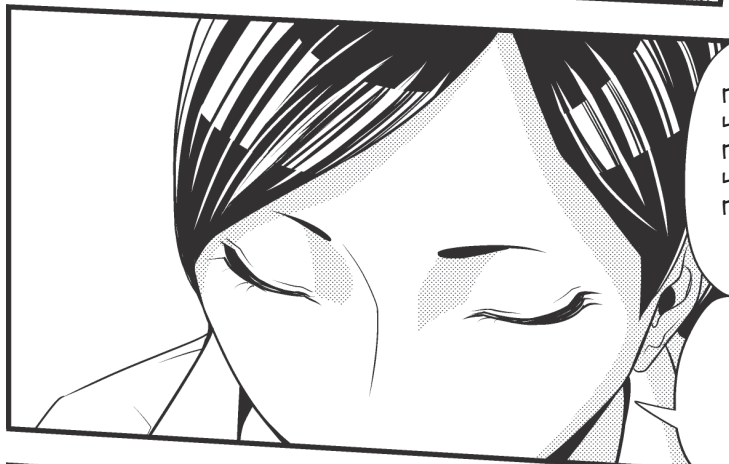




НАКАЦУ-КУН,
КАК МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА
ТЫ СОВЕРШИЛ ДВЕ ОШИБКИ.

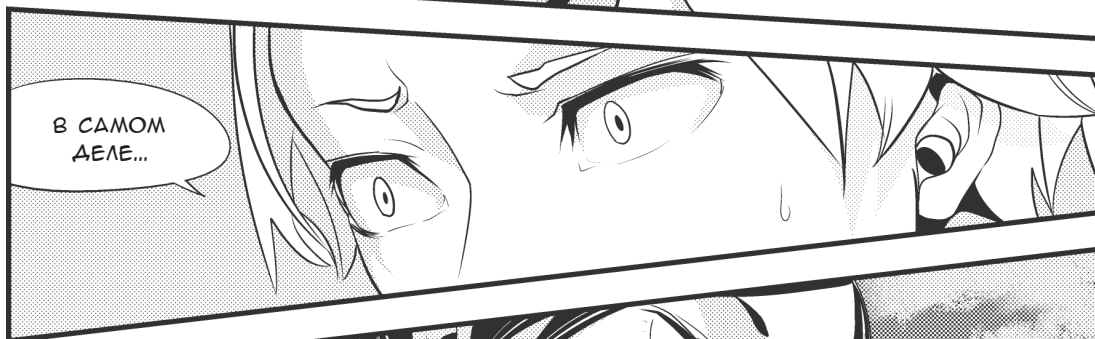


ДВЕ?



ПЕРВАЯ - ВМЕСТО ТОГО
ЧТОБЫ КАК МЕНЕДЖЕР
ПРОЕКТА МОТИВИРОВАТЬ
ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ДОВЕСТИ
ПРОЕКТ ДО КОНЦА,

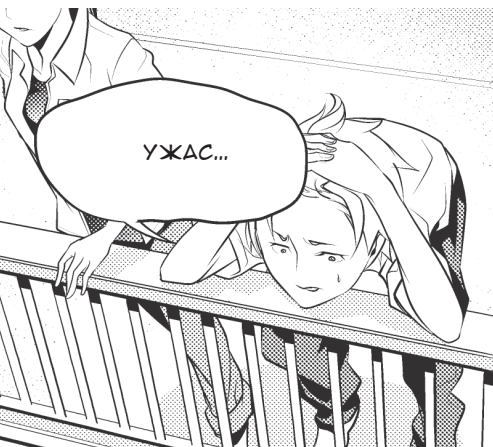
ТЫ СКАЗАЛ
ПРОГРАММИСТУ КОЕ-ЧТО,
ЧТО СНИЗИЛО ЕГО
МОТИВАЦИЮ.



В САМОМ
ДЕЛЕ...



И ВО-ВТОРЫХ,
ТЫ ПРЯМО НАКРИЧАЛ НА
НЕГО, ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ
ОБСУДИТЬ ВОПРОС С ЕГО
НАЧАЛЬНИЦЕЙ, ТАНАСИ.



УЖАС...

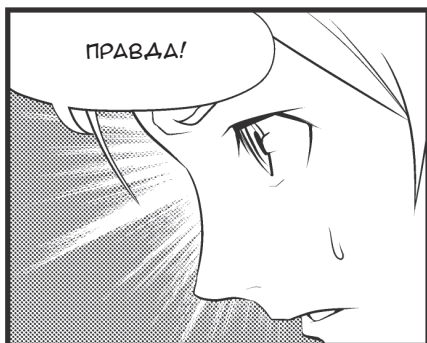
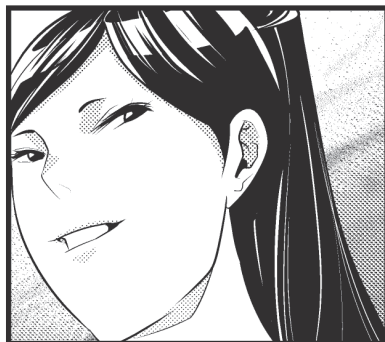


НО НЕ ВПАДАЙ
В УНЫНИЕ!
ВСЕ ОШИБАЮТСЯ.

И ЕСЛИ ТЫ КАК МОЖНО
СКОРЕЕ ЗАМЕТИШЬ
И ИСПРАВИШЬ ОШИБКУ,
ВСЕ БУДЕТ ХОРОШО!



П-ПРАВДА?

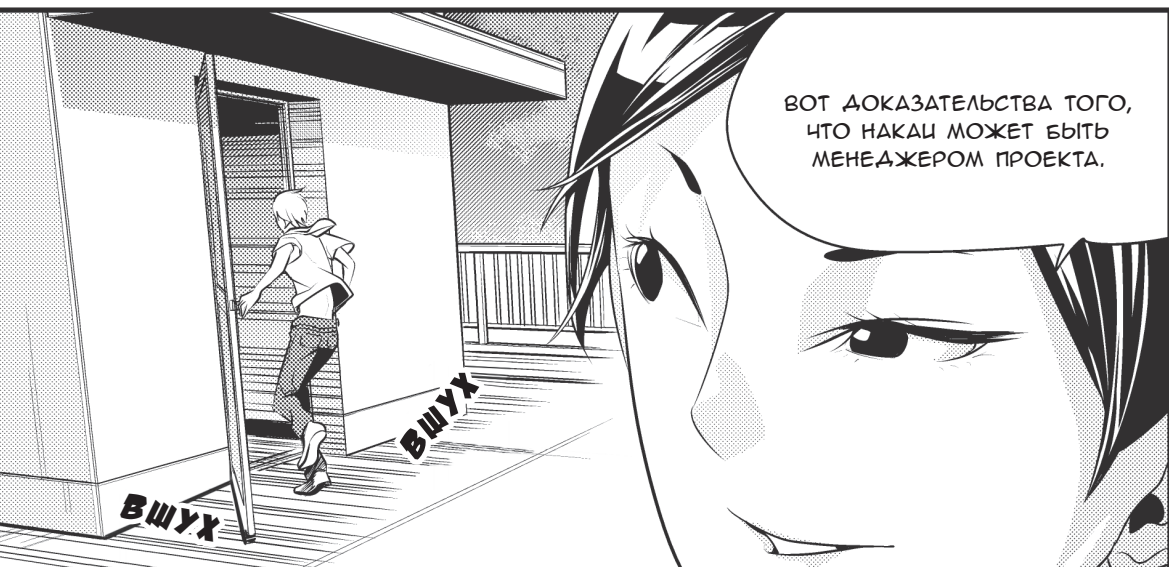


ПРАВДА!



ТОГДА Я ПОЙДУ
ИЗВИНЮСЬ ПЕРЕД НИМИ!
ОГАВА, СПАСИБО ТЕБЕ
ОГРОМНОЕ!

ВШУХ



ВОТ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ТОГО,
ЧТО НАКАН МОЖЕТ БЫТЬ
МЕНЕДЖЕРОМ ПРОЕКТА.

Стартовая встреча

В начале работы над проектом важно собрать всех членов команды проекта, чтобы объяснить им цели, критерии успеха, необходимые работы, график и т. п. Это так называемая **стартовая встреча**.

Некоторые считают, что если в проекте задействовано несколько человек, то и проектом его не следует называть, и поэтому стартовую встречу лучше не проводить.

Однако каким бы маленьким ни был проект и сколько бы он ни длился, я бы все равно рекомендовал провести стартовую встречу для следующих целей:

- 1) донести цели и стандарты (критерии успеха проекта);
- 2) помочь членам команды проекта меньше волноваться.

1. Донести цели и стандарты (критерии успеха проекта)

Хоть об этом уже и говорилось выше, но самое важное в проекте – это его цель и стандарты (критерии успеха). Не будет преувеличением сказать, что успех проекта под угрозой, если цели и критерии успеха не ясны.

Не только менеджеру проекта и команде управления проектом следует знать цели и критерии успеха. Членам команды проекта тоже необходимо их понимать и знать, в чем заключается их работа.

Некоторые члены команды проекта могут принимать в нем участие, не зная, каковы его цели и что от них требуется. Другие могут участвовать в проекте косвенно, из-за деловой необходимости. Тем не менее для успеха проекта важно, чтобы и эти люди проявляли активность. И для этого необходимо, чтобы они понимали цели и критерии успеха проекта.

2. Помочь членам команды проекта меньше волноваться

В начале проекта многие члены команды могут испытывать тревогу. Что придется делать? Можно ли работать с другими? Можно ли достичь цели? и т. п.

«Если действовать по плану, разработанному для успешного завершения проекта – выполнять работы, сотрудничать с другими и т. п., – то проект можно успешно завершить!» Менеджеры проекта должны уверенно донести это до членов команды, чтобы они не волновались.

В начале проекта менеджеры могут волноваться больше всех. Однако не стоит говорить об этом прямо команде проекта или как-то показывать это жестами ли-

бо выражением лица. Волнение менеджера проекта передастся всем участникам. По правде говоря, стали бы вы доверять менеджеру проекта, который не уверен в себе и выступает, опустив голову вниз и читая по бумаге? Думаете ли вы, что следование инструкциям такого менеджера проекта поможет успешно завершить проект?

Даже если вы волнуетесь, выступайте с уверенным видом и скажите: «какие бы трудности не встретились на вашем пути, если вы их успешно разрешите, то проект будет завершен!»

Закупки

В проекте иногда необходимы продукты, услуги или результаты, которые производятся вне исполняющей организации. Они называются **закупками**. Их можно представить как шопинг для проекта.

Если вы закупаетесь товарами для себя, то вы можете решать, что купите, на основании своих предпочтений, но в управлении проектами так поступать нельзя. Закупки для проекта ведутся на деньги заказчика с целью достижения целей и критериев успеха проекта. Перед тем как определить поставщиков и выделить необходимые для закупок суммы, необходимо провести тщательные исследования и сравнить различные варианты – до того, как получить согласие заказчика и заинтересованных лиц.

Кроме того, в случае если с закупленными услугами или продуктами возникнут какие-то проблемы, вас могут расспросить о процедуре закупок и исследовании различных вариантов. Чтобы их разрешить, нельзя принять меры, пока не станет ясно, какие проблемы обнаружились на этапе выбора поставщиков, сравнения результатов исследований и т. п.

Чтобы совершить закупку, надо для начала понять, что необходимо закупить.

То, что нельзя разработать или выполнить в рамках операций и ИСР проекта (о которой шла речь в главе 2), необходимо закупить.

Затем нужно проверить, есть ли у продавцов необходимое для закупки. В то же время следует разработать стандарты сравнения и оценки. Без стандартов продавец будет определяться исключительно на основании предпочтений и личного впечатления оценщика, или же им станет тот, кто получил больше всего поддержки у оценщиков.

После того как исследование вариантов продавцов окончено и выработаны критерии оценки, необходимо запросить у поставщиков требуемые продукты, чтобы оценить их. Такие запросы продуктов или услуг у предполагаемых продавцов называются **запросами предложения (ЗП)**.

После получения предложений от кандидатов проводится оценка каждого с использованием критериев оценки и определяется продавец.

В случае проекта выезда сотрудников закупкой станет выбор размещения.

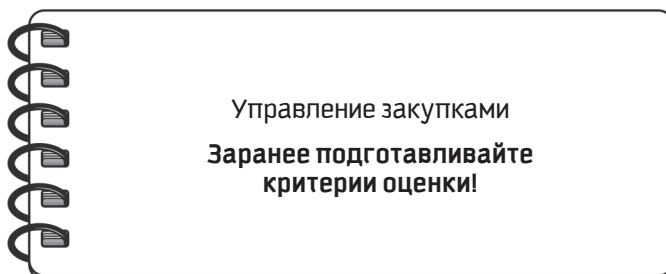
Критерии оценки вариантов на основании веб-страниц сайтов отелей и гостиниц показаны в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Критерии оценки (проект выезда сотрудников)

Оцениваемые элементы	Стандарты оценки (3 варианта: ○ – да, ▲ – может быть, × – нет)	Отель А	Отель В	Отель С
Расположение	Находится ли в удобном месте, чтобы переночевать в ходе двухдневной поездки?	○	○	▲
Услуги	Есть ли горячий источник, СПА, зал для всех присутствующих?	○	▲	○
Комнаты	Комнаты отдельные или на двоих	○	○	▲
Еда	...	○	×	Да
Развлечения	...	○	▲	○
Стоимость	...	×	▲	○
...	...	×	○	▲
Общая оценка	Отели ранжированы по такому критерию: ○ – два балла, ▲ – 1 балл, × – 0 баллов	1-е место	2-е место	3-е место

Кроме того, сообщите заинтересованным сторонам требования, количество участников, график поездки и т. п. и попросите их предоставить примерную сумму. Затем необходимо провести индивидуальные и сравнительные оценки каждого варианта размещения, используя критерии оценки, и выбрать наиболее подходящий для реализации целей и критериев успеха проекта.

Если закупки осуществляются в соответствии с вышеуказанной процедурой, то заинтересованные стороны, чьи пожелания не будут выполнены, смогут, тем не менее, принять в нем участие.



Качество

Лучше предупредить, чем проверять

В управлении качеством существует концепция, согласно которой «качество – результат планирования, проектирования и разработки, а не контроля».

С первого взгляда кажется, что повышать качество, постоянно инспектируя рабочий процесс, – это правильная идея, но с точки зрения управления проектами она не является оптимальной.

Как правило, это связано с тем, что предотвращать дефекты дешевле, чем устранять те, которые находятся при проверке.

«Лучше предупредить, чем проверять»

Для управления качеством необходимо помнить об этом.

Управление качеством в рамках управления проектами включает в себя не только качество результатов проекта, но и качество работ и их содержания. Такие вопросы, как эффективность рабочих процедур, возможность возникновения неполадок и их выявления, тоже являются темой управления качеством.

Удовлетворение потребностей клиентов

Удовлетворение потребностей клиентов является важным для качества проекта. Чтобы достичь этого, необходимо выполнить два условия:

- соответствие требованиям;
- пригодность для использования.

Соответствие требованиям означает, что результаты, производительность и качество продукции, которая стала результатом проекта, соответствуют требованиям, предъявляемым заказчиками проекта и заинтересованными лицами.

С другой стороны, пригодность для использования значит, что продукты или услуги удовлетворяют пожеланиям заказчиков и заинтересованных лиц.

Соответствие требованиям: соответствует ли тому, что открыто требуют?
Пригодность для использования: удовлетворяет ли истинные пожелания?



Рис. 4.1. Удовлетворение потребностей клиентов

В случае проекта выезда сотрудников требование начальника – это гостиница с горячим источником. Если думать только о соответствии требованиям, то подойдет любая гостиница с горячими источниками. Но соответствуют ли городские отели с небольшими искусственными горячими источниками в ванной этому требованию?

Начальник представляет себе горячий источник в гостинице как огромную баню или ванну под открытым небом, где все могут собраться, поэтому в случае городских отелей он может выразить недовольство: «тут есть горячий источник, но это не то, чего я ожидал».

Понять истинные пожелания заказчиков и заинтересованных сторон не просто.

Даже при запросе требований нелегко их передать в устной или письменной форме.

Более того, как точно вы бы ни выражали свои мысли, не факт, что слушатель может понять ваши намерения на все сто процентов.

Однако не отказывайтесь от попыток понять истинные требования заказчиков.

Чтобы удовлетворить пожелания клиентов в проекте, необходимо пытаться понять или осознать их точку зрения.



