

ЧАСТЬ 1: ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ И ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД.

Логико-структурный подход (ЛСП) был разработан Агенством Международного развития в США в конце 60-х годов для оказания помощи в планировании, управлении и оценке содействующих прогрессу мероприятий. С того времени этот подход в качестве инструмента планирования и управления был принят большим количеством других учреждений, оказывающих помощь процессам развития. Среди этих учреждений: Сельскохозяйственный банк развития, Датское общество международного развития, Германское общество технического сотрудничества, МОТ, Норвежское общество международного развития, Служба развития зарубежных стран, Шведская служба международного развития и Организация Международного развития ООН. Европейской Комиссией было недавно выпущено учебное пособие по управлению циклами проектов, построенное на основе Логико-структурного подхода.¹ В Части I настоящего пособия содержатся рекомендации по применению ЛСП в ходе подготовки и осуществления проектов. Принятый Тасис метод обращения к слабым сторонам планирования и менеджмента проектов носит название *Управление циклом проекта*. Подробное описание этого метода приводится в изданном Тасис *Руководстве по управлению циклом проекта*², к которому вы, возможно, захотите обратиться, чтобы найти дополнительные сведения о логической структуре.

В Главе 1.1 приводится краткий обзор **целенаправленного планирования проекта** и логико-структурного подхода, а также описание сильных и слабых сторон этого метода. Здесь же даются некоторые определения применяемой в ЛСП терминологии

Глава 1.2 представляет собой **руководство по использованию Логико-структурного подхода в ходе разработки проекта**. Здесь выделены восемь этапов применения Логико-структурного подхода (ЛСП) при планировании проекта: i) анализ заинтересованных сторон; ii) анализ проблем; iii) анализ целей; iv) определение логики участия; v) указание на допущения и факторы риска; vi) определение показателей; vii) подготовка графика мероприятий и viii) указание ресурсов. В этой главе, а также в Главе 1.3, в качестве иллюстрации применения подхода приводится пример одного из проектов программы Темпус.

В Главе 1.3 рассматривается **применение ЛСП при осуществлении проектов**. Здесь даются объяснения по построению логико-структурной схемы для проектов, уже разработанных без применения такой схемы. Затем приводится описание роли ЛСП в разработке системы мониторинга и оценки проекта, а также предлагаются рекомендации по ведению финансовой отчетности проекта и разъясняется применение логико-структурной схемы в качестве основы для оценки, проводимой как в ходе выполнения, так и по завершении проекта.

1 *Project Cycle Management, Integrated Approach and Logical Framework*, European Commission, DG VIII 1993.

2 *Tacis Project Cycle Management Handbook*, European Commission, DGIA

Глава 1.1. Роль Логико-структурного подхода.

Словарь определяет *цель* как “предмет стремления”. Смысл постановки целей состоит в том, чтобы определить, что является предметом вашего стремления (желаемая ситуация в будущем), с тем чтобы затем выработать план мероприятий для достижения каждой цели. Этот процесс носит название *целевого планирования*. Ясность целей позволяет четко определить конечную задачу для всей деятельности в рамках программы, а также провести оценку осуществления проекта. В ходе осуществления проекта ведется его мониторинг, цель которого - установить, способствует ли выполнение проекта достижению поставленных перед ним целей. Если нет, принимаются меры по возвращению проекта в нужное русло. Этот процесс носит название *целенаправленного менеджмента*.

ЛСП состоит из аналитической фазы и фазы планирования:

Схема 1: Логико-структурный подход к разработке проекта

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА	ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Этап 1: АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН - идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть, идентификация их основных ключевых проблем, ограничений и возможностей. ■ Этап 2: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ - формулировка проблем, определение <i>причинно-следственных связей</i> и построение древа проблем. ■ Этап 3: АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ - выведение целей из определенных проблем; определение отношений “<i>средства достижения - конечный результат</i>”, объединение целей в группы и определение стратегии проекта. <p><i>По проведении анализа ситуации проект должен быть готов для проведения детального планирования ...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Этап 4: ВЫВЕДЕНИЕ ЛОГИКИ УЧАСТИЯ - определение составных частей проекта, проверка его внутренней логики, формулировка целей с точки зрения возможностей их измерения. ■ Этап 5: УКАЗАНИЕ ДОПУЩЕНИЙ И ФАКТОРОВ РИСКА - выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта. ■ Этап 6: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ - определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта; формулировка показателей; определение средств измерения. ■ Этап 7: СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА МЕРОПРИЯТИЙ - установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка вех и распределение обязанностей. ■ Этап 8: СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАСХОДОВ - указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета.

В дополнение к той роли, которую ЛСП играет на этапе подготовки программы и проекта, он является также основным инструментом управления в ходе их претворения в жизнь и оценки. Он представляет собой основу для подготовки планов мероприятий, для разработки системы наблюдения за ходом выполнения, а также контекст, в котором производится оценка.

Основным выходным продуктом ЛСП является логико-структурная схема. Она представляет собой матрицу из четырех рядов, в четыре колонки каждый. По такой матрице излагается краткое содержание проекта, приводятся допущения, лежащие в основе его стратегии, а также указывается способ мониторинга проекта. На схеме 2 обобщенно представлены структура и содержание матрицы.

Схема 2: Логико-структурная матрица

<i>Текст</i>	<i>Показатель достижения</i>	<i>Измерение</i>	<i>Допущения и риск</i>
Общие цели	Измерения достижения общих целей	Источники и методы для подтверждения достижений	
Конкретные цели	Измерения достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Результаты	Измерения достижения результатов	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и физических ресурсов	Допущения, влияющие на связь между действиями и результатами

В текстовой части логико-структурной схемы излагается логика участия проекта (если предпринимаются действия, имеют место результаты и таким образом достигаются определенные цели и т.д.), а также указываются лежащие в основе данной логики важные допущения и факторы риска. Таким образом, имеется основа для проверки выполнимости проекта и обеспечивается тщательная оценка сомнительных допущений и неоправданных факторов риска.