Риски

Риск – это неопределенное событие или условие, которое может повлиять на результаты или работы проекта.

Например, если задерживаются поставки от продавцов закупок, нельзя вести работу в соответствии с планом, и в таком случае речь идет о риске **задержки поставок**. Кратковременное отключение электричества может привести к порче сырья и необходимости его утилизации, поэтому здесь речь идет о риске **сбоя электричества**.

От проблемы риск отличается тем, что в данный момент он не влияет ни на что. Однако если риск осуществится, то он может повлиять на разные стороны проекта.

В управлении проектами говорится не о реакциях на проблемы, а о подходящих мерах по управлению рисками.

Меры по управлению рисками делятся на четыре категории:

- уклонение;
- передача;
- снижение;
- принятие.

Уклонение – это устранение причин появлений риска путем изменения плана проекта, чтобы он не оказал влияния на проект.

В случае сбоя электричества уклонение от риска – это установка внутренних источников питания, чтобы электричество было даже в случае сбоя.

Передача – это принятие мер, чтобы негативные последствия рисков были возложены на третью сторону.

В случае сбоя электричества передача – это обращение к страховой компании за выплатами.

Снижение – это уменьшение вероятности осуществления риска до допустимых пределов.

В случае сбоя электричества для снижения необходимо либо переехать в те районы, где редко случаются сбой электричества, либо снизить количество сырья.

Принятие – это решение не снижать и не уклоняться от рисков. Обычно такие меры принимаются, когда причины риска трудно устранить либо нет контрмер. В случае возникновения опасности осуществления риска необходимо иметь запас времени и средств. Так, в случае сбоя электричества, даже если решено утилизировать сырье, количество повреждений может быть невелико, поэтому можно будет закупить недостающие материалы, и тем самым риск будет принят.

В управлении проектами мы регулярно определяем риски, изучаем их влияние и разрабатываем контрмеры.

В случае проекта выезда сотрудников мы создаем таблицу по управлению рисками, как показано в табл. 4.2, и периодически проверяем ее.

Таблица 4.2. Таблица управления рисками (проект выезда сотрудников)

Риск	Вероятность	Степень влияния	Приоритет	Стратегия	Контрмера
В день путешествия может пойти дождь или гроза, поэтому не получится играть в гольф	Средняя	Средняя	B	Принятие	Вместо этого зарезервируйте место, где можно поиграть в симулятор гольфа
В день путешествия может пойти дождь, поэтому придется менять маршрут	Большая	Малая	C	Уклонение	Измените экскурсионный маршрут, выбрав место, которое можно осмотреть даже в дождь
Если автобус с отделом менеджмента попадет в аварию, управлять компанией станет невозможно	Малая	Большая	A	Снижение	Команда управления должна проверить, чтобы не все сотрудники ехали в одном автобусе
Если автобус с сотрудниками попадет в аварию, работа затруднится	Малая	Большая	A	Передача	Застрахуйте поездку, чтобы получить компенсацию



Управление рисками
Всегда будьте готовы!

Управление командой проекта

Управление членами команды

Оцените количество людей, опыт и навыки, необходимые для выполнения операций проекта, а затем выберите необходимых людей. Эти люди должны принять участие в проекте в нужное время, иметь необходимое образование, получать поддержку и мотивацию, и, работая вместе как команда проекта, они должны достигнуть нужных результатов в соответствии с планом. Такова задача управления проектом.

Если члены команды проекта не работают в соответствии с планом, нежелательно ругать их за это.

Нужные результаты не могут быть достигнуты из-за самых разных причин. И, чтобы это исправить, нужно принимать самые разные меры. Делать выговоры помогает далеко не всегда.

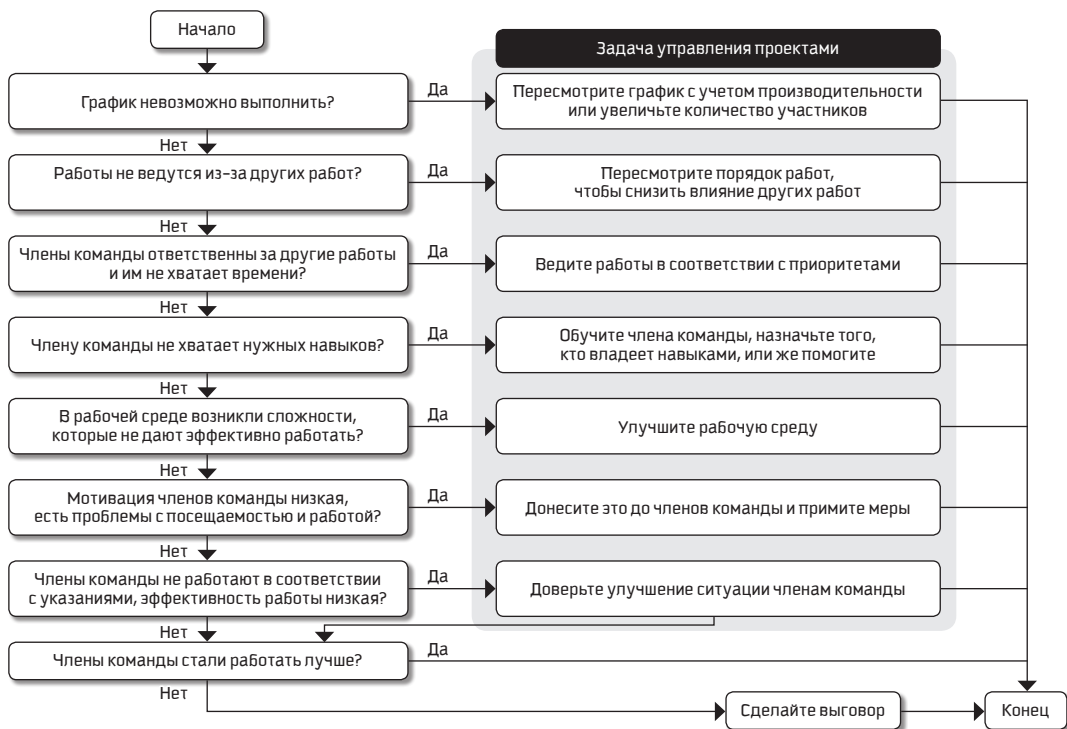


Рис. 4.2. Реакции на недостижение нужного результата членами команды

Управление командой

Даже если навыки и способности каждого члена команды по отдельности высоки, команда не всегда может добиться нужных результатов. Причин этому может быть четыре.

1. Роли в команде

Если роли в команде неясны, если роли членов команды пересекаются, то в таких случаях ожидаемого результата можно не достичь. Кроме того, если команда проекта увеличивается, то увеличивается и количество вещей, которые надо корректировать внутри команды, и достижение результата становится сложнее.

Организация команды проекта может быть хорошо продумана, но на практике обычно встречаются сложности. Поэтому необходимо разработать и внедрять меры по реорганизации команды.

По мере того как проясняются роли участников команды, им становится легче работать и так же легко достигаются результаты.

2. Лидер команды

Навыки и способности, необходимые для руководителей команды, отличаются от тех, которые необходимы ее членам. Если вы выполняли роль лидера команды, это еще не значит, что вы можете руководить любой командой. Методы управления командой зависят от ее роли, количества людей, структуры и т. п.

Если лидеры команды не могут правильно ей руководить, менеджер проекта или команда управлением проекта должны оказать помощь. Однако если улучшений нет, то необходимо сменить лидера.

3. Структура команды

Одних лишь навыков и способностей для построения сильной команды недостаточно. Для достижения результатов необходимо, чтобы члены команды осознавали свои роли и сотрудничали друг с другом.

Поэтому, выбирая членов команды, команда управления проектом должна иметь вышеуказанное в виду.

4. Проблема в сплачивании команды

Даже если вы продумали указанное в пп. 1–3, команда все равно может работать не в соответствии с планом. Дело в том, что команда только сплачивается.

В новых командах этот процесс идет, как показано на рис. 4.3.

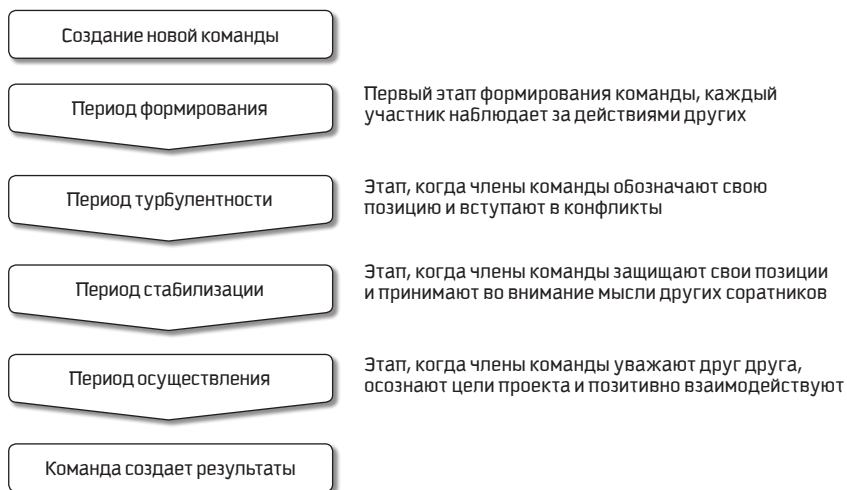
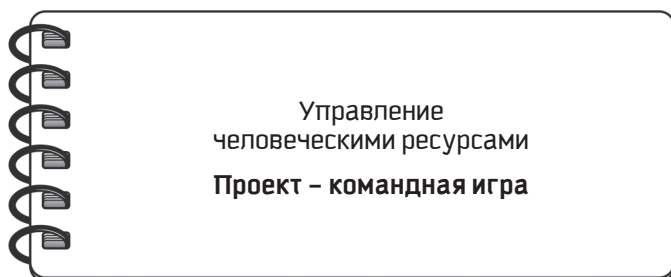


Рис. 4.3. Формирование команды проекта

В управлении проектами важно, чтобы менеджер проекта, команда управлением проекта и лидеры команды принимали меры, чтобы команда достигла этапа стабильности и осуществления проектов.

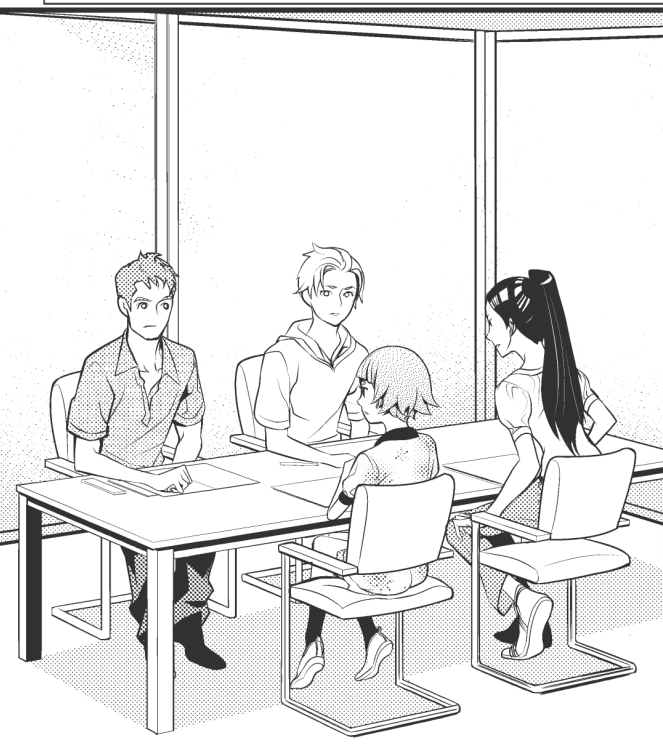


ГЛАВА

5

КОНТРОЛИРУЕМ ПРОЕКТ

5.1. ОТЧЕТЫ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА



ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ -
ВЫСТАВКА БАМЕ ЕХРО,
В КОТОРОЙ УЧАСТВУЕТ
НАША КОМПАНИЯ.

ХОТЕЛОСЬ БЫ
УЗНАТЬ, КАК ЦАУТ
ДЕЛА У КАЖДОЙ
КОМАНДЫ.



КОМАНДА ДИЗАЙНЕРОВ
СЛЕГКА ЗАПАЗДЫВАЕТ,
ПОСКОЛЬКУ НА ПРОШЛОЙ
НЕДЕЛЕ НЕКОТОРЫЕ
УЧАСТНИКИ ПРОСТУДИЛИСЬ.
НО Я ДУМАЮ, МЫ НАГОНИМ
НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ.



ПРОСТУДАА -
ДЕЛО ТАКОЕ...
ХОРОШО,
СТАРАЙТЕСЬ.



ЗВУКОВИКИ РАБОТАЮТ
С ЭНТУЗИАЗМОМ
И ОПЕРЕЖАЮТ
ГРАФИК НА ЦЕЛУЮ
НЕДЕЛЮ!



ПРАВДА?!
ХАЙДЗИМА,
ОТ ТЕБЯ Я ЦИНОГО
И НЕ ОЖИДАЛ!



ИЗВИНИТЕ... КОМАНДА
ПРОГРАММИСТОВ НЕ СМОГЛА
ВЫПОЛНИТЬ ВСЕ РАБОТЫ
ПО ПЛАНУ ЕЩЕ НА ПРОШЛОЙ
НЕДЕЛЕ И ПРОДОЛЖАЕТ
ОТСТАВАТЬ ОТ ГРАФИКА...

Э? ДА ЧТО ЭТО ТАКОЕ?
НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ Я СЛЫШАЛ
ТО ЖЕ САМОЕ! ЗАДЕРЖКА
В ГРАФИКЕ ЛЕЖИТ НА ЛЦАЕРЕ
КОМАНДЫ!

ИЗ...ИЗВИНИТЕ!

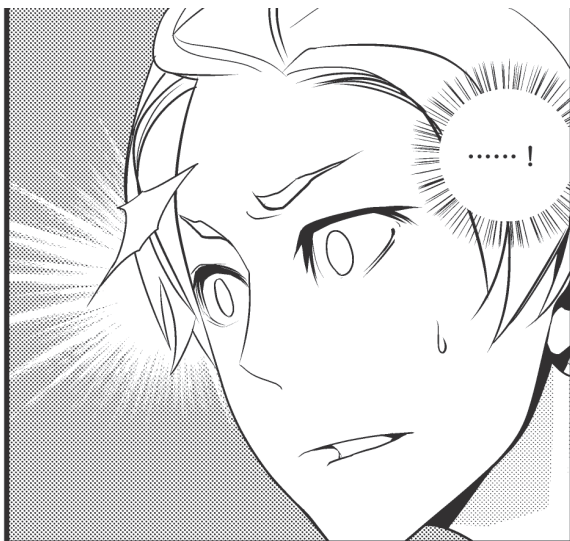
НАКАИ-КУН,
ЭТО РАЗВЕ
ОТЧЕТНАЯ
ВСТРЕЧА?

А ЧТО?
ТАК МЫ УЗНАЛИ,
КАК ВАШИ ДЕЛА...

ВЫСЛУШАТЬ, КАК У ДРУГИХ ДЕЛА,
КОГО-ТО ПОХВАЛИТЬ, КОГО-ТО
ПОРУГАТЬ - ЭТО ЕЩЕ
НЕ ОТЧЕТНАЯ ВСТРЕЧА!



..... !

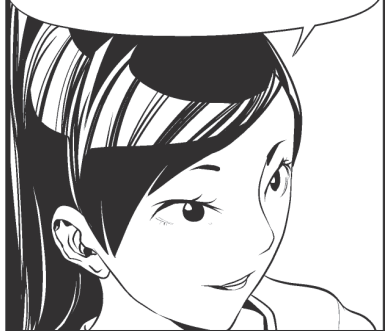


МОЖЕТ БЫТЬ, ЗАДЕРЖКА
В ГРАФИКЕ РАБОТ ЛЕЖИТ
ЦЕЛИКОМ НА ЛИДЕРЕ
КОМАНДЫ. НО ПРЕЖДЕ
ВСЕГО НА ОТЧЕТНОЙ
ВСТРЕЧЕ НЕОБХОДИМО
ОБНАРУЖИТЬ ПРИЧИНЫ
ЭТОЙ ЗАДЕРЖКИ
И ПРЕДЛОЖИТЬ МЕТОДЫ
РЕШЕНИЯ!

А ТАКЖЕ ОЦЕНИТЬ
РИСКИ, КОТОРЫЕ
МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ
ИЗ-ЗА НЕЕ
В БУДУЩЕМ.



Я ПОНИМАЮ,
ВЫСТАВКА НА НОСУ,
И ИМЕННО ПОЭТОМУ НЕЛЬЗЯ
ПОДАВАТЬСЯ ЭМОЦИЯМ!



Я П-ПОНЯЛ.
ТАНАСИ-САН,
ПРОСТИТЕ МЕНЯ!

Н-НИЧЕГО.



УЛЫБАЕТСЯ

ИМЕТ
РУКОЙ



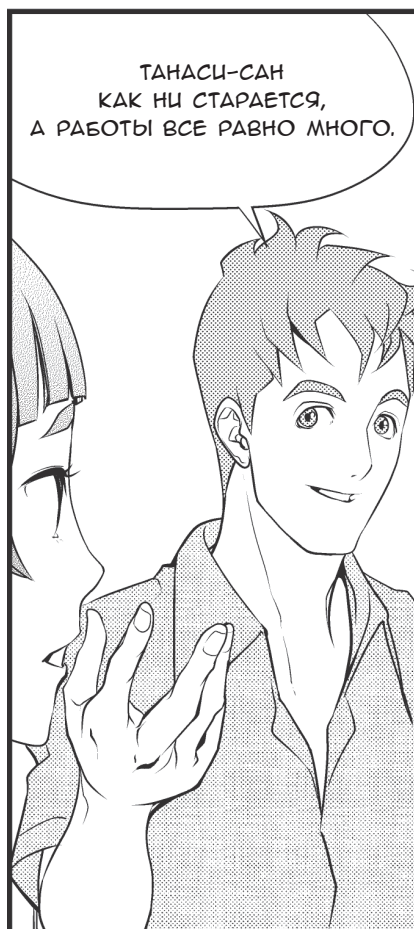
ИТАК, ТАНАСИ-САН,
ПОЧЕМУ РАБОТЫ
НЕ ВЕДУТСЯ
В СООТВЕТСТВИИ
С ПЛАНОМ?



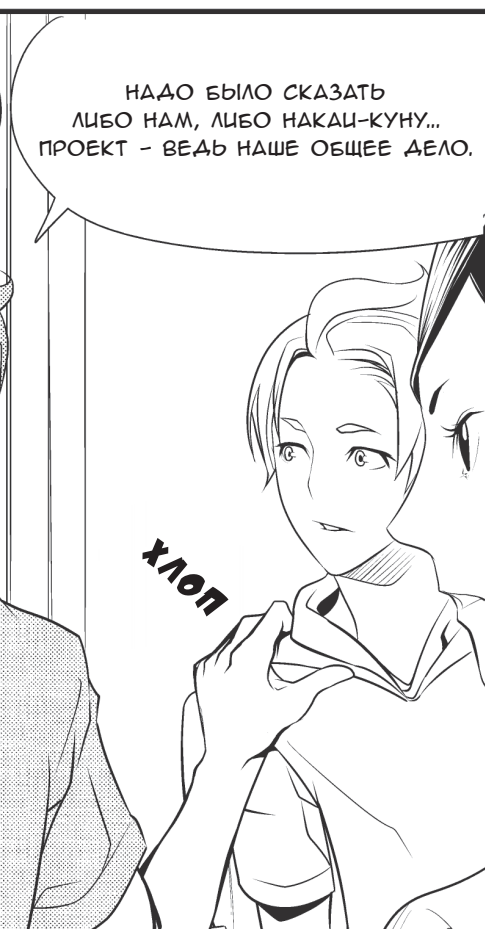
Н-НУ... НОВЫЕ ФУНКЦИИ,
КОТОРЫЕ ВВЕЛИ В ИГРУ,
ОКАЗАЛИСЬ СЛОЖНЕЕ
В РАЗРАБОТКЕ,
ЧЕМ МЫ ДУМАЛИ.



А ЭТО ВЕДЬ БЫЛА
МОЯ ЦЕЛЯ!



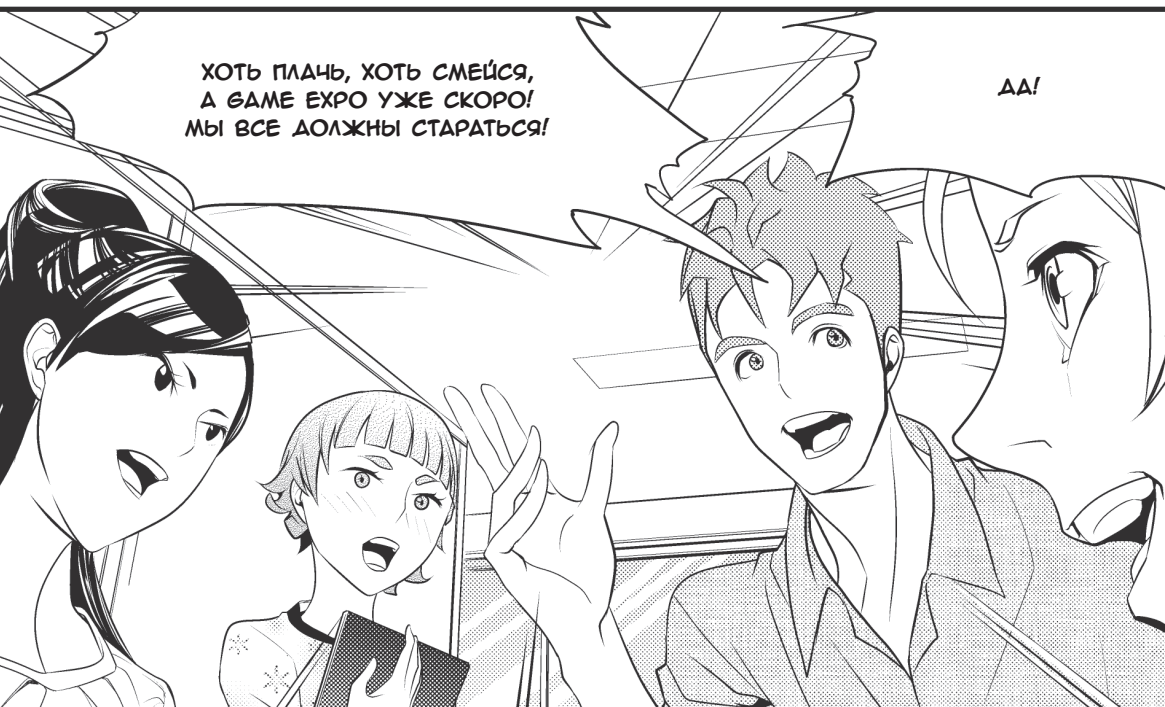
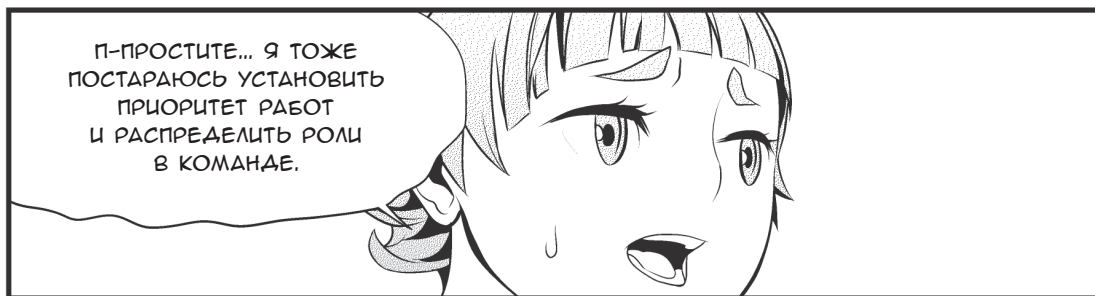
ТАНАСИ-САН
КАК НИ СТАРАЕТСЯ,
А РАБОТЫ ВСЕ РАВНО МНОГО.



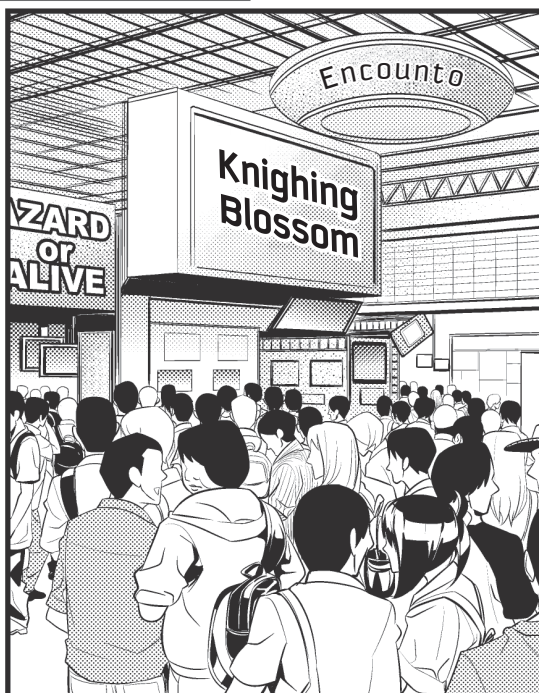
НАДО БЫЛО СКАЗАТЬ
ЛИБО НАМ, ЛИБО НАКАИ-КУНУ...
ПРОЕКТ - ВЕДЬ НАШЕ ОБЩЕЕ ДЕЛО.



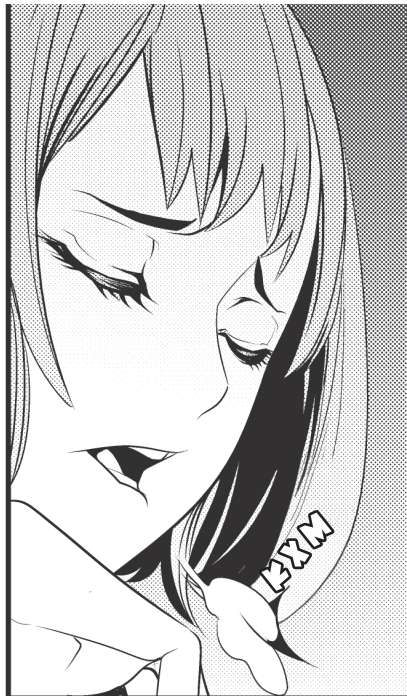
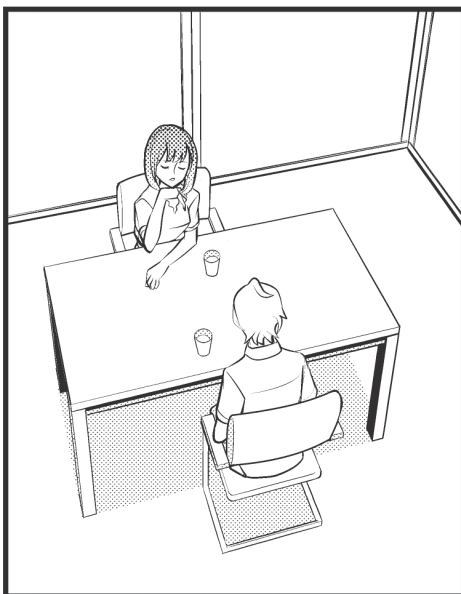
А-АА...



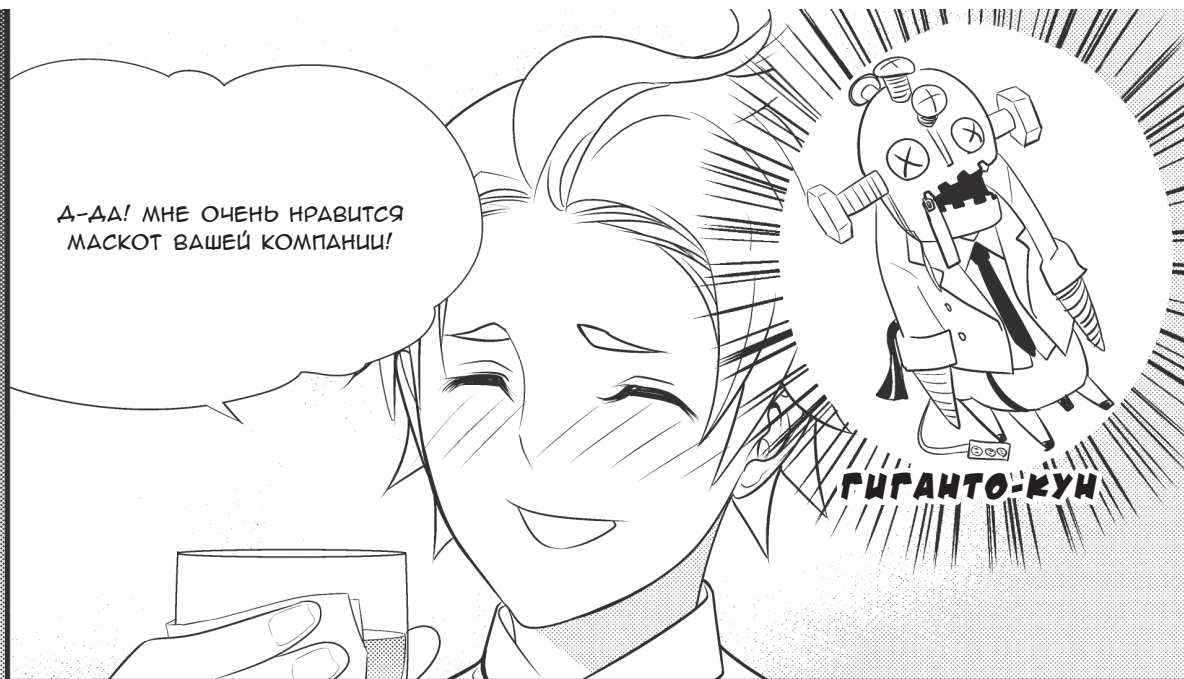
5.2. РАЗГОВОРЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ЛИЦАМИ











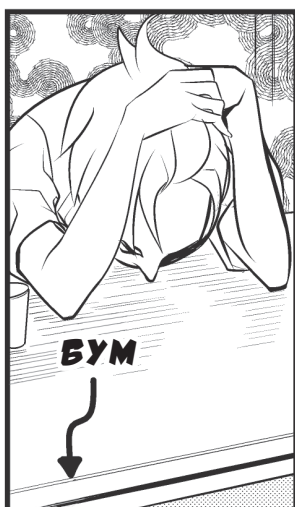
А-АА! МНЕ ОЧЕНЬ НРАВИТСЯ
МАСКОТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ!

ГИГАНТО-КУН



ПРАВДА?
РАЗ УЖ ОН ТЕБЕ НРАВИТСЯ,
ТО ИСПОЛЬЗУЙ-КА ЕГО
В СВОЕЙ ИГРЕ!

Х-ХОРОШО!



Я ПРАВДА
ПООБЕЩАЛ ЕМУ ЭТО?..

ВИДИМО...
ОН МНЕ ПОЖАЛОВАЛСЯ,
КОГАД УВИДЕЛ ИГРУ. СКАЗАЛ,
ЧТО МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА
НЕ СДЕРЖАЛ СЛОВО...



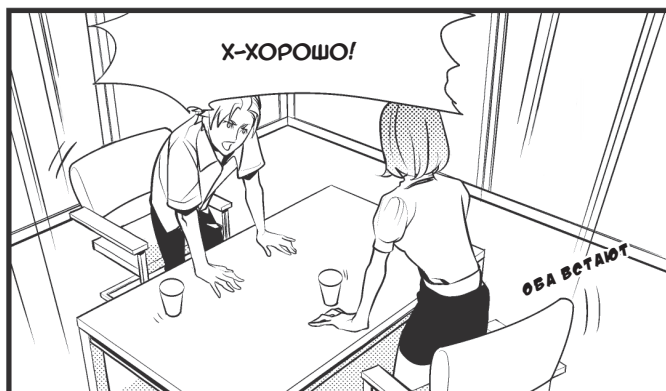


М-ДА... НО ГИГАНТО-КУН
ВООБЩЕ НЕ ВПИСЫВАЕТСЯ
В МИР KNIGHTING BLOSSOM!
ВСЮ ИГРУ ПЕРЕДЕЛЫВАТЬ
ПРИДЕТСЯ...