Для управления проектом и контроля над ним логико-структурной схемой определяются задачи, ресурсы и обязанности менеджмента. Содержание второй и третьей колонок (показатели достижений и измерение) логико-структурной схемы следует рассматривать как основу мониторинга и оценки проекта.

Сильные стороны ЛСП

Предусматривая обсуждение заинтересованными сторонами проблем, целей и стратегии, ЛСП побуждает людей задумываться над тем, каковы их собственные ожидания и как они могли бы осуществиться. Благодаря ясной постановке целей и их построению в "иерархию целей", логико-структурная матрица предоставляет средство проверки внутренней логики плана проекта, обеспечивая взаимосвязь мероприятий, результатов и целей. Этот подход вынуждает планирующие инстанции указывать на важнейшие допущения и факторы риска, могущие нанести ущерб успеху проекта, что вызывает необходимость обсуждения выполнимости проекта. Определяя показатели достижений и средства измерения прогресса, планирующим инстанциям приходится задумываться над тем, как вести мониторинг и оценку проекта непосредственно с момента его старта. Вся эта информация сведена в одном документе - логико-структурной схеме -, представляющем собой полезное всем заинтересованным обобщенное изложение проекта.

Слабые стороны ЛСП

Доказав свою полезность в качестве инструмента планирования и управления, ЛСП не является исчерпывающим средством ни для планирования, ни для управления и не дает гарантии успеха проекта. Процесс применения ЛСП требует времени и основательного обучения понятиям и логике подхода. От планирующих инстанций требуется обобщенно излагать простыми фразами сложные идеи и взаимоотношения, и фразы эти могут быть непонятны или даже бессмысленны. Слишком часто при заполнении логико-структурной матрицы в ходе разработки проекта используется карикатурный прием простого "заполнения клеток", результатом которого является низкое качество подготовки проекта, неясная постановка целей и недостаточная заинтересованность в проекте участвующих сторон.

Проблемы могут осложняться также последующим инертным применением логико-структурной схемы в процессе осуществления проекта, без учета изменения условий, при котором может потребоваться изменение плана проекта. Постановка в ходе планирования проекта нереальных задач может деморализующе сказаться на работе коллектива в ходе выполнения проекта.

Для успешного применения ЛСП требуется поддержка других средств технического, экономического, социального анализа и анализа среды. Участие заинтересованных сторон должно обеспечиваться как можно более полно, для чего от планирующих проект требуются коллективная работа и хорошее владение упрощающими работу приемами. Для того чтобы анализ проблем отражал действительные приоритеты, необходимо эффективное участие заинтересованных сторон, строящееся на уже установленных с ними связях. В ходе осуществления проекта следует регулярно проводить проверку и пересмотр логико-структурной схемы, с тем чтобы она отражала изменения условий выполнения проекта.

Определения

В ЛСП используется очень специфическая техническая терминология, поэтому важно понимание значений общеупотребительных понятий. Кроме того, различные донорские, организации применяющие ЛСП, пользуются собственной терминологией. Ниже приводится краткое описание терминов. Более подробно их описание дано в глоссарии.

Текстовая часть	Лежащая в основе проекта стратегия. Текстовое описание логики участия проекта на каждом из четырех уровней используемой ЛСП "иерархии целей".
------------------------	---

Общая задача	<p>“Долгосрочные цели, достижению которых будет способствовать проект”</p> <p>На высоком уровне - задача более обширной секторной или национальной программы, вклад в которую проект предназначен вносить.</p>
Специфическая(-ие) цель(-и) проекта	<p>“Чего достигнуто в результате проекта партнеры-получатели”</p> <p>Центральная цель проекта, выраженная в непрекращающихся преимуществах, которые проект дает партнерам-получателям. Постановка целей отражает характерную ситуацию, которая должна сложиться в результате выполнения проекта и явится вкладом в достижение Общей задачи. Настоящее относится не к предоставляемым в рамках проекта услугам (являющимся результатами), а к использованию этих услуг партнерами-получателями.</p>
Результаты	<p>“Что менеджмент проекта гарантирует предоставить за период существования проекта”</p> <p>Выходные материалы, производимые с помощью ряда предпринимаемых действий и необходимые с точки зрения специфических целей. Результатами являются достижения проекта ко времени его завершения.</p>
Действия	<p>“Проводимая коллективом проекта работа”</p> <p>Особые задания, необходимые для преобразования ресурсов в запланированные результаты.</p>
Ресурсы	<p>“Что требуется проекту для выполнения действий”</p> <p>Ресурсы, требующиеся для проведения мероприятий (персонал, оборудование, материалы).</p>
Показатели достижений	<p>“Уровень реализации проекта, необходимый для достижения целей”</p> <p>Измеримые показатели реализации проекта, т.е. достижения целей проекта на каждом уровне логико-структурной иерархии. Показатели являются основой построения адекватной системы мониторинга.</p>
Вехи	<p>“Откуда будет известно, что проект на пути к достижению целей”</p> <p>Определенного типа показатели для краткосрочных целей, упрощающие измерение достижений проекта на протяжении всего периода его выполнения, а не только в конце его. Они указывают также на время, когда могут приниматься решения.</p>
Измерение	<p>“Источники информации для регистрации показателей”</p> <p>Средства регистрации показателей или вех и доведения информации о них до менеджеров проекта или тех, кто проводит оценку выполнения проекта</p>
Допущения и факторы риска	<p>“Что может задержать достижение целей проекта или воспрепятствовать ему”</p> <p>Внешние факторы, которые могут оказывать влияние на ход или успех выполнения проекта, не поддаются, однако, непосредственному контролю со стороны менеджера проекта.</p>
Предпосылки	<p>“Что требуется для начала выполнения проекта”</p> <p>Предположения по поводу ситуации или Предпосылки (если таковые требуются) для оказания помощи, которые должны быть созданы перед началом осуществления проекта.</p>
Обеспечивающие самофункционирование факторы	<p>“Факторы, могущие повлиять на сохранение преимуществ от проекта после его завершения”</p> <p>Факторы, определяющие, продолжают ли получаемые от проекта преимущества существовать также после его завершения.</p>

Глава 1.2. Логико-структурный подход - поэтапный путеводитель к целенаправленной разработке проекта.