ГИГАНТО-КУН

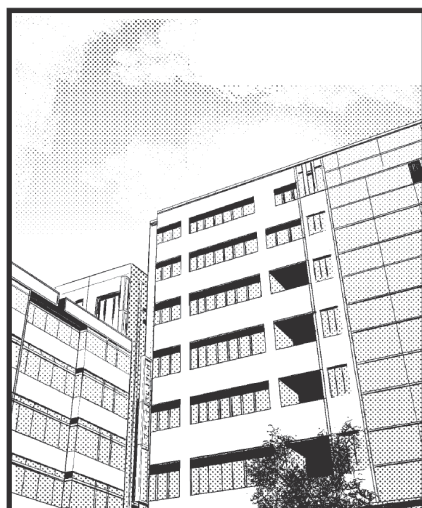


ГИГА-ДЭНКИ - ОДНО
ИЗ ГЛАВНЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
ЛИЦ ЭТОГО ПРОЕКТА. Я СПЕШНО
ЗАРЕЗЕРВИРОВАЛА ВСТРЕЧУ
С ГОСПОДИНОМ ЮСИМА.
ВАЖНО ВСТРЕТИТЬСЯ С НИМ
И ВЫСЛУШАТЬ, ЧТО ОН СКАЖЕТ.



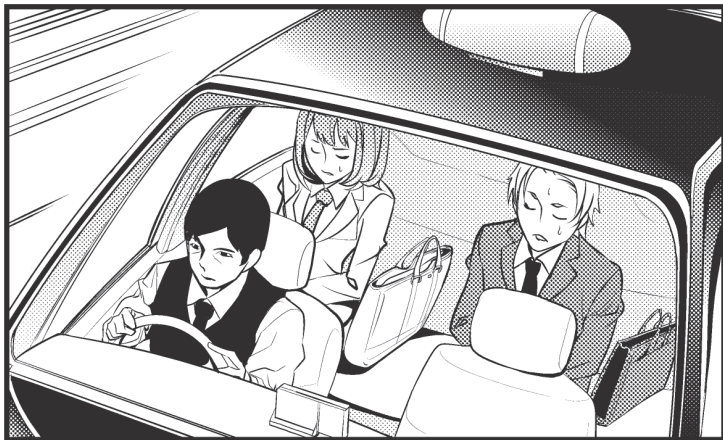
Х-ХОРОШО!

ОБА ВСТАЮТ

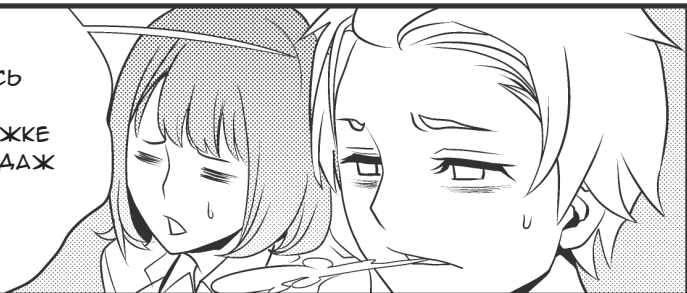


5.3. ПЕРЕСМОТР ПЛАНА ПРОЕКТА

Некоторое время
спустя



ФУХ... ХОРОШО, ЧТО УДАЛОСЬ
УБЕДИТЬ Г-НА ЮСИМА...
ХОТЬ И РАБОТАТЬ ПО ПОДДЕРЖКЕ
ПРОДАЖ В ПЕРВЫЙ ДЕНЬ ПРОДАЖ
ИГРЫ ПРИДЕТСЯ БОЛЬШЕ.



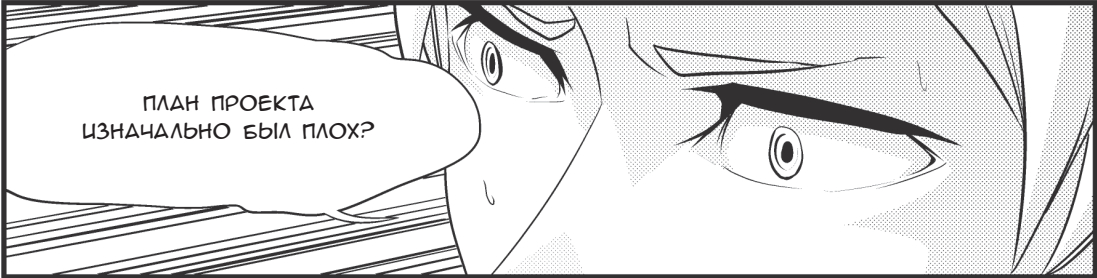
ДА... ЧТО КАСАЕТСЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ,
ТО ЛУЧШЕ ПОБЫСТРЕЕ РЕШАТЬ
ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ
С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
ЛИЦАМИ.

ПРАВДА?



НАДО ПЕРЕСМОТРЕТЬ ПЛАН
ПРОЕКТА И ВКЛЮЧИТЬ В НЕГО ТО,
ЧТО ОБСУЖДАЛОСЬ
НА ВЫСТАВКЕ.



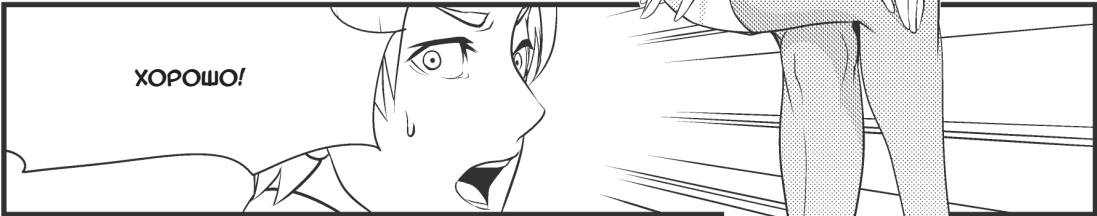


ПЛАН ПРОЕКТА
ИЗНАЧАЛЬНО БЫЛ ПЛОХ?



НЕТ, ЭТО НЕ ТАК.
ПРОЕКТ УНИКАЛЕН, ПОЭТОМУ
ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА
И НЕ НУЖЕН.

ЕСЛИ НАДО ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ
В ПЛАН, ТО ЛУЧШЕ ВСЕГО ЕГО
ВНИМАТЕЛЬНО ПЕРЕСМОТРЕТЬ
И СООБЩИТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ
ЛИЦАМ ОБ ЭТОМ.



ХОРОШО!



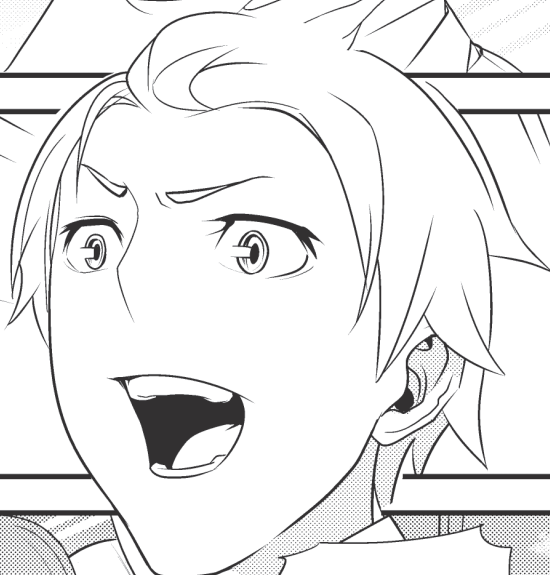
ТОЛЬКО
НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ
НЕЛЬЗЯ ПРОСТО
ТАК МЕНЯТЬ ПЛАН!
ЧТОБЫ ИМ НЕ СТАЛИ
ПРЕНЕБРЕГАТЬ.



Я ПОНЯЛ.



КРОМЕ ТОГО,
МНЕ КАЖЕТСЯ, ЧТО ВСЕ
РАБОТАЮТ И МОГУТ
ЗАБЫТЬ О ЦЕЛИ ПРОЕКТА.
ПОЭТОМУ НАДО
ПРОДУМЫВАТЬ РЕШЕНИЯ
ПРОБЛЕМ, ИМЕЯ В ВИДУ
ЦЕЛИ ПРОЕКТА.



ТОГДА Я ПОДГОТОВЛЮСЬ
И ОБЪЯСНЮ ИЗМЕНЕНИЯ
В ПЛАНЕ ПРОЕКТА ВСЕМ ЧЛЕНАМ
КОМАНДЫ, ЧТОБЫ ОНИ ЕЩЕ
И ВСПОМНИЛИ ЕГО ЦЕЛИ!



ЕЩЕ ОДИН ШАГ К ЗАВЕРШЕНИЮ
ПРОЕКТА ИГРЫ!
ПУСТЬ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ
ПРОЕКТА ВСПОМНЯТ О ЦЕЛЯХ,
ЧТОБЫ ПОТОМ РАБОТАТЬ
БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО!

АА!

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Отчетные встречи

Даже если хватит пары слов для отчета о ходе выполнения проекта, методы отчетов могут крайне сильно отличаться и зависеть от графика, масштаба, содержания проекта и т. п.

В некоторых проектах участники собираются раз в неделю в определенное время и рассказывают о своих успехах. В других, где работы ведутся по часам, отчеты ведутся по электронной почте несколько раз в день. Есть и проекты, где одна работа, наоборот, может занять несколько часов или дней, поэтому отчетные встречи проводятся раз в месяц или даже три месяца.

Способы отчетов зависят от проекта, но цель у них одна и та же:

- проверить, нет ли расхождений с планом проекта, и выявить их причину;
- оценить риски, которые могут возникнуть или привести к расхождениям;
- свести расхождения с графиком к минимуму и продумать меры реагирования на риски.

Если вы только сделаете выговор членам или лидерам команды, ситуация не изменится. Ее можно улучшить, только внимательно изучив проект – пересмотрев его план, понять, где возникла задержка, можно ли ее компенсировать или нет, – и принимая конкретные действия.

Адекватные отчеты о ходе выполнения работ

Чтобы своевременно реагировать на задержки в проекте, менеджеру проекта важно иметь ясное представление о ходе выполнения работ и о причинах задержки. Во многих проектах лидер команды или ее члены не предоставляют адекватного отчета о состоянии проекта, поэтому менеджер не может понять ситуацию. У этого явления множество причин, но чаще всего проблема в управлении проектом.

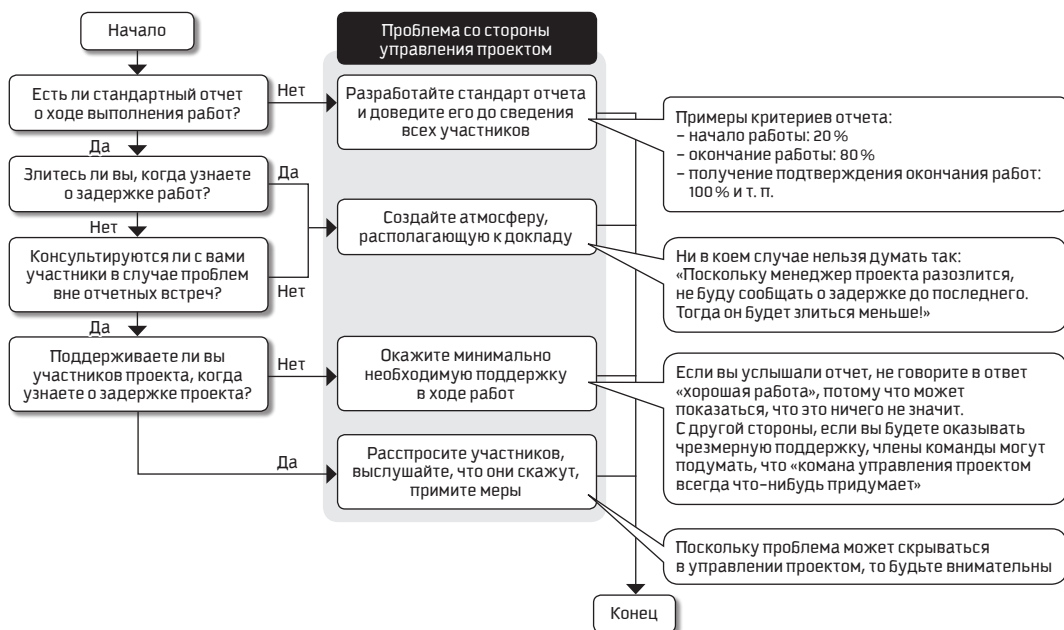


Рис. 5.1. Как реагировать, если нет адекватного отчета по управлению проектом

Если вам кажется, что вы не получили адекватного отчета по ходу работ, необходимо сначала поинтересоваться, нет ли проблем со стороны управления проектом, а потом уже делать выговор.

Общение с заинтересованными сторонами

Ближе к концу проекта заинтересованные лица могут выступить с необычными требованиями.

Кроме того, не все требования могли быть озвучены, а некоторые могут превышать рамки оговоренного ранее.

В любом случае, это требования заинтересованных лиц, поэтому их надо выслушать, и не следует сразу спорить с ними.

Менеджеру проектов необходимо описать эти требования в документе, узнать у заинтересованных лиц их важность и срочность, а затем уже решать, стоит ли менять содержание проекта.

В некоторых случаях можно узнать требования, уточнить их у заинтересованных лиц, а затем, если они не являются срочными, ответить на них отдельно после завершения проекта. В иных случаях можно объяснить, что проект будет иначе отвечать требованиям, тем самым снизив их необходимость.

С другой стороны, может оказаться и так, что ваш проект не будет отвечать целям и критериям успеха, если эти требования не будут выполнены.

Нельзя сделать так, чтобы заинтересованные стороны чего-то не требовали. Однако можно уладить их на ранней стадии, обменявшись информацией с заинтересованными лицами. В частности, на стадии планирования проекта необходимо продумать и применять способы обмена информацией с заинтересованными лицами. Необходимо обдумать, какой информацией, как часто и какими способами следует делиться с ними.

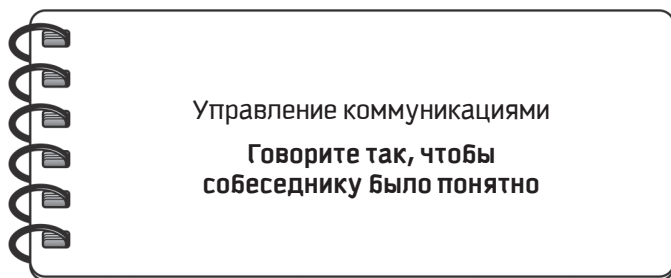
Некоторых заинтересованных сторон можно уведомлять о состоянии проекта по электронной почте в определенное время, с другими же придется общаться по телефону или лично. Для этого менеджеру проекта необходим навык коммуникации.

Следует также принимать меры в зависимости от эмоционального состояния партнера.

В случае если заинтересованные стороны, которые сильно влияют на проект, недовольны, во многих случаях следует лично переговорить с ними. Если ответить по электронной почте: «я не помню такого», то недовольство может перерасти в гнев.

Как я и говорил раньше, навык коммуникации важен для менеджера проектов.

Эти навыки приобретаются посредством обучения, поэтому, если вы заняты управлением проектами, то время от времени тренируйте этот навык.



Пересмотр плана проекта

Как бы детально не был продуман план проекта, в реальности все, скорее всего, пойдет не так. Заинтересованные стороны могут выставить новые требования, которые приведут к расширению содержания, закупки могут задержаться, работы – не идти в соответствии с графиком, а риски – привести к дополнительным издержкам. Поэтому часто бывает так, что проект не идет в соответствии с планом.

Если вы не можете продолжать вести проект в соответствии с планом, то необходимо изучить ситуацию и внести соответствующие изменения в план.

Когда необходимо внести изменения, то следует уточнить те пункты, которые стоит изменить, и как их следует менять, а затем отразить это в отдельном документе. После получения одобрения надо отправить документ команде проекта. Через определенный промежуток времени надо подтвердить, что изменения вступили в силу.

К сожалению, нельзя не вносить изменения в план проекта. Поскольку план проекта может от этого только выиграть, изменения надо рассматривать как важную и необходимую часть проекта, а не как нечто негативное.

Внося изменения, следует быть осторожными и доносить их до всех членов проекта. Если в проекте есть люди, которые продолжают работать, не зная о внесенных изменениях, то это может повлечь за собой дополнительные проблемы и новые изменения в проекте.