Разработка проектов проводится с целью обращения к проблемам, с которыми сталкиваются партнеры-получатели. Невозможно должным образом разработать проект, учитывающий реальные потребности принимающих помощь сторон, не проводя анализа существующей ситуации. Довольно часто анализ проблем проводится недостаточно глубоко или не проводится совсем. Подобное происходит потому, что те, кто занимается планированием, считают, что проблема им известна, и не хотят тратить времени и усилий на "бессмысленные" исследования. Существующая ситуация, однако, воспринимается различными группами заинтересованных сторон по-разному. Один человек или группа людей редко имеют полное представление о проблемах, на решение которых должен быть направлен проект, и, таким образом, важно выслушать людей, имеющих различные возможности обозрения ситуации. Поэтому на этапе Аналитической фазы важно собрать вместе представителей всех основных заинтересованных сторон.

Этап 1 - Анализ заинтересованных сторон

Первой задачей Аналитической фазы является определение участников процесса. Заинтересованными сторонами являются отдельные лица, группы лиц или учреждения, интересы которых затрагивает проект. Если результат выполнения проекта является для заинтересованных сторон положительным, они могут рассматриваться как партнеры-получатели. Возможно, однако, что эффект будет для заинтересованных сторон отрицательным.

Установить, кто является заинтересованными сторонами, вам помогут следующие вопросы:

- Что вам (планирующим) нужно знать? Кто имеет соответствующие представления и опыт?
- Кем будут приниматься решения по проекту?
- Кем будут производиться действия в соответствии с этими решениями?
- Чья активная поддержка имеет существенное значение для успеха проекта?
- Кто имеет право участия?
- Для кого проект может представлять угрозу?

После того как определены заинтересованные стороны, с ними проводятся консультации для выяснения стоящих перед ними проблем. Для этого необходим сбор информации об актуальном положении, возможно, посредством проведения исследования а также ряда встреч или использования какой-либо иной формы оценки. По завершении сбора и обработки достаточного количества информации, наступает время встречи заинтересованных сторон, которая проводится в виде рабочей группы и имеет целью дальнейшую идентификацию проблем и начало процесса разработки проекта.

Целью анализа заинтересованных сторон являются определение основных из них, оценка их интереса в осуществлении проекта или "выгоды" от него, а также того, каким образом их интересы сказываются на жизнеспособности и рискованности проекта. Для этого необходимо выяснить следующее:

- интересы заинтересованных сторон в отношении подлежащих решению проблем, а также основные допущения, которые следует сделать об их участии в проекте
- столкновение интересов заинтересованных сторон, сказывающееся на рискованности проекта
- существующие и потенциальные отношения между заинтересованными сторонами и возможность их использования в целях расширения перспектив успеха проекта
- адекватные формы участия в проекте различных заинтересованных сторон.

Лучше всего проводить анализ заинтересованных сторон во время рабочей встречи типа "мозговой атаки", в которой участвуют основные заинтересованные стороны. Задача такой встречи - обсудить проблемы, с которыми заинтересованные стороны сталкиваются в области основного внимания проекта, напр.: повышение доли профессионально занятых социальной деятельностью, увеличение возможностей обучения на долгосрочных и краткосрочных курсах по социальному законодательству и социальной деятельности.

Схема 3 представляет простой пример анализа заинтересованных сторон. Такая таблица может применяться для определения допущений и факторов риска, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта. Полезно руководствоваться следующим контрольным списком вопросов:

- какие предположение относительно ролей заинтересованных сторон или их реакций следует сделать, для того чтобы выполнение проекта было успешным?
- являются ли эти роли и реакции достоверными и реалистичными?
- какие отрицательные реакции могут возникать у заинтересованных сторон, и каковым может быть их эффект для проекта?
- насколько вероятны эти отрицательные реакции и представляют ли они существенную угрозу для проекта?

Схема 3: Пример анализа заинтересованных сторон

Группа заинтересованных сторон	Какова их выгода?	Требования постоянной поддержки проекта с их стороны	Адекватный механизм участия
Сотрудники социальной сферы	+ обучение & новая квалификация + улучшение перспектив в работе + совершенствование рабочей практики	■ консультации при разработке новых учебных планов ■ не дискриминационный доступ к процессу обучения	■ информация о ходе проекта ■ вовлечение в разработку практической части обучения ■ консультации по потребностям и приоритетам в обучении
Организации социальной сферы	+ сотрудники более высокой квалификации	■ консультации при разработке новых учебных планов ■ участие в разработке новой рабочей практики	■ информация о ходе проекта ■ консультации по потребностям и приоритетам в обучении ■ вовлечение в разработку практической части обучения
Университет Страны-партнера	+ участие в планировании и осуществлении проекта, в принятии решений + новый учебный план, адаптированный к новым требованиям рынка труда + увеличение ассигнований + возрастание текущих расходов + / - участие в будущих проектах	■ постоянное участие в планировании и осуществлении проектов, а также в принятии решений ■ поддержка со стороны всех уровней иерархии университетов Страны-партнера ■ хорошие рабочие отношения с другими партнерами по проекту ■ обучение персонала	■ при планировании и осуществлении проекта - партнерское сотрудничество с университетом страны ЕС ■ участие в ежедневной работе
Университеты-партнеры из стран ЕС	+ управление проектом + расширение международного сотрудничества + активизация дальнейших исследований + / - участие в будущих проектах	■ продолжительные обязательства и участие всей университетской иерархии ■ хорошие рабочие отношения с другими партнерами по проекту	■ при планировании и осуществлении проекта - партнерское сотрудничество с университетом страны-партнера ■ управление ежедневной работой
Другие высшие учебные заведения Страны-партнера	+ информация о выполнении проекта + доступ к результатам проекта	■ механизм обеспечения активного участия в распространении результатов проекта	■ информация о ежедневной работе ■ информация о возможностях распространения ■ участие в разработке учебных планов и учебных материалов
Министерство образования	- возрастание текущих расходов - потеря контроля над университетскими ресурсами + общественное мнение + / - утверждение новых курсов обучения	■ консультации по планированию и осуществлению проектов ■ отсутствие страха перед утратой влияния	■ консультации по планированию и осуществлению ■ информация о ежедневной работе
<p>+ обозначает потенциальную пользу - обозначает потенциальный негативный эффект</p>			

Результаты такого обсуждения с участием заинтересованных сторон следует использовать при постановке целей и проведении идентификации допущений и факторов риска. Обе эти задачи выполняются последовательно.

Институциональная оценка.

Одним из наиболее существенных факторов успеха проекта являются поведение и потенциал участвующих в проекте организаций. Для проведения анализа участия каждой из заинтересованных в проекте организаций может предприниматься институциональная оценка. Анализ ССВУ представляет собой инструмент институциональной оценки, с помощью которого проводится анализ организации с четырёх сторон:

- **Сильные стороны** - внутренние положительные качества организации
- **Слабые стороны** - внутренние отрицательные черты организации
- **Возможности** - внешние факторы, улучшающие перспективы организации
- **Угрозы** - внешние факторы, которые могут подорвать будущий успех организации

Анализ ССВУ проводится в помощью «мозговой атаки», при полном участии представителей организации. Как всегда в таких случаях, один из участников действует как посредник, направляющий остальных, принимает предложения, поступившие от других участников, записывает их и обобщает полученную информацию.

Результаты записываются на доске или на листе ватмана, разделённых крестом на четыре части, каждая из которых соответствует сокращённым подзаголовкам ССВУ. Группа участников не должна быть слишком большой (это затрудняет обсуждение), участникам нужно предоставить достаточно времени на обдумывание их предложений, поодиночке или в группах по два или три человека. При наличии серьёзной причины, можно организовать несколько подобных встреч, с тем чтобы выяснить мнение различных заинтересованных сторон. Пример анализа ССВУ, предметом которого является университет-партнер программы Темпус, может выглядеть следующим образом:

<p style="text-align: center;">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Хорошие контакты с профессиональными организациями ■ Хорошее местоположение ■ Высококвалифицированный и заинтересованный в работе персонал ■ Процедуры назначения преподавателей на основе их заслуг 	<p style="text-align: center;">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Устаревшая программа обучения ■ Недостаток учебников и материалов для обучения ■ Негибкая административная система ■ Неадекватная система помощи в трудоустройстве студентов
<p style="text-align: center;">ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Сотрудничество с финансируемыми донорами программами (Темпус, Фонд Ноу-Хау и т.д.) ■ Стабильная политическая обстановка ■ Прочные отношения с потенциальными университетами-партнерами 	<p style="text-align: center;">УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Низкая заработная плата ■ Плохие средства связи ■ Быстрое изменение социальной и экономической обстановки

Этап 2 - Анализ проблем

Стремление к желаемому будущему (цели) является подразумеваемым признанием того, что положение вещей в настоящем нежелательно или иными словами, что существует некая проблема. Первым этапом постановки целей поэтому становится выяснение, что же является самой этой проблемой. Этот этап носит название анализ проблем и включает две задачи:

1. Идентификацию основных проблем партнера и
2. Разработку древа проблем, с тем чтобы установить причинно-следственные связи.

Анализ проблем составляет важную часть рабочей встречи заинтересованных сторон. Он включает анализ уже выявленных проблем с точки зрения различных групп заинтересованных сторон. Таким образом достигается сбалансированность анализа, при котором принимаются во внимание различные и иногда противоположные взгляды. Цель состоит в получении общего представления о ситуации путем увязывания проблем в форме древа проблем.

Задачей анализа проблем является установление с помощью древа проблем причинных связей между разнообразными проблемами. Древо проблем представляет собой просто иерархическое расположение проблем.

Из предварительно сформулированных проблем каждому участнику предлагается выбрать одну в качестве центральной, т.е. такой проблемы, которую он считает центром всей проблематичной ситуации, и представить свои предложения в письменной форме. В своем первоначальном выборе центральной проблемы каждая из заинтересованных сторон будет руководствоваться своим собственным интересом в проекте и своими собственными проблемами. Обсуждение всего спектра центральных проблем следует вести до тех пор, пока участниками встречи не будет достигнуто соглашение по одной центральной проблеме. Она будет являться исходным пунктом построения древа проблем.

К стене прикрепляется обозначение центральной проблемы и второй проблемы, связанной с ней. Затем:

- если проблема является причиной, она помещается уровнем ниже;
- если проблема является следствием, она помещается уровнем выше;
- если проблема не является ни причиной, ни следствием, она помещается на тот же самый уровень.

По мере разрастания древа оставшиеся проблемы добавляются к нему по тому же принципу. Повторный анализ проблем может привести к появлению на более поздней стадии иной центральной проблемы, что однако не уменьшает обоснованности анализа.

Например, если центральной проблемой является *"Неадекватное количество квалифицированных профессионалов, занятых в сфере социального законодательства и социальной деятельности"*, причиной может быть *"Отсутствие в системе высшего образования курсов по социальному законодательству и социальной деятельности"*, тогда как результатом может стать *"Недостаток кадров в государственных и негосударственных органах социальной сферы и неэффективность их деятельности"*.