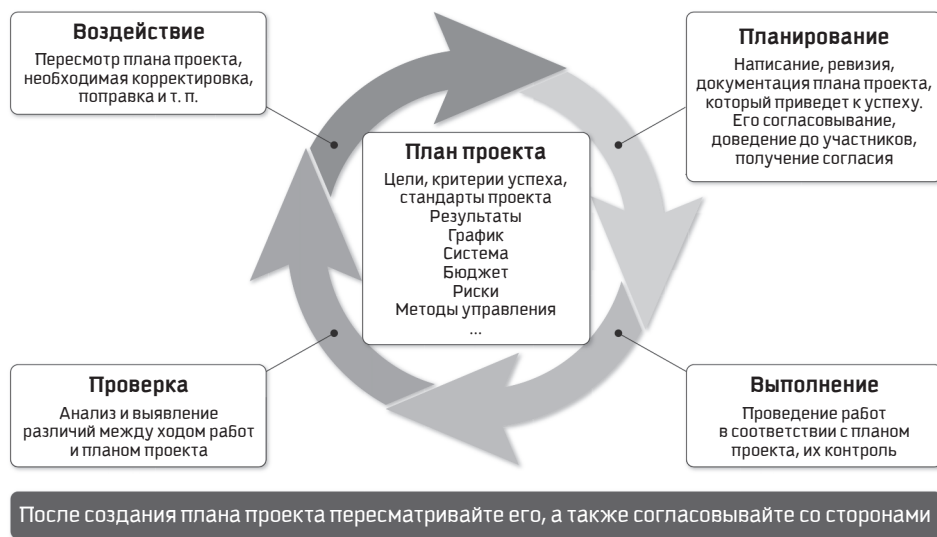
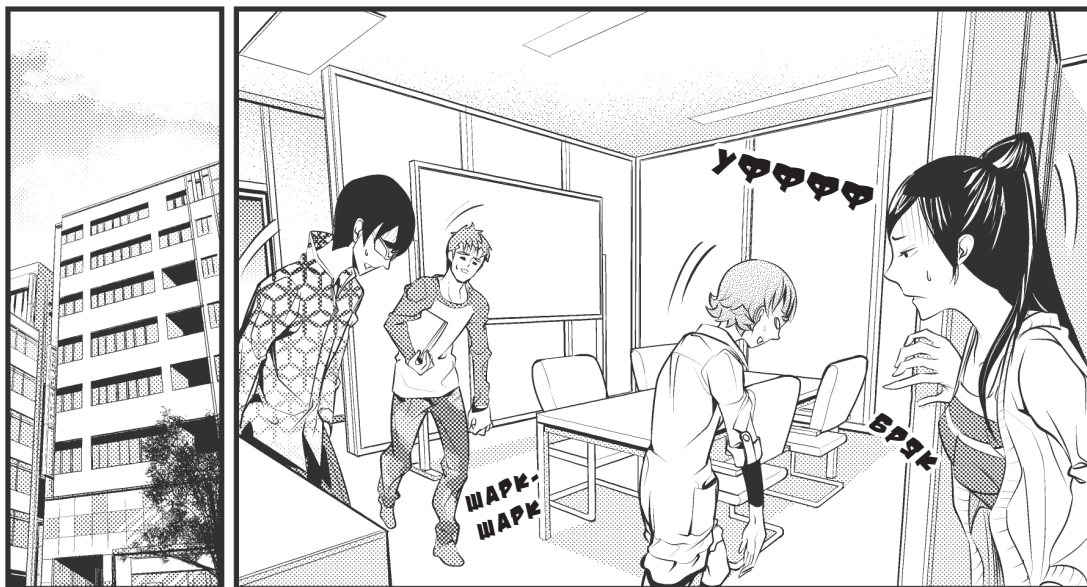


Рис. 5.3. Пересмотр плана проекта



ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

6.1. ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТ ПРОЕКТА







ЧТО?

НАКАИ, НУ ЭТО
НИ В КАКИЕ ВОРОТА!

СТЕСНИТЕЛЬНО

УХМЫЛКА

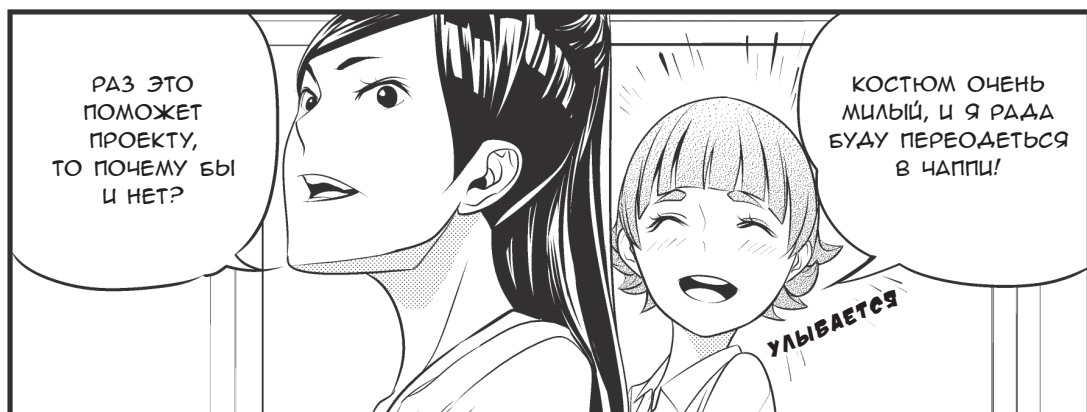


ИЗ-ИЗВИНИТЕ, НО ЭТО ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ
ПОКУПАТЕЛЕЙ УЗНАЛИ ОБ ИГРЕ!

ЧЕШЕТ
ГОЛОВУ



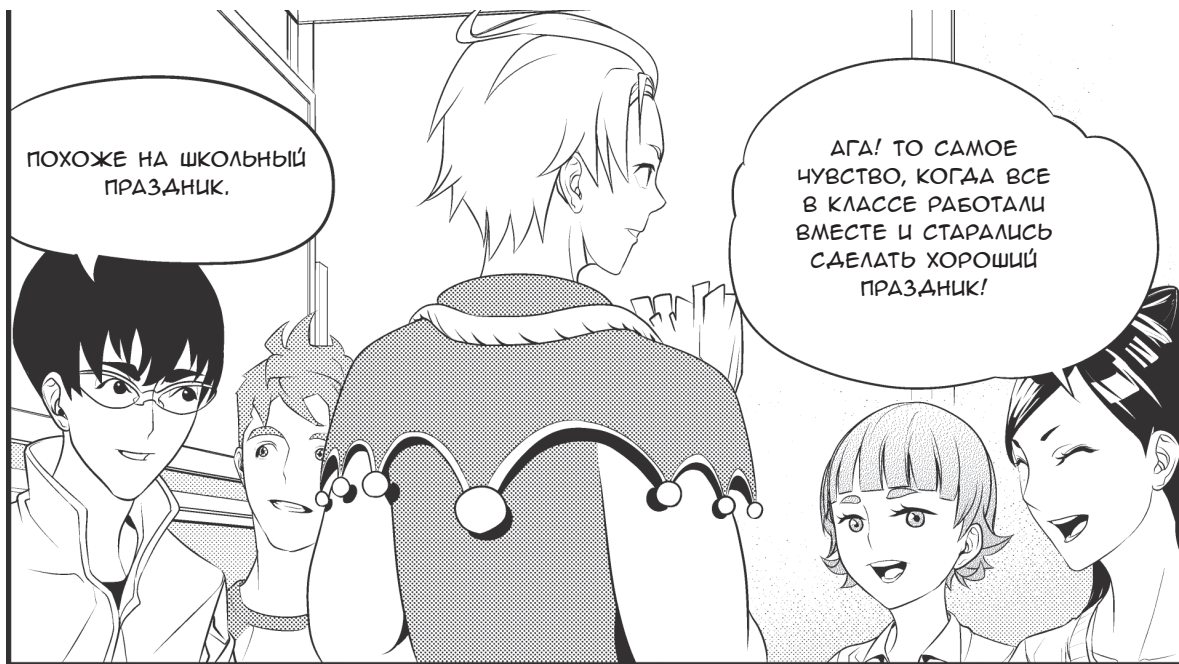
ТОЖЕ ЧАСТЬ
ПРОЕКТА, ХОЧЕШЬ
СКАЗАТЬ?



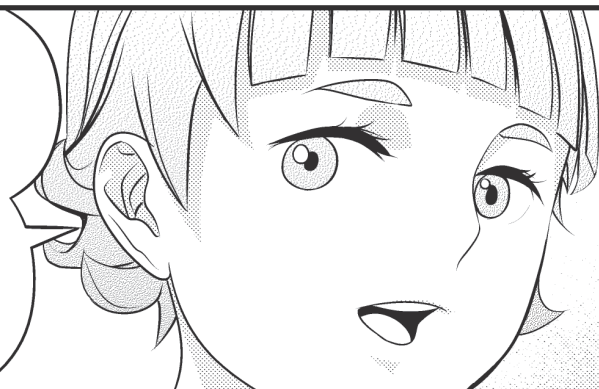
РАЗ ЭТО
ПОМОЖЕТ
ПРОЕКТУ,
ТО ПОЧЕМУ БЫ
И НЕТ?

КОСТЮМ ОЧЕНЬ
МИЛЫЙ, И Я РАДА
БУДУ ПЕРЕОДЕАТЬСЯ
В ЧАППИ!

УЛЫБАЕТСЯ



У УЧАСТНИКОВ...
ТО ЕСТЬ У
ОДНОКЛАССНИКОВ
БЫЛО ОБЩЕЕ ЧУВСТВО,
ЧТО ОНИ ЧТО-ТО ГОТОВЯТ
К ПРАЗДНИКУ.
Я ДУМАЮ, ЭТО ВАЖНО.



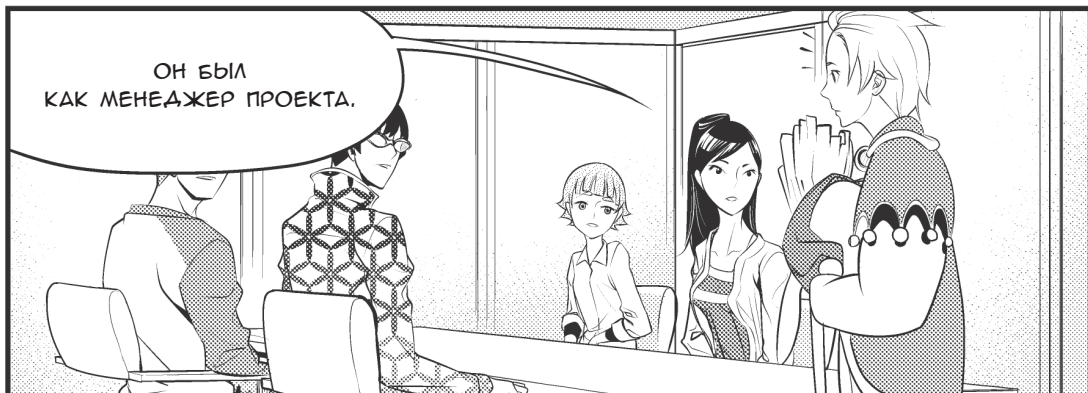
ВЕДЬ НА САМОМ-ТО ДЕЛЕ
ГЛАВНОЕ В ШКОЛЬНОМ
ПРАЗДНИКЕ - ЭТО ЧУВСТВО
ТОГО, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ
ЧТО-ТО ВМЕСТЕ СО ВСЕМ
КЛАССОМ. ЧТО-ТО, ЧТО
ОБЪЕДИНЯЕТ ВСЕХ.

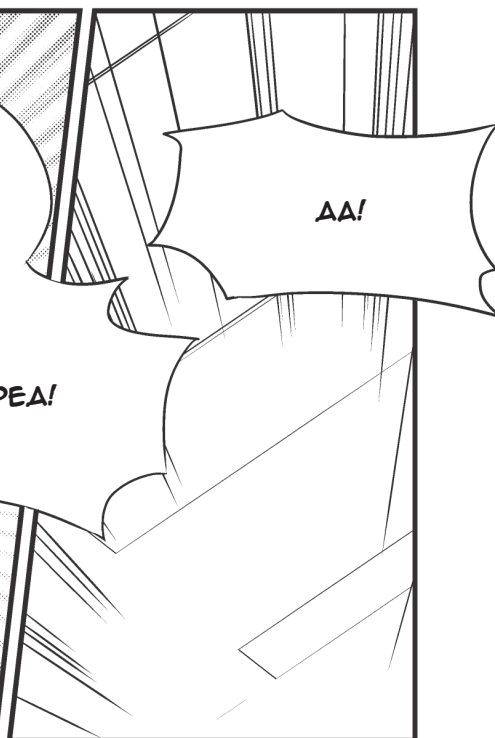


В МОЕМ КЛАССЕ ГЛАВА
КОМИТЕТА ПО ПОДГОТОВКЕ
К ПРАЗДНИКУ СКАЗАЛ,
ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ
ХОРОШИЙ ПРАЗДНИК,
И МЫ ВСЕ ВМЕСТЕ АКТИВНО
РАБОТАЛИ НАД ЭТИМ!



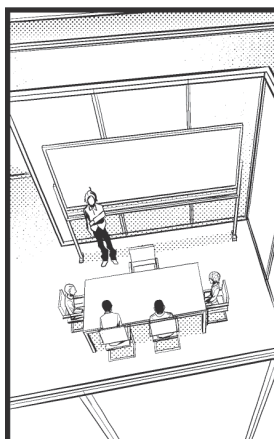
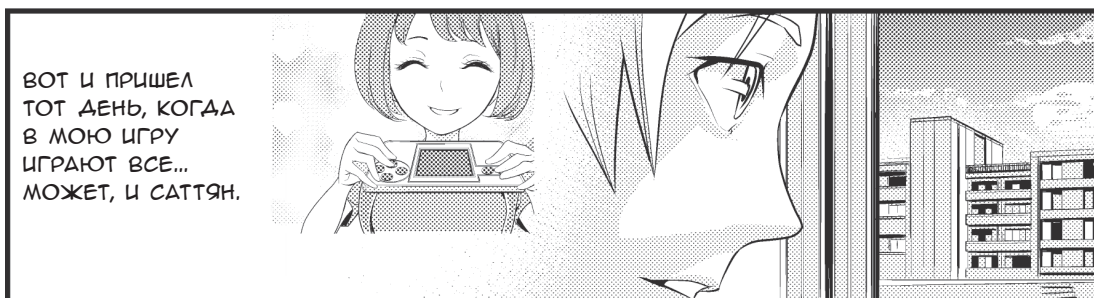
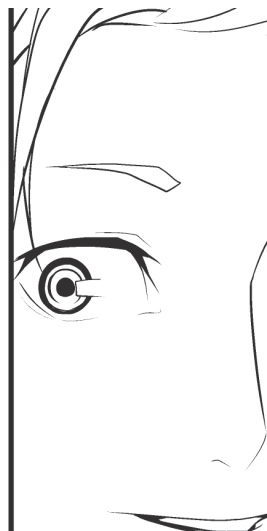
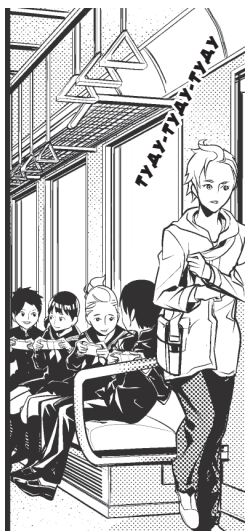
ОН БЫЛ
КАК МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА.





6.2. ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ



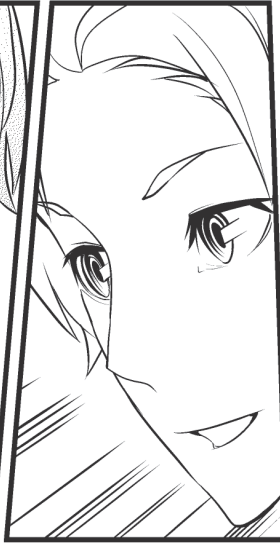




МЫ УЖЕ ВЫЯВИЛИ
ПРОБЛЕМНЫЕ МЕСТА
И ТЕСТИРУЕМ
ОБНОВЛЕНИЕ.