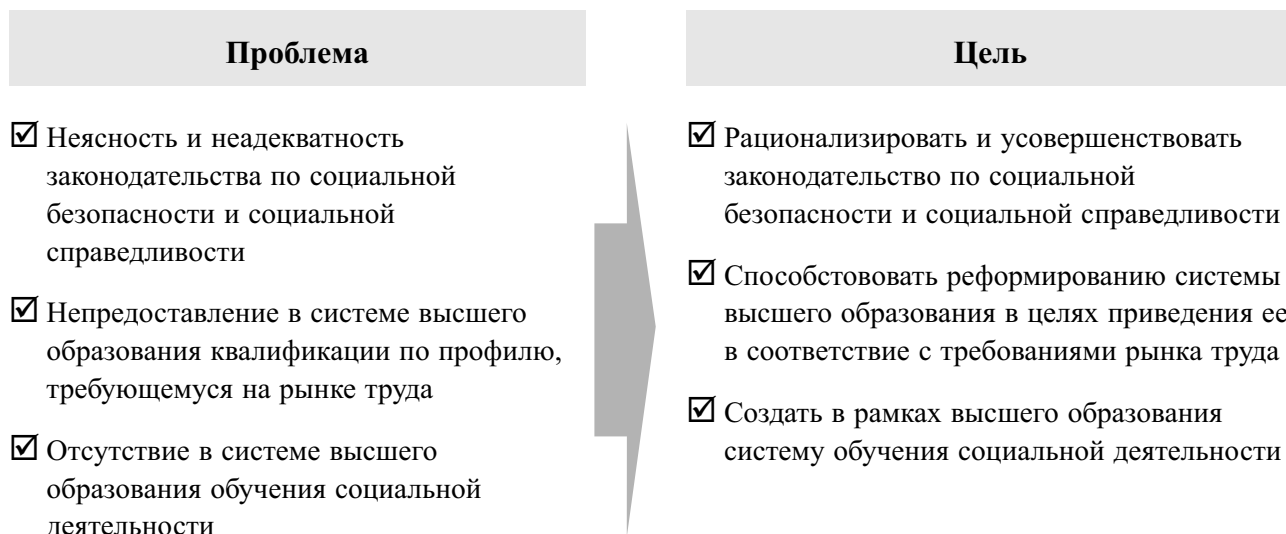
Схема 4: Древо проблем



Этап 3 - Анализ целей

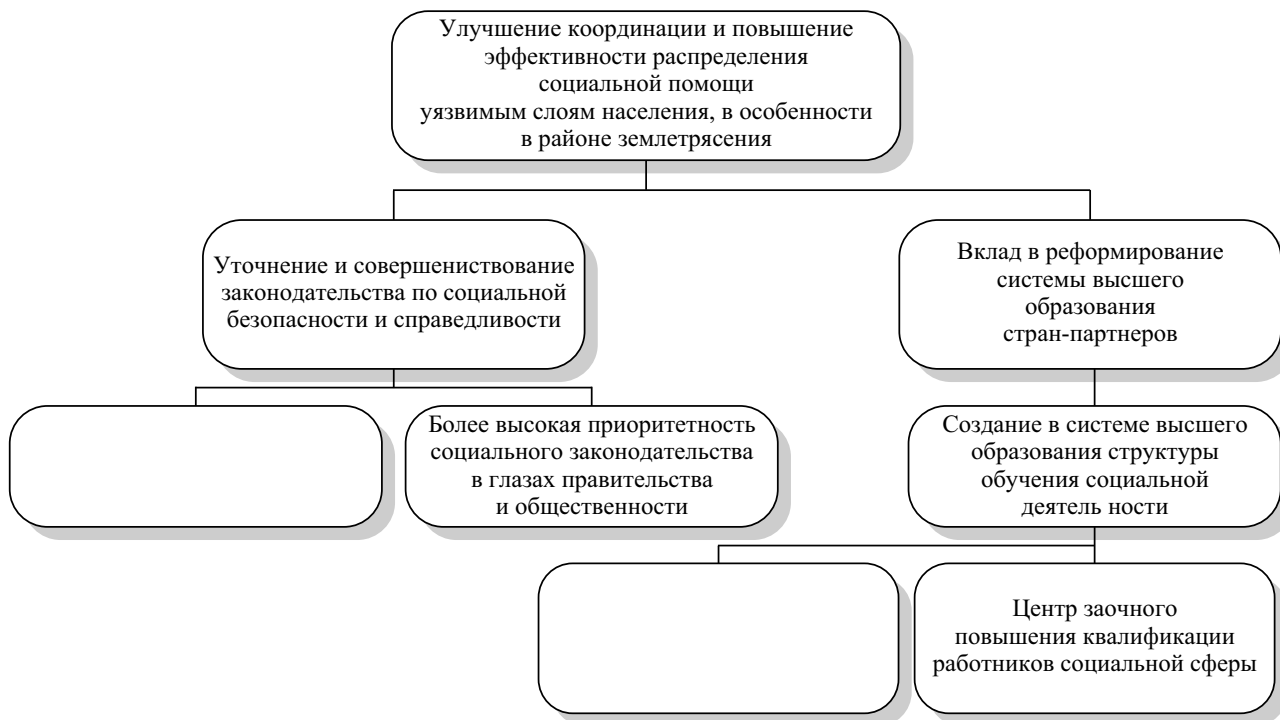
В то время как анализ проблем представляет отрицательные аспекты существующей ситуации, анализ целей представляет положительные аспекты желаемой будущей ситуации. Он включает переформулировку проблем в цели - таким образом, древо целей может рассматриваться как положительное зеркальное отображение древа проблем.

Схема 5: Преобразование проблем в цели



Центральная проблема формулируется как задача проекта, а отношения “причина - следствие” становятся отношениями “средства - конечный результат”. Однако, может оказаться, что в логике первоначального древа целей существуют разрывы или что в действительности цели должны быть расположены на иных уровнях иерархии. По этой причине следует, в случае необходимости, пересмотреть и построить по-иному связи между целями. Цели, относящиеся к сходным темам, сгруппировываются в гроздь, что позволяет определить участки, по которым распределяются обязанности менеджеров.

Схема 6: Древо целей



На данном этапе формулировка целей дается достаточно пространно. Лишь по определении масштаба проекта и с началом работ по его детальному планированию эти формулировки будут вновь рассматриваться и уточняться.

Постановка целей.

Цели проекта уже были определены на стадии анализа целей. На настоящем этапе, при переносе их в формат логико-структурной схемы, проводится их повторное рассмотрение, цель которого - обеспечить ясность постановки и понимание целей всеми сторонами. Цели характеризуются рядом следующих особенностей:

- Реальность** - возможность достижения в рамках заданных финансовых и физических ресурсов и предусмотренного периода времени.
- Определенность** - условие, при котором всякое продвижение вперед на пути к цели может быть отнесено к проекту, а не какой-либо иной причине.
- Измеримость** - приемлемая стоимость и приемлемые затраты усилий; возможность количественной оценки осуществления проекта.

Совет менеджеру 1: Постановка целей

Цели формулируются четко, с использованием неопределенной формы глаголов (сделать что-либо) описывающих **характер** изменений, которые следует провести в результате выполнения данной программы (целевая группа) при наличии **измеримых показателей**, которые будут информировать планирующие инстанции в Тасис и странах- партнерах о том, в какой степени решены задачи и достигнуты цели Индикативной программы.

Пример слабо сформулированных, плохо охарактеризованных целей:

Ускорить подготовку инструментария, взаимосвязей, определение потребностей, приоритетов и структур, определяющих готовность к полному участию в программе "Леонардо".

Примеры четко сформулированных, измеримых целей:

Предоставить помощь сектору профессионального образования с целью:

- *увеличить инициативность, гибкость и расширить базу выходящих на рынок труда путем перепланирования содержания обучения и принятия более общих учебных планов;*
- *развивать более тесные связи между преподавателями и работодателями;*
- *поощрять эффективность обучения, разрабатывать новые учебные материалы, применяя современные процедуры оценки и освидетельствования, а также*
- *укреплять управление школой и повышать потенциал обучения преподавателей*

Группировка целей.

Древо целей представляет собой зеркальное отображение общей проблематики. Для отдельного проекта, однако, не характерно обращение ко всем имеющимся в данной ситуации проблемам, поэтому древо может содержать намного больше целей, чем будет включено в проект. Заключительная стадия анализа целей включает выбор стратегии или ряда стратегических линий, подлежащих включению в проект, а также оставленных за его пределами. "Стратегия" охватывает группу тесно взаимосвязанных целей. В процессе анализа стратегии принимается решение о том, какая из этих групп будет включена в проект, и рассматривается выполнимость каждой из них. Это может означать, что в ходе анализа стратегии сдвинется главная направленность проекта. Окончательная формулировка индивидуальных и общих целей проекта определяется лишь после того, как сделан выбор стратегии.

Схема 7: Выбор стратегии



В зависимости от масштаба и количества требующейся работы выбранные группы, или стратегия, могут означать участие "на уровне проекта" или программу, включающую несколько проектов.

Этап 4 - Определение логики участия

Логика участия проекта представляет собой текстуальное описание проекта на каждом из четырех уровней "иерархии целей": действий, результатов, индивидуальных и общих целей. Определение логики участия является первым этапом составления логико-структурной схемы, поэтому перед тем, как идти дальше, полезно дать краткое представление всей этой схемы.

Логико-структурная схема является основным видимым выходным продуктом ЛСП. Однако, прежде чем давать ее подробное описание, стоит сделать предупреждающее замечание. При всех своих преимуществах, ясно понимаемая и профессионально применяемая логико-структурная схема не дает магического средства определения и разработки хороших проектов. Это лишь инструмент анализа, разработки и оформления. Если использовать логико-структурную схему механически, “пожнешь то, что посеешь”, т.е. если будут введены неверные данные, выходной материал также будет недостоверным. При правильном ее применении логико-структурная схема способствует уяснению - по меньшей мере, посвященным пользователем - логических связей между мероприятиями, результатами, задачей и целями. Таким образом, построение логико-структурной схемы следует рассматривать не просто как набор механических процедур, а как помощь в размышлении:

“ Метод складывается из аналитического процесса и способа показа результатов этого процесса, что дает возможность систематического логического изложения целей проекта и их причинно-следственных взаимосвязей. ”³

Другим важным моментом является то, что логико-структурную схему следует рассматривать как динамический инструмент, который подлежит переоценке и пересмотру по мере того как происходит развитие проекта и изменение обстоятельств. Его следует использовать для составления структурного и целенаправленного плана и бюджета проекта и не воспринимать как неизменное ограничительное предписание.

Строение логико-структурной схемы.

Сама логико-структурная схема состоит из матрицы, имеющей четыре колонки и четыре ряда. **Вертикальная логика** предстает намерение проекта, выявляет причинно-следственные связи и называет важные предполагаемые и неопределенные моменты, не подлежащие контролю со стороны менеджера проекта. **Горизонтальная логика** относится к измерению результатов проекта и используемых проектом ресурсов, что производится путем определения основных показателей измерения, а также средств проверки правильности этих измерений. Концептуальная модель представлена на схеме 8.