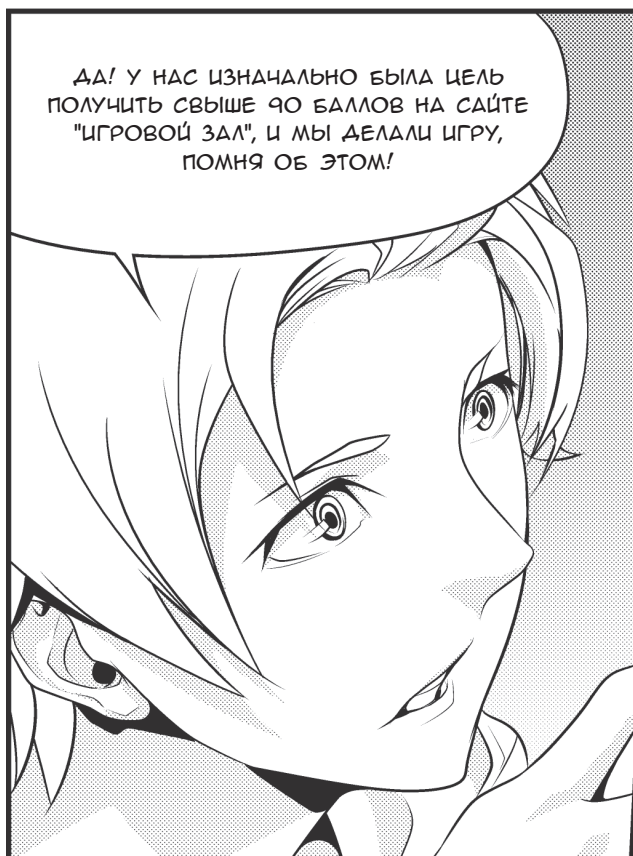
СПАСИБО БОЛЬШОЕ!
ИТАК, У НАС
ПО РАСПИСАНИЮ...

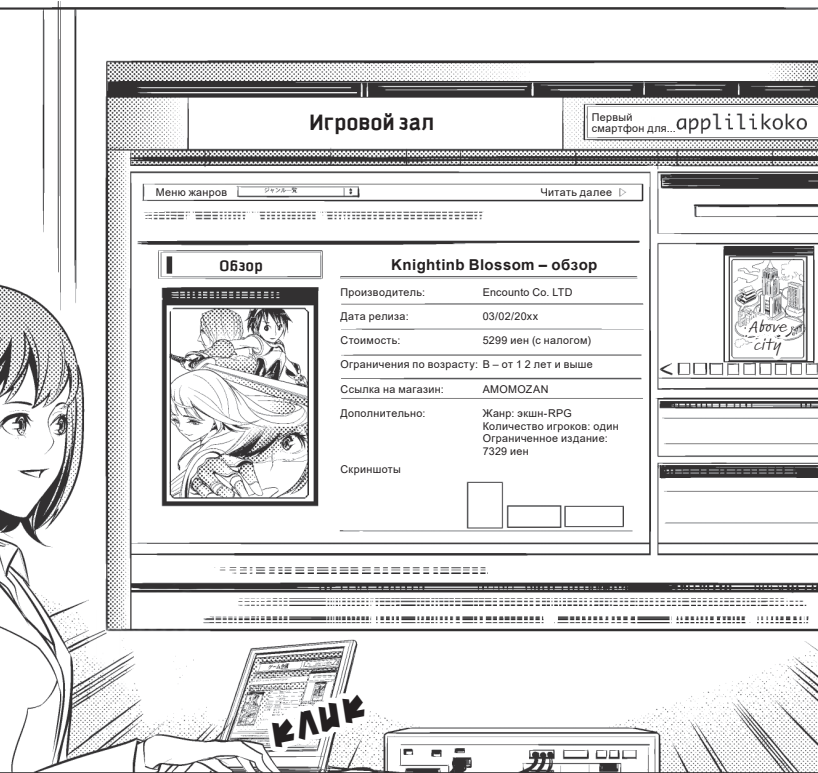


Через несколько месяцев
после начала продаж



СПАСИБО ВСЕМ ВАМ
ЗА УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ
ЗЕРО! Я ТАКЖЕ ХОЧУ
ПОБЛАГОДАРИТЬ ВАС
ЗА ТО, ЧТО ВЫ СТАЛИ
КОМАНДОЙ И СМОГЛИ
СПРАВИТЬСЯ СО ВСЕМИ
СЛОЖНОСТЯМИ!
СПАСИБО!



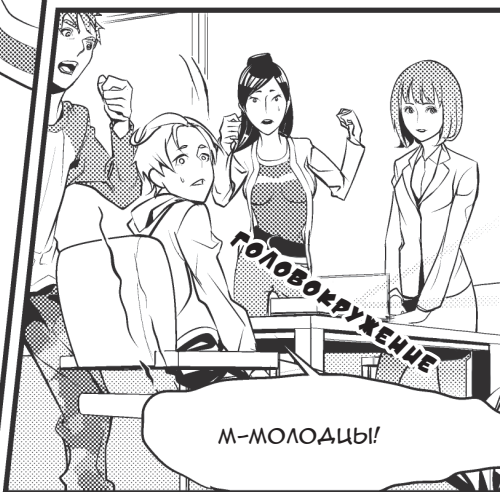


Knighting Blossom

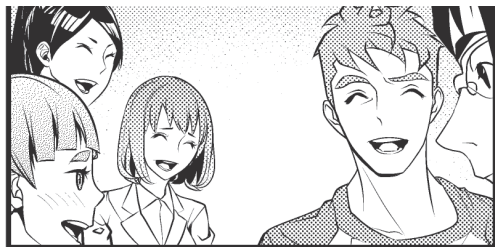
Итоговый результат

92

Производитель:	Encounto Co. LTD
Дата релиза:	03/02/20xx
Стоимость:	5299 иен (с налога)
Ограничения по возрасту:	В – от 1 2 лет и вы
Ссылка на магазин:	AMOMOZAN
Дополнительно:	Жанр: экшн-RPG Количество игроко Ограниченное изд



СПАСИБО ВАМ ВСЕМ,
ЧТО РАБОТАЛИ СО МНОЙ
И ПОМОГАЛИ МНЕ!



ВСХЛИП



БЛАГОДАРЯ ВАМ
ПРОЕКТ ЗЕРО
УСПЕШНО ЗАВЕРШЕН!

Перед окончанием проекта

Если проект идет в соответствии с планом, то по приближении к его завершению количество участников будет уменьшаться.

После активной работы некоторые испытывают облегчение. Однако не стоит расслабляться, пока проект не завершен. Команде управления проектом следует посмотреть, не осталось ли еще незавершенных работ, которые помешают достижению стандартов проекта.

Если все члены команды проекта думают так: «Я хочу, чтобы проект успешно завершился! Что я могу для этого сделать?» – то автор считает, что успех близок.

Последняя операция проекта

Успех или провал проекта зависит только от результата. Как бы то ни было, менеджер проекта должен отреагировать и донести информацию до членов команды.

Вне зависимости от результата, не забывайте поблагодарить членов команды проекта. Успех зависит от их совместной работы, а неудача – результат недостатков или огрехов в управлении проектом. Провал проекта не лежит на участниках.

В качестве последней операции проекта менеджер вместе с участниками могут вспомнить весь ход работы над проектом.

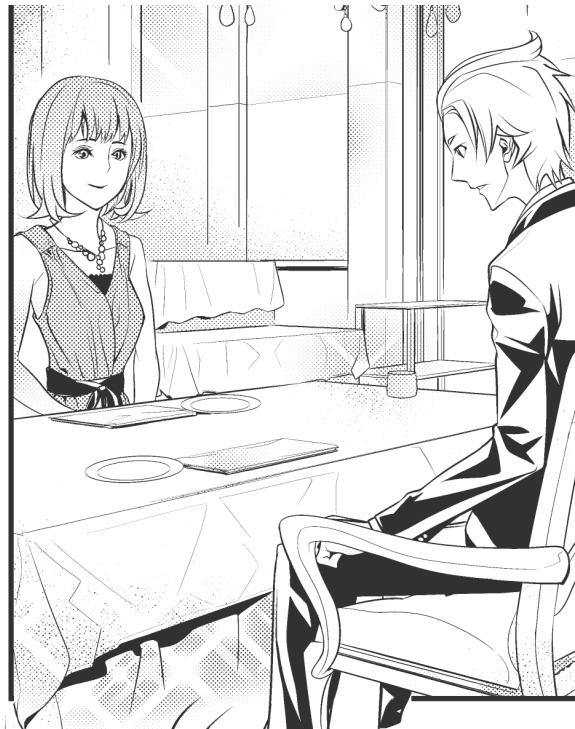
Однако если проект успешно завершен, то это не значит, что управление проектом было совершенным. Необходимо отразить моменты, которые нуждаются в улучшении, и работать с ними в будущем.

Если проект не стал успешным, то, возможно, о нем будет не совсем приятно вспоминать.

Однако на ошибках учатся. Если проект стал провальным, следует все равно оценивать правильно то, что было сделано хорошо.

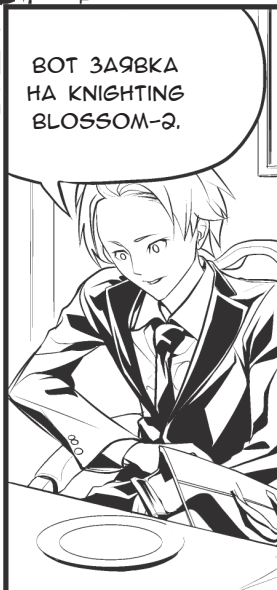
Результаты могут использоваться в управлении будущими проектами и помогут будущим менеджерам проекта.





Я УГОЩАЮ, ВЫБИРАЙ,
ЧТО НРАВИТСЯ.

СПАСИБО!



ВОТ ЗАЯВКА
НА KNIGHTING
BLOSSOM-2.



КАКОЕ РВЕНИЕ!

КХМ



АУСТАЕТ

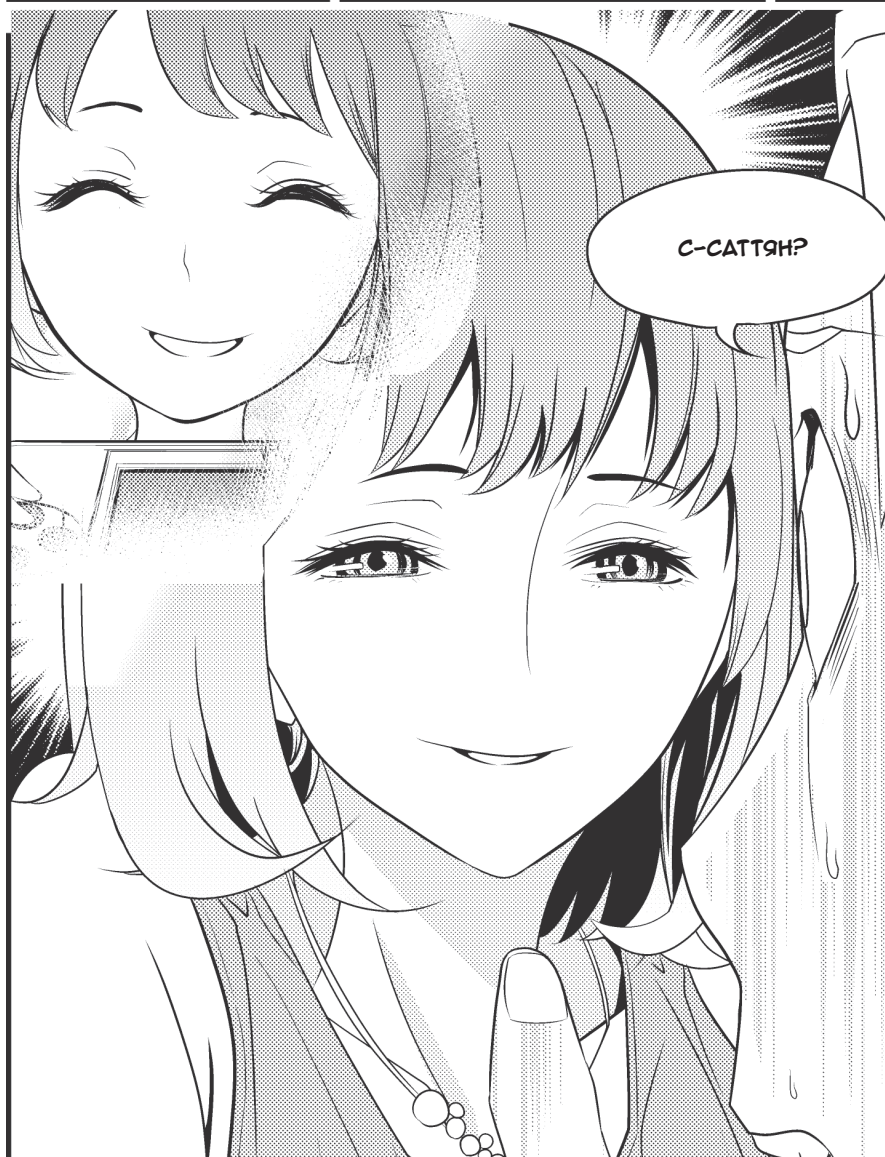
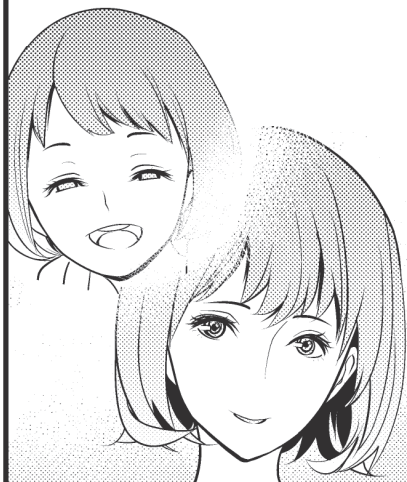




ЧТО??



ТОЛЬКО ОДИН ЧЕЛОВЕК
МЕНЯ ТАК НАЗЫВАЛ!



С-САТТЯН?



ТЫ, МОЖЕТ,
И НЕ ЗАМЕЧАЛ,
А Я-ТО ДАВНО
ЗНАЛА!



П-ПРАВДА?





м-минуточку...

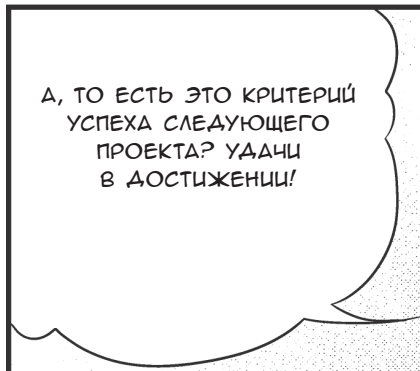


ну что?

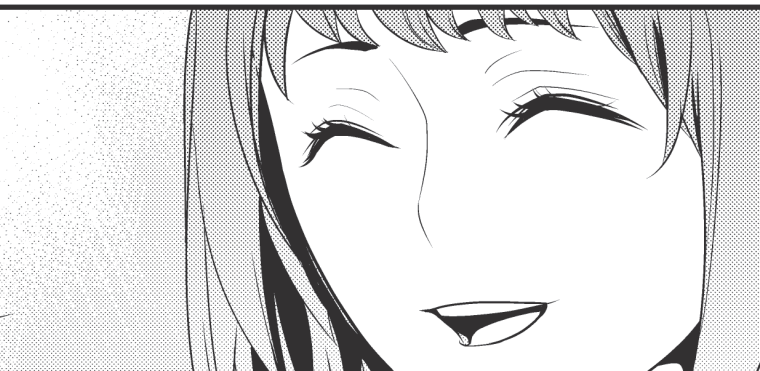


ЕСЛИ... ЕСЛИ СЛЕДУЮЩУЮ ИГРУ
КУПЯТ БОЛЬШЕ МИЛЛИОНА РАЗ,
ТО ПОЖАЛУЙСТА!

ВЫРЫЖАЕТ



А, ТО ЕСТЬ ЭТО КРИТЕРИЙ
УСПЕХА СЛЕДУЮЩЕГО
ПРОЕКТА? УДАЧИ
В ДОСТИЖЕНИИ!





ПРИЛОЖЕНИЕ

**УПРАВЛЯЕМ
ПРОЕКТОМ
СВАДЕБНОЙ
ЦЕРЕМОНИИ!**

Немногие люди осознают, что в современной жизни есть много не связанных с работой вещей, которые можно назвать проектами. Даже в повседневной жизни можно применять знания из управления проектами, чтобы достичь таких целей.

Одним из таких проектов является свадебная церемония, на которой, по статистике, были 80 % японцев. Далее мы расскажем, как при помощи управления проектами сделать успешную свадьбу.

На простых и понятных примерах мы покажем, как применить управление проектами, однако это не гарантирует успешного завершения проекта.

Рассматривая свадьбу как проект, имейте в виду, что необходимо подготовить план проекта, основываясь на уникальных характеристиках проекта: целях, критериях успеха, ограничениях и т. п.