На схеме 8 заголовки колонок определяются следующим образом:

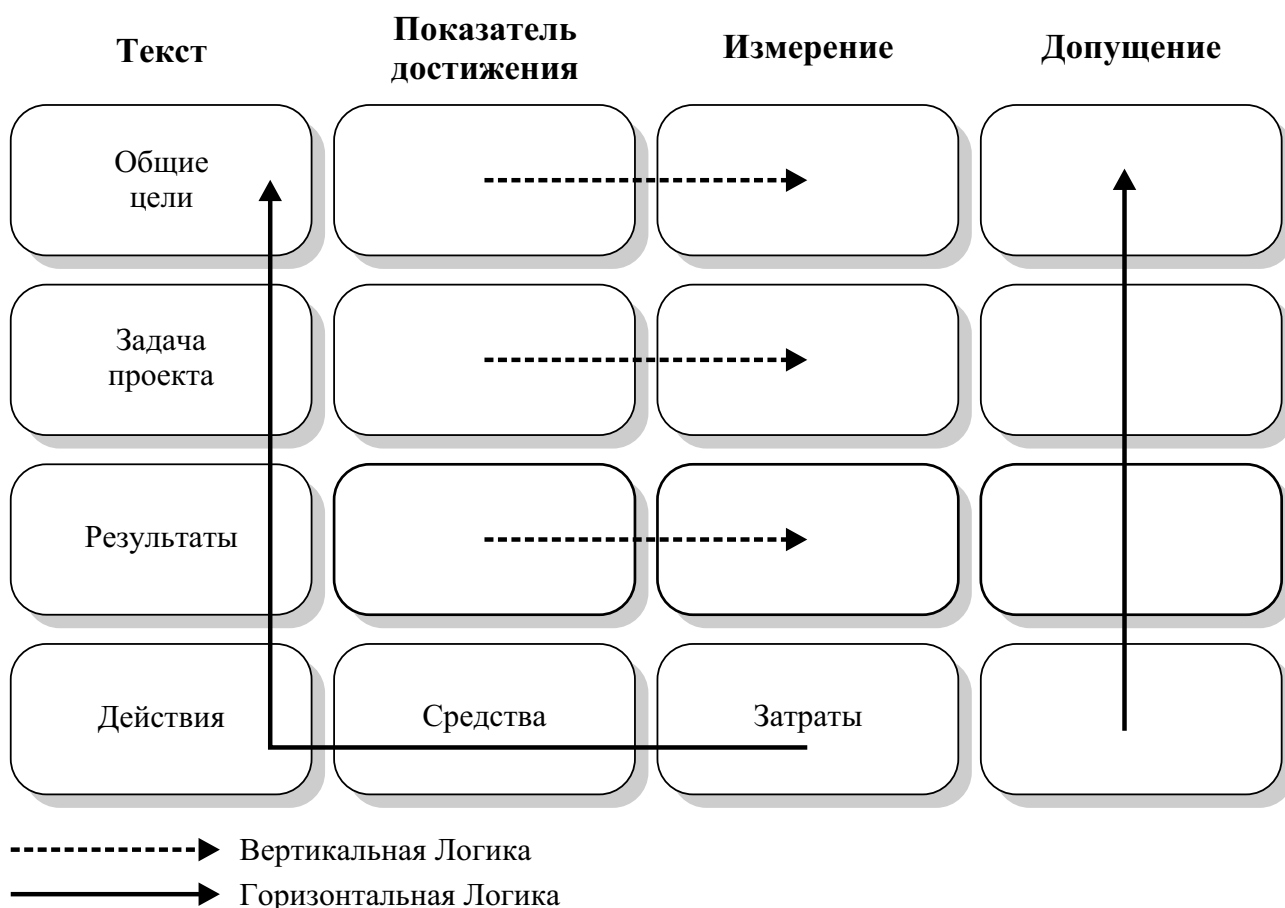
1. **Текст** - текстуальное описание проекта на каждом из четырех уровней: общих целей, задачи проекта, результатов и действий.
2. **Показатели** - измеримые показатели на каждом уровне текстуального описания проекта.
3. **Измерение** - средство регистрации показателей.
4. **Допущения** - факторы риска и ограничения, могущие оказать отрицательное воздействие на ход выполнения и успех проекта.

Более подробное описание дано в главе 2.2 и Глоссарии терминов.

3 G. Coleman “Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects”, Project Appraisal December 1989

В настоящее время большинством донорских учреждений (включая Европейскую Комиссию и Мировой банк) логико-структурная схема принята в качестве инструмента планирования и управления. К сожалению, в заголовках рядов и колонок матрицы логико-структурной схемы различные донорские учреждения используют различную терминологию. Например, результаты иногда обозначаются как “выходная продукция” или “выпуск”, а индивидуальные специфические цели проекта получают название “цель проекта” “цель развития проекта” или “промежуточная цель”. Это не должно вас смущать, поскольку основная структура и основной принцип - общие для всех донорских учреждений.