ПРОЕКТ СВАДЕБНОЙ ЦЕРЕМОНИИ

Во многих случаях женщины мечтают о свадьбе с самого детства, а для мужчин это – своего рода обряд инициации. Поэтому считается, что главная роль на свадьбе принадлежит невесте, а жених отходит на второй план. Однако если мужчина не разделяет различные приготовления к свадьбе, не помогает семьям договориться и оценить расходы, то, вероятно, в дальнейшем ему это будут постоянно припоминать. Да и с другой стороны, если свадьба пройдет успешно, то доверие со стороны жены и ее семьи значительно вырастет, что поможет начать семейную жизнь со счастливого момента.

Свадьба – это проект, в котором нельзя ошибиться!

Но как можно использовать управление проектами, чтобы сделать этот проект удачным?

1. Планируем проект

Вы сделали предложение и уверены, что хотите пожениться, а теперь перед вами вопрос: как провести свадебную церемонию? Необходимо выслать приглашения, выбрать подарки, место проведения, платья и т. п. – дел целая куча. Однако многие люди начинают разгребать эти дела, выбирая сначала платье или кольцо, не так ли? С точки зрения управления проектами, чтобы свадьба прошла успешно, желательно проделать следующие операции в таком порядке¹:

- 1) представить церемонию в общем;
- 2) определить цели и стандарты (критерии успеха);
- 3) представить свадебную церемонию;
- 4) определить организацию (заинтересованных лиц);

¹ *Примечание:* данное описание основывается на авторском опыте и описывается с точки зрения мужчины (жениха), когда свадебная церемония проводится в соответствии с японскими законами.

- 5) прописать требования;
- 6) понять, какие работы необходимы.

1. *Представить церемонию в общем*

Многие из вас, скорее всего, были на свадьбе, но не каждому доводилось ее организовывать.

Прежде всего необходимо ответить на вопросы: как будет проводиться свадьба и что для этого потребуется. Затем необходимо начать собирать необходимую для планирования информацию о том, сколько времени и денег понадобится для подготовки, что надо сделать и т. п.

Например, можно переговорить со старшими коллегами, друзьями, братьями или сестрами, которые уже женились/выходили замуж, и узнать у них информацию о свадебной церемонии: подарках на помолвку, свахах, кольцах, месте жительства, свадебном путешествии, поездке до загса, банкета и т. п. Кроме того, необходимые сведения можно найти в специализированных журналах или интернете и получить представление о свадебной церемонии в целом.

Выше мы уже говорили о том, что проект уникален, поэтому не факт, что если вы будете проводить свадьбу так, как это делали другие, то церемония пройдет удачно. Однако если вы соберете различные сведения, то поймете, на что обратить внимание в ходе подготовки к свадьбе.

- Не подумал о..., и родственники разозлились.
- Сделал то-то, в итоге гостям было неприятно.
- Я сделал то-то, поссорился с ней, и свадьба не состоялась.

Такие истории неудач также могут служить источниками информации для проекта.

2. *Определить цели и стандарты (критерии успеха)*

Следующий шаг – определить цели и стандарты (критерии успеха) свадьбы.

Как мы говорили выше, необходимые для проекта работы зависят от целей и стандартов проекта, поэтому очень важно их прояснить.

Цели могут быть самыми разными:

- устроить праздник для людей, которые заботились о нас;
- показаться в лучшем виде перед родителями, которые нас воспитывали;
- устроить церемонию для начала совместной семейной жизни и т. п.

Критерии успеха свадьбы, в отличие от критериев успеха рабочих проектов, необязательно выражаются числами:

- дать возможность гостям побывать на хорошей свадьбе;
- дать невесте пройти вместе с отцом по «пути невесты».

Для свадьбы требуется сделать огромное количество необходимого, поэтому у вас может возникнуть чувство усталости, и вы даже расхотите ее устраивать.

Кроме того, возможно, вам придется отказаться от каких-то вещей, потому что вы не уложитесь в бюджет.

Однако если вы будете возвращаться к целям и критериям проекта, то к вам вернется энтузиазм, и вы снова приметесь за дело.

Первый шаг к успеху – это не думать: «мы устраиваем свадьбу, потому что мы женимся», а понять вдвоем, для чего вы ее устраиваете (цели) и чего вы хотите достичь (критерии успеха проекта).

Для справки

Разделы 1.3 «Цели и критерии успеха проекта» (с. 17), «Подведем итоги» (гл. 1), «Прояснение целей и критериев успеха проекта» (с. 35).

3. Представить свадебную церемонию

После того как вы определили стандарты и критерии успеха свадебной церемонии, необходимо определиться с основными идеями и ходом ее действий.

«Проведем церемонию в церкви или где-нибудь еще?»

«Банкет для множества гостей или только для родных?»

«Важны ли траты, или же мы можем устраивать, что захотим?»

«Какую еду стоит подавать на банкете?»

К сожалению, не все из того, что вы представите, сможет быть претворено в жизнь. Ниже мы будем говорить о заинтересованных лицах, чьи требования и ограничения могут заставить вас пересмотреть проект. Однако если пожелания двух самых главных заинтересованных лиц не совпадают на этом этапе, придется сказать, что свадебному проекту дан желтый сигнал светофора.

4. Определить организацию (заинтересованных лиц)

На этом этапе следует определить организацию проекта (заинтересованных лиц).

Это может выглядеть, например, так:

- **Заказчик проекта** Если вы решили пожениться и устраиваете свадьбу, то и жених, и невеста являются заказчиками проекта. Однако с точки зрения жениха лучше думать, что заказчиком проекта является невеста.

В обычных проектах заказчик предоставляет средства и материалы для выполнения проекта, поэтому цели и критерии успеха приводятся в соответствии с пожеланиями заказчика.

Стоимость свадьбы может быть разделена пополам между семьями жениха и невесты, или же семья жениха может платить больше, однако автор считает, что если жених будет считать целью проекта счастье невесты, а ее саму – заказчиком, то проект пройдет успешно.

Кроме того, в некоторых случаях свадебные церемонии проводятся по настоянию родителей, а не жениха и невесты. В таком случае они являются заказчиками проекта.

- **Менеджер проекта** Обычно менеджерами проекта – теми, кто планирует проект, – являются жених и невеста.

Однако если вы, как указано выше, считаете невесту заказчиком проекта, то жених в таком случае может стать менеджером проекта. Чтобы выполнить пожелания заказчика, менеджер проекта планирует его и следит за ходом его выполнения, в то же время внося необходимые поправки.

Однако жених не занимается управлением проектом в одиночку. Невеста и работники загса тоже помогают в этом. Роль менеджера проекта – настроить всех на совместную работу и привести проект к успешному завершению.

- **Члены команды проекта** Во многих проектах свадеб жених и невеста, которые выполняют роли менеджера и заказчика проекта, сами являются членами команды проекта, ответственными за различные подготовительные работы вплоть до дня свадьбы.

Однако не все работы проводятся только вдвоем – им помогают друзья, родители, работники загса и т. п. Конечно, это зависит от масштаба свадьбы, поэтому можно включать тех, кто просто согласится помочь.

- **Другие заинтересованные лица** В подготовке плана проекта первым делом необходимо собрать требования заинтересованных лиц.

В случае свадьбы главные заинтересованные лица перечислены ниже:

- **Родители жениха и невесты** Если двое совершеннолетних людей решили пожениться, то в соответствии с японскими законами согласие родителей не требуется. Однако желательно устраивать свадьбу с благословения родителей. В особенности если цель проекта – предстать в лучшем виде перед родителями, то свадьбу, конечно, можно устроить без их согласия, однако результат не совпадет с ожиданиями.

- **Другие родственники** В Японии свадьба – это не только союз двух людей, но союз между двумя семьями, поэтому мнение других родственников тоже важно.

- **Свахи или знакомые** Если свадьба, которая стала результатом знакомства или же сватовства, уже решена (т. е. вы помолвлены), то следует поблагодарить тех, кто вас познакомил. Если человек, который вас познакомил друг с другом, узнает о вашей свадьбе от кого-то еще, то ему будет не очень приятно.

- **Коллеги по работе жениха и невесты** Крайне важно отправить приглашение начальнику по работе. Особенно если вы женитесь на коллеге по работе, лучше сообщить об этом начальству прямо, а не отправлять приглашения просто так.

- **Другие приглашенные лица** Если вы кого-то пригласили на свадьбу, то вы, конечно, хотите получить от них поздравления. Однако имейте в виду, что у приглашенных лиц могут иметься какие-то свои дела, которые помешают им прийти на свадьбу. Если вы не будете иметь это в виду, то у них может возникнуть недовольство.

Для справки

Разделы 1.5 «Заинтересованные стороны» (с. 23), «Подведем итоги» (гл. 1), «Классификация заинтересованных лиц» (с. 37).

5. Прописать требования

Когда вы определили основных заинтересованных лиц, вам надо узнать их мнения и требования относительно свадебной церемонии. Как мы говорили раньше, свадебную церемонию нельзя провести только по пожеланиям жениха и невесты. Если игнорировать требования заинтересованных лиц, то могут возникнуть проблемы – в частности, придется пересматривать ход церемонии.

Для начала проясните требования заинтересованных лиц, при необходимости пересмотрите цели и критерии успеха проекта, а также план свадьбы.

Например, заинтересованные лица выставили следующие требования.

- **Родители жениха и невесты** Во многих случаях родители жениха и невесты являются главными заинтересованными лицами. Перед тем как выслушать их требования, необходимо получить согласие на брак. Особенно для мужчин получение согласия требует смелости. Возможно, вы не получите его с первого раза. Однако без этого проект не может достичь успеха. Необходимо искренне просить разрешения, чтобы родители стали вам доверять.

Однако не стоит расслабляться, если родители согласны на ваш брак. Необходимо понять, каковы их требования и пожелания к свадебной церемонии. Нельзя их отбрасывать, если они связаны с семейными или местными традициями.

Даже если вы хотите провести скромную церемонию за рубежом, в некоторых случаях может понадобиться провести пышную церемонию, например для коллег отца. Кроме того, если многие ваши родственники живут далеко, придется провести свадьбу там, где удобно для всех.

Иногда требования родителей конфликтуют между собой, но прежде всего необходимо их выслушать.

- **Коллеги жениха и невесты** Если вы женитесь не на коллеге, то компания обычно не обращает внимания на брак. Однако вы можете не проводить церемонию или медовый месяц во время авралов на работе, или же когда вы выбираете напитки для банкета, то вы можете выбрать напитки компании-партнера.

С другой стороны, в компании вы можете услышать разные полезные советы от коллег. Поэтому я бы посоветовал побеседовать с ними или с начальниками, не делая разницы между публичным и частным.

Для справки

Разделы 2.2 «Сбор и обработка мнений» (с. 50), «Подведем итоги» (гл. 2), «Требования» (с. 66).

6. Понять, какие работы необходимы

Как только мы собрали требования заинтересованных лиц, мы определим цели и критерии успеха проекта, а также выявим результаты и работы, необходимые для их достижения.

Несмотря на то что форма свадебной церемонии может быть любой, если одна из сторон потребует обмена подарками для помолвки, то помолвку также следует включить в проект.

Если вы планируете покупать свадебные кольца, то лучше тоже включить это в сферу проекта, в общие затраты.

Если вы устраиваете медовый месяц не сразу после свадебной церемонии, то подготовка к нему будет лежать вне рамок проекта свадьбы.

Таким образом, когда определены результаты и необходимые для успеха проекта задания, разделите их на более мелкие для удобства управления. Вы обнаружите, что для свадебной церемонии необходимо подготовить множество всего.

Если в разделении работ обнаружится ошибка, то она может привести к проблемам в день свадьбы, однако волноваться не стоит. Во многих случаях разделение работ будет проводиться с помощью работников загса, и большая часть работы пройдет именно там. Однако если у вас будет банкет или если вы хотите устроить оригинальную церемонию, то следует тщательно обдумать это вдвоем.

В таком случае необходимо слушать советы родственников, коллег, братьев или сестер, которые уже женаты или замужем, искать информацию в журналах, интернете и т. п.

Для справки

Разделы 2.3 «Список работ» (с. 58), «Подведем итоги» (гл. 2), «Содержание и ИСР» (с. 67).

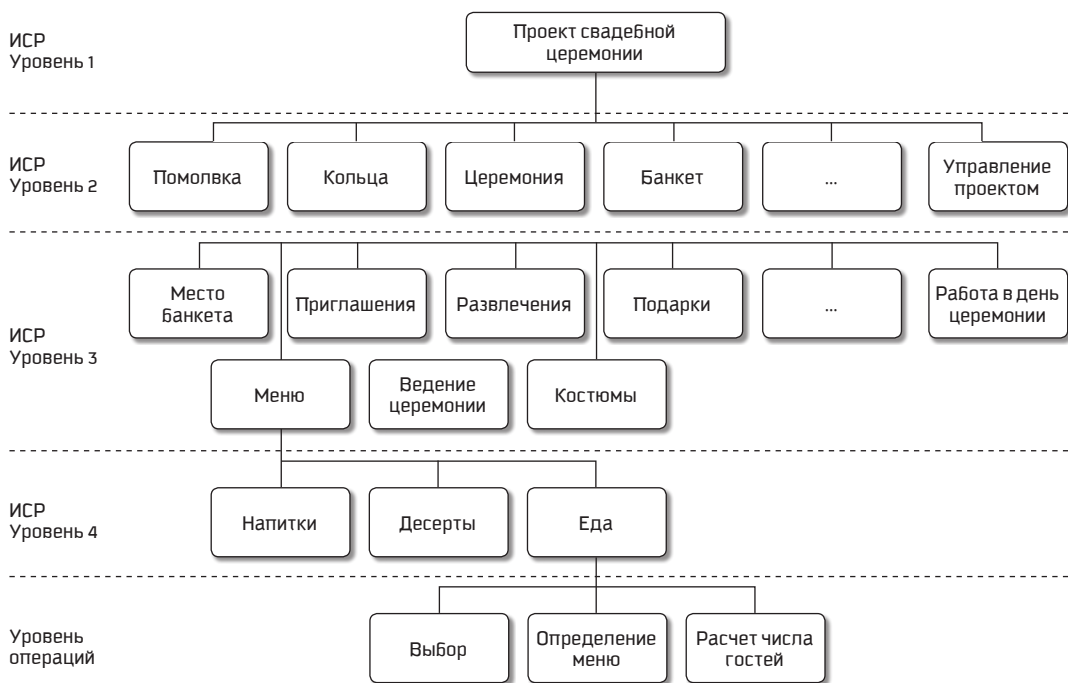


Рис. А.1. Пример ИСР проекта свадебной церемонии

2. Планируем проект

Когда ясно, какие работы необходимы для проекта, необходимо составить его план с указанием работ, сроков их выполнения, работников и т. п.

Планирование проекта мы будем проводить в четыре этапа:

- 1) оценка и порядок выполнения работ;
- 2) создание рабочего графика;
- 3) оценка стоимости;
- 4) создание плана проекта.

1. Оценка и порядок выполнения работ

Работы (операции), которые необходимы для успешного завершения проекта, надо расположить в правильном порядке.

Порядок выполнения операций общий, но он зависит от целей и критериев успеха свадебной церемонии, а также от требований заинтересованных лиц.

Когда вы устраиваете свадебную церемонию и банкет в одном месте, то сначала вы выбираете, где это пройдет, определяете стиль церемонии, а потом – меню банкета.

Однако если цель вашей церемонии – развлечь гостей и главное в ней – обед, то вы можете выбрать место в зависимости от предлагаемого меню.

Например:

В гостинице ... подают чудесный ростбиф, поэтому банкет мы проведем там и т. п.

Свадьбы проводятся в знаменитых ресторанах, но также и в церквях и святынях.

Затем оцените время, необходимое для каждой операции. Некоторые вещи можно определить сразу, но размещение гостей может потребовать консультации с родителями, поэтому необходимо время. Кроме того, выбор костюма также может не ограничиться одной примеркой.

Для справки

Разделы 3.1 «Порядок операций и оценка» (с. 70), «Подведем итоги» (гл. 3), «Операции» (с. 87).

2. Создание рабочего графика

После того как вы оценили порядок операций и сколько потребуется времени, приступите к созданию расписания проекта. Обратите внимание, что за многие операции проекта ответственны только те, кто вступают в брак, – команда управления проектом. Если вы заняты работой в будние дни и вам не хватает времени, зарезервируйте выходные. Обычно свадьбы планируются за год, но время летит быстро.

Поскольку вам также придется несколько раз ходить в загс, то подумайте об эффективности работы и пересмотрите порядок операций, чтобы можно было уладить большое количество формальностей за время.

Если кто-то из вас занят на работе, то делайте то, что можно сделать в одиночку.

Для справки

Разделы 3.2 «Создание расписания проекта» (с. 76), «Подведем итоги» (гл. 3), «Важное о создании расписания» (с. 89).

3. Оценка стоимости

Основываясь на имеющемся у вас представлении о свадебной церемонии, проведите оценку стоимости.

Если вы еще не решили, где будете устраивать свадьбу, то вы не будете знать конкретную сумму и ваша оценка будет приблизительной. Спросите у коллег, друзей либо родственников или же разузнайте в журналах либо интернете приблизительную стоимость.

Затем оцените, какой бюджет у вас есть. Необязательно готовить бюджет вдвоем. Если вы устроите банкет, вам могут подарить деньги. Некоторые траты покроют родители. Вместе с вашими деньгами это и составит бюджет свадьбы.

Если приблизительная стоимость свадьбы превышает бюджет, то вам придется пересмотреть план. Кроме того, многие откладывают свадьбу, пока не накопят денег.

Поскольку то, что не входит в проект свадьбы, также стоит денег, следует думать и об этом. Например, переезд и ремонт, покупка мебели и т. п. Если вы отправитесь в путешествие, учитывайте траты и на это.

Вам может понадобиться большое количество денег. Возможно, то, что я скажу, отрезвит вас, но старайтесь экономить на свадьбе, в частности на том, чего не предъявляют заинтересованные лица. Тем самым ваш проект станет ближе к успеху.

Для справки

Разделы 3.3 «Оценка стоимости и определение бюджета» (с. 79), «Подведем итоги» (гл. 3), «Методы оценки стоимости проекта» (с. 92).

4. Создание плана проекта

Рекомендуется совместить все то, что у вас уже есть, в плане проекта. Необходимо его описать, чтобы понять, можно ли его претворить в жизнь. Даже если вы попросите финансовой помощи у родителей, если вы не знаете, сколько денег вам надо, то план ваш не воплотится в жизнь.

Не стоит делать крайне подробный план проекта. Вам нужно лишь описать, что вы решили, что вы изучили и к каким выводам пришли.

Для справки

Разделы 3.4 «Подготовка плана проекта» (с. 82), «Подведем итоги» (гл. 3), «Важное о создании плана проекта» (с. 93).

3. Работаем над проектом

Вы получили согласие родителей и создали план проекта, а теперь можно начинать работу над проектом. В книге я говорил о «стартовой встрече». Здесь члены команды проекта – это те, кто вступает в брак. С этого момента вы клянетесь выполнять работы вместе и можете это отметить.

Для справки

Разделы 4.1 «Начало работы над проектом» (с. 96), «Подведем итоги» (гл. 4), «Стартовая встреча» (с. 129).

Работа должна вестись в соответствии с графиком. Я приведу примеры ниже.

1. Определиться с местом проведения свадьбы.
2. Продумать развлечения.
3. Подумать о рисках проекта.
4. Выработать общее осознание работ у команды проекта.

1. *Определиться с местом проведения свадьбы*

Определение места проведения свадьбы – это «закупка» с точки зрения проекта. Чтобы добиться успеха проекта, закупки следует рассматривать с трех сторон:

- что необходимо закупить;
- найти поставщиков;
- прописать критерии сравнения и оценки кандидатов в поставщики.

Если вы не следуете этому плану, то у вас могут возникнуть разногласия.

Если вы хотите провести церемонию и банкет в одном месте, то вам следует «закупать» места, где есть такая возможность. Если же вы планируете провести свадьбу в церкви, то вам необходимы гостиницы или рестораны как места для проведения банкета.

Даже на этапе поиска поставщиков можно потратить время, если искать их, не думая. Например, выбирая ресторан для банкета, не имеет смысла отбирать для сравнения те, куда не могут поместиться все приглашенные, где нет нужной еды и где траты, которые не совместимы с бюджетом.

Если вы просто ходите по сайтам ресторанов, то выбрать нужный вы не сможете. Поэтому вам необходимо определить условия отбора. Если вы не сделали этого заранее, то не сможете разобраться, и ситуация выйдет из-под контроля.

Если у вас есть три варианта: роскошный отель А, Б с залом для проведения церемоний и в целом роскошная гостиница В, – то вы не сможете выбрать один, который удовлетворял бы всем условиям. Если у вас есть деньги, то, конечно, вы сможете найти подходящее место для свадьбы, которое удовлетворяло бы всем требованиям, но бюджет часто ограничен.

Перечитывая план проекта, в котором указаны цели, критерии и требования заинтересованных лиц, вы можете понять, что наиболее важно, выработать критерии и сделать закупку.

Для справки

Разделы 4.2 «Управление закупками» (с. 102), «Подведем итоги» (гл. 4), «Закупки» (с. 130).

2. *Продумать развлечения на банкете*

Попросить коллегу сказать тост на банкете или попросить знакомого студента продумать развлечения – это значит переложить работу на кого-то еще. Человек, которого попросили, может продумать развлечения и тосты для свадьбы.

Однако поскольку на свадьбе есть и другие гости, то не всякие тосты и не всякие развлечения окажутся уместными. Часто бывает, что речь, которая кажется хорошей, оказывается слишком длинной. Развлечения, которые устроителю могут показаться веселыми, станут неприятными для гостей.

Кроме того, ваши родственники могут вести себя не совсем хорошо по отношению к другим родственникам и гостям. Чтобы этого не случилось, вспомните, что предотвратить лучше, чем лечить. Попросите тех, кто зачитывает длинные речи, укладываться в более короткое время или же объясните им «стоп-слова». Расскажите друзьям, которые любят неуместные развлечения, о родственниках или гостях, которым они могут не понравиться, и попросите их продумывать развлечения в соответствии с этим.

Чтобы сделать хорошую свадьбу, надо не только думать, но и улаживать подобные моменты.

Для справки

Разделы 4.3 «Управление качеством» (с. 107), «Подведем итоги» (гл. 4), «Качество» (с. 132).

3. Подумать о рисках проекта

Каковы риски свадебной церемонии как проекта?

Их много: перед свадьбой у вас может случиться аврал на работе, вам могут не понравиться ручные украшения, вы потеряете заготовленную речь для новобрачных, вам может стать плохо и т. п. Из-за погоды ваши родственники могут опоздать на самолет и т. п.

Вы не можете «уклониться» от риска аврала на работе, но если вы проведете свадьбу в более свободное время, то вы сможете его «смягчить».

Вы можете уклониться от риска получить неподходящие украшения, если обратитесь к профессионалам.

Риск того, что ваши родственники не смогут прилететь из-за погоды, можно смягчить, если вы попросите их приехать заранее или пользоваться другим транспортом.

Когда риск претворяется в жизнь, у жениха и невесты появляются проблемы. Однако в день свадьбы мы рекомендуем вам попытаться смягчить как можно большее количество рисков, чтобы провести веселую церемонию.

Для справки

Разделы 4.4 «Управление рисками» (с. 113), «Подведем итоги» (гл. 4), «Риски» (с. 134).

4. Выработать общее осознание работ у команды проекта

В проекте свадебной церемонии главная команда проекта – это те, кто вступает в брак.

В ходе подготовки к свадьбе, если вы женитесь в первый раз, поначалу приготовления могут казаться вам веселыми.

Однако чем дальше и больше вы будете готовиться, искать место для свадьбы, проводить работы и т. п., то вам будет не до веселых разговоров и свиданий. Перед свадьбой вы можете даже впасть в депрессию.

Чтобы этого не случилось, жениху следует на время забыть о подготовке к свадьбе и устроить веселые выходные для невесты.

Кроме того, роль менеджера проекта заключается в том, что надо создавать настроение и подходящие условия, чтобы мотивировать участников проекта для эффективной работы.

Для справки

Разделы 4.5 «Управление командой проекта» (с. 117), «Подведем итоги» (гл. 4), «Управление командой проекта» (с. 136).

4. Контролируем проект

Жениху, который входит в команду проекта, необходимо заниматься приготовлениями, но и не забывать, что он в то же время менеджер проекта и ответствен за управление проектом. Следует делать следующее:

- 1) проверять ход работ;
- 2) общаться с заинтересованными лицами;
- 3) пересматривать план проекта.

1. Проверять ход работ

Менеджеру проекта время от времени необходимо проверять, как идут работы над проектом. Если вы занимаетесь работами, то вы можете иметь представление над тем, на какой стадии вы находитесь, но вы можете не знать, как идут дела у невесты. И наоборот, если вы невеста, то вы можете не понимать, как идут дела у вашего жениха.

Более того, если вы оба заняты одной работой, то вы можете не обращать внимания на ход работ проекта в целом.

Поэтому необходимо проверять ход работ, основываясь на графике. Если где-то возникают задержки, необходимо принимать меры.

Если невеста не может выбрать свадебное платье, то, возможно, стоит жениху пойти вместе с ней и помочь в выборе.

Следует посмотреть, кто из людей не ответил на приглашение, и прямо связаться с ними и спросить, придут ли они.

Нельзя обвинять невесту в том, что возникли задержки в ходе работ. Проблема может быть связана с графиком, а не возникнуть по вине невесты. Менеджеру проекта – жениху – следует строго запомнить, что надо исправлять проблемы, а не ругать другого.

Для справки

Разделы 5.1 «Отчеты о состоянии проекта» (с. 140), «Подведем итоги» (гл. 5), «Отчетные встречи» (с. 154).

2. Общаться с заинтересованными лицами

Необходимо регулярно связываться с заинтересованными лицами и рассказывать им, как идет работа на проекте.

В случае свадебной церемонии необходимо регулярно общаться с родителями невесты и жениха – с главными заинтересованными лицами – и спрашивать их мнения.

- Мы думаем провести свадьбу в такой-то день, в субботу.
- Мы хотим провести свадьбу в..., это хорошо?
- Мы хотим французское меню на свадьбе и подавать ростбиф.

Если ваши планы совпадают с пожеланиями в целом, их могут принять. Однако важно выслушать, какие возражения могут возникнуть у сторон, и прислушаться к ним.

Например, вы можете услышать в ответ:

- Суббота – несчастливый день², поэтому свадьбу нельзя проводить.
- ... находится довольно далеко, и не всем будет удобно добираться, может быть, что-нибудь придумаете?
- На свадьбе будет много пожилых родственников, которые не едят мясо. Может, выберете рыбу?

Вы можете думать, что это ваше решение, но если вы не хотите обидеть ваших родственников в день свадьбы или же подать блюдо, которое никто не будет есть, позаботьтесь об этом заранее.

Для справки

Разделы 5.2 «Разговоры с заинтересованными лицами» (с. 145), «Подведем итоги» (гл. 5), «Общение с заинтересованными сторонами» (с. 155).

3. Пересматривать план проекта

Часто приходится пересматривать план свадебной церемонии, основываясь на новых требованиях заинтересованных лиц, на расширении объемов проекта или же на ограничении в бюджете. Пересматривая план, посмотрите, что вам придется поменять и как это удобнее сделать.

Если вы меняете день свадьбы, то вам придется платить за отмену церемонии.

² Прим. переводчика: в Японии существует календарь «рокуё», согласно которому дни делятся на шесть категорий по степени везения. В «несчастливый день» (буцумэцу, день смерти Будды) нельзя проводить свадебные церемонии.

Если вы уже выслали приглашения, то вам придется высылать их заново.

Если вы решили заказать автобус, чтобы отвезти на нем приехавших издалека родственников, а не менять место проведения церемонии, вам придется внести эти работы в план проекта.

Изменения – неотъемлемая часть проекта. Не злитесь и не впадайте в уныние, а относитесь к этому как к тому, что поможет приблизить успех проекта.

Для справки

Разделы 5.3 «Пересмотр плана проекта» (с. 151), «Подведем итоги» (гл. 5), «Пересмотр плана проекта» (с. 157).

5. Достижение результатов и завершение работы над проектом

В случае проекта свадебной церемонии много времени и сил тратится на приготовления к церемонии, которая занимает один день. И этот день решает успех или неудачу проекта.

Чтобы проект завершился успешно, следует доделывать последние работы до свадьбы и после:

- 1) за день до свадьбы;
- 2) обзор свадебной церемонии.

1. За день до свадьбы

Все работы уже должны быть завершены, но не забудьте проверить. Также подготовьте необходимое для свадьбы. Вы можете еще попрактиковать речь жениха, если у вас есть время.

Даже если все готово, самое важное – это день свадьбы. В этот день вступающие в брак играют главную роль, в этот день они услышат самые счастливые слова и обменяются клятвами, и чтобы полностью им насладиться, перед свадьбой следует отдохнуть, поэтому эта последняя подготовительная работа.

Для справки

Разделы 6.1 «Завершение работ проекта» (с. 160), «Подведем итоги» (гл. 6), «Перед окончанием проекта» (с. 173).

2. Обзор свадебной церемонии

В день свадьбы вы получите множество поздравлений, и для многих этот день пройдет, как во сне.

После свадьбы жениху, как менеджеру проекта, следует сделать три вещи.

Во-первых, следует проверить результаты. В случае свадьбы вам об этом расскажет заказчик проекта, невеста. В зависимости от целей и критериев успеха, если невеста довольна, проект успешен.

Во-вторых, следует поблагодарить членов команды проекта. Необходимо сказать спасибо работникам загса, тем, кто читал речь и устраивал развлечения,

и прежде всего главным заинтересованным лицам, которые вас поддерживали, – родителям. Также жениху и невесте стоит похвалить себя за хорошую работу.

В-третьих, необходимо окинуть взглядом проект. Какие-то вещи могли идти не в соответствии с планом, также могли появляться проблемы. Вы еще могли испытывать разочарование и грусть.

Если свадебная церемония прошла, то вы можете подумать, что больше не надо рефлексировать над ней. Однако, осознав свои ошибки, вы сможете извиниться перед гостями, которые неловко себя чувствовали на свадьбе. Это поможет изменить им мнение о церемонии.

Кроме того, ошибки могут стать ценным материалом для ваших друзей или младших товарищей, которые соберутся устраивать свадьбу. Сбор такой информации может помочь в создании свода знаний по управлению свадебными проектами.

Для справки

Разделы 6.2 «Достижение результатов» (с. 166), «Подведем итоги» (гл. 6), «Последняя операция проекта» (с. 173).

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МАТЕРИАЛЫ

1. *Хироканэ Осаму*. Введение в управление проектами, стандарт РВМОК. Омуся, 2010.
2. Свод знаний по управлению проектами. 4-е изд. Институт управления проектами. 2009.
3. *Такаяма Нао*. Тренируем эмоциональный интеллект. Тоё: Кэйдзай Симпо, 2002.
4. *Такаяма Нао*. Мотивируем людей! Управление эмоциональным интеллектom. Гидзюцу Хёронся, 2005.
5. *Грегори Т. Хоган*. Введение в практику ИСП / перев. Ито Ко. Сёэйся, 2005.
6. *Исии Итару*. Схема управления рисками. Тоё: Кэйдзай Симпо, 2002.
7. О Р2М своде управления проектами, разработанном Японской ассоциацией управления проектами. URL: http://www.pmaj.or.jp/p2m/about_p2m.html.
8. IPMA®. URL: <http://www.ipma.ch/>.
9. Сборник статистических данных Института исследования демографии и проблем национальной безопасности. URL: <http://www.ipss.go.jp/>.

Книги издательства «ДМК Пресс» можно заказать в торгово-издательском холдинге «Планета Альянс» наложенным платежом, выслав открытку или письмо по почтовому адресу:

115487, г. Москва, 2-й Нагатинский пр-д, д. 6А.

При оформлении заказа следует указать адрес (полностью), по которому должны быть высланы книги; фамилию, имя и отчество получателя.

Желательно также указать свой телефон и электронный адрес.

Эти книги вы можете заказать и в интернет-магазине: **www.a-planet.ru**.

Оптовые закупки: тел. **(499) 782-38-89**.

Электронный адрес: **books@aliens-kniga.ru**.



Хироканэ Осаму (автор), Санукиян (художник)

Занимательное управление проектами Манга

Главный редактор Д. А. Мовчан

dmkpress@gmail.com

Перевод А. С. Слащева

Корректор Г. И. Синяева

Верстальщик А. А. Чаннова

Формат 70×100 1/16.

Гарнитура Anime Ace. Печать офсетная.

Усл. п. л. 16,74. Тираж 500 экз.

Веб-сайт издательства www.dmkpress.com