Схема 8: Матрица логико-структурной схемы

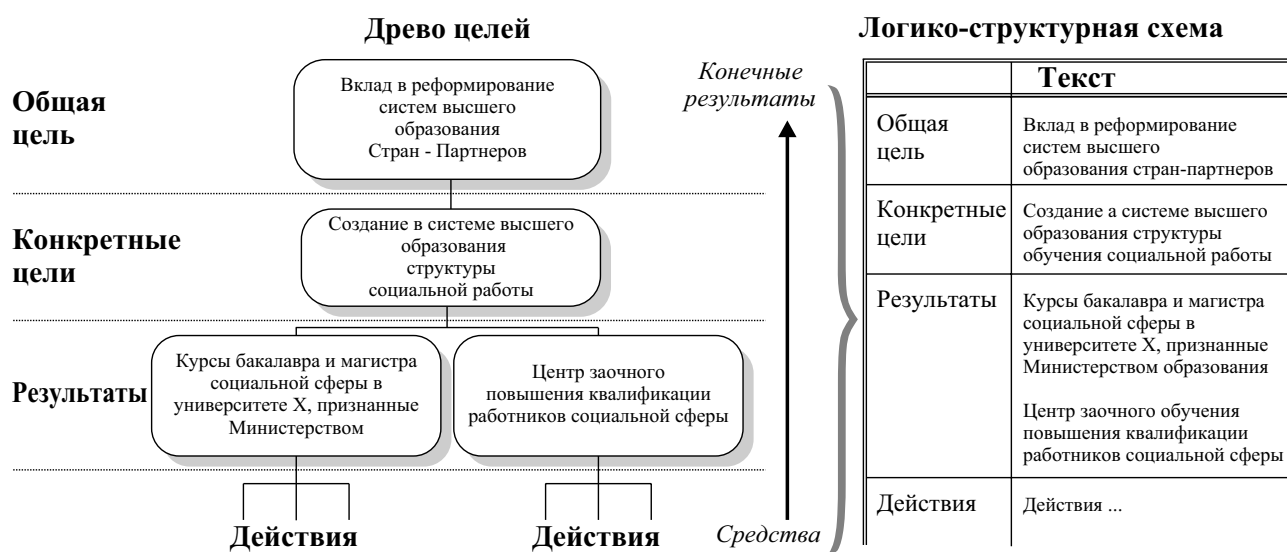


Принцип заполнения логико-структурной схемы.

Обычно предпочтительнее начинать составление логико-структурной схемы, двигаясь вертикально вниз по первой колонке (Текст), до тех пор пока она не будет заполнена.

Как только иерархия общих целей, индивидуальных целей, результатов, действий и средств может считаться логичной, составляющий план может начинать заполнять колонку Предположений. Такой порядок помогает проводить проверку логичности описания проекта, а также выявляет факторы, сдерживающие выполнение проекта, и всевозможные факторы риска, не поддающиеся контролю в рамках проекта. Затем заполняются вторая и третья колонки матрицы для каждого уровня иерархии проекта. Так для каждого Показателя указываются Измерения, с помощью которых определяется, действительно ли показатель поддается измерению, эффективному с точки зрения затрат времени и стоимости.

Схема 9: Перенос Целей в Логико-структурную схему



Обычной задачей при переносе целей из древа целей в логико-структурную схему является выяснение различий между *целями*, *результатами* и *действиями*. Матрица логико-структурной схемы служит инструментом управления, и различие между целями, результатами и действиями определяются их "управляемостью". Управляемость тесно связана с включенными в план проекта предположениями и факторами риска.

Говоря упрощенно, менеджер проекта:

- распоряжается ресурсами
- несет ответственность за их эффективное использование в ходе ведения действий
- отчитывается за достижение результатов.

Индивидуальные цели предусматривают действия партнеров-получателей (напр., использование предоставляемых проектом услуг), поэтому здесь прямой ответственности менеджер не несет. Тем не менее индивидуальные цели должны определяться с точки зрения их реальности и управляемости, и в компетенции менеджера входит наблюдение за тем, в какой мере результаты ведут к достижению индивидуальных целей, и принятие в случае необходимости мер по корректировке. На деле именно связь "от результатов - к индивидуальным целям" является критической для успеха проекта. Общие цели относятся к более широкой сфере влияния проекта и, находясь в дальнейшем вне контроля со стороны менеджера, они, тем не менее, должны ставиться в пределах реальности и измеряемости. Иллюстрацией служит текст в рамке 1.

Текст 1: Управляемость и Логико-структурная схема

В примере проекта, направленного на создание в системе высшего образования структуры обучения социальной деятельности, последовательное развитие от действий по разработке новых учебных планов к общей задаче внести вклад в реформирование сектора высшего образования страны-партнера будет длительным и сложным.

Действие	<ul style="list-style-type: none"> ■ Университетом разрабатываются новые учебные планы курсов, дающих степени бакалавра и магистра в сфере социальной деятельности, а также кратких курсов повышения квалификации. ■ Университетом вводятся новые курсы, дающие степень в социальной деятельности. ■ Университетом вводятся краткие курсы повышения квалификации для занятых в социальной сфере. ■ Новые курсы отвечают требованиям социальных благотворительных организаций. ■ По программам, дающим степени бакалавра и магистра, обучается большое количество студентов. ■ Занятыми в социальной сфере признается, что учебные курсы формируют необходимую квалификацию. ■ Социальными благотворительными организациями новая квалификация признается полезной. ■ В целях переподготовки проводятся учебные визиты преподавателей университета в ЕС. ■ Приобретение новых знаний преподавателями университета. ■ Изменение отношения со стороны преподавателей университета. ■ Приобретение новой квалификации преподавателями университета. ■ Использование преподавателями университета своей квалификации при проведении дальнейшей актуализации учебного плана и разработке новых учебных материалов.
Цель	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создать в системе высшего образования структуры обучения деятельности в социальной сфере

На каком уровне определяются действия, результаты, индивидуальные цели и общие цели? На деле, цепочка “действия-результаты-индивидуальные цели-общие цели” представляет собой последовательность, для которой возможности контроля в рамках проекта постепенно уменьшаются. С каждым успешным шагом желаемая реакция клиента (преподаватели курсов по социальной деятельности и работники социальной сферы) все менее поддается контролю менеджера проекта и все в большей степени подвергается воздействию внешних факторов риска. Недостаточно ограничивать ответственность менеджера только мероприятиями по разработке новых учебных планов и проведению курсов обучения с целью достижения результата, сформулированного как “обучение x числа работников социальной сферы”, поскольку достижение одного этого результата далеко отстоит от цели создания в системе высшего образования структуры обучения социальной деятельности. С другой стороны, неразумно требовать, чтобы менеджер отвечал за эффективность деятельности учреждений социальной сферы, поскольку он не имеет прямого влияния на эти учреждения.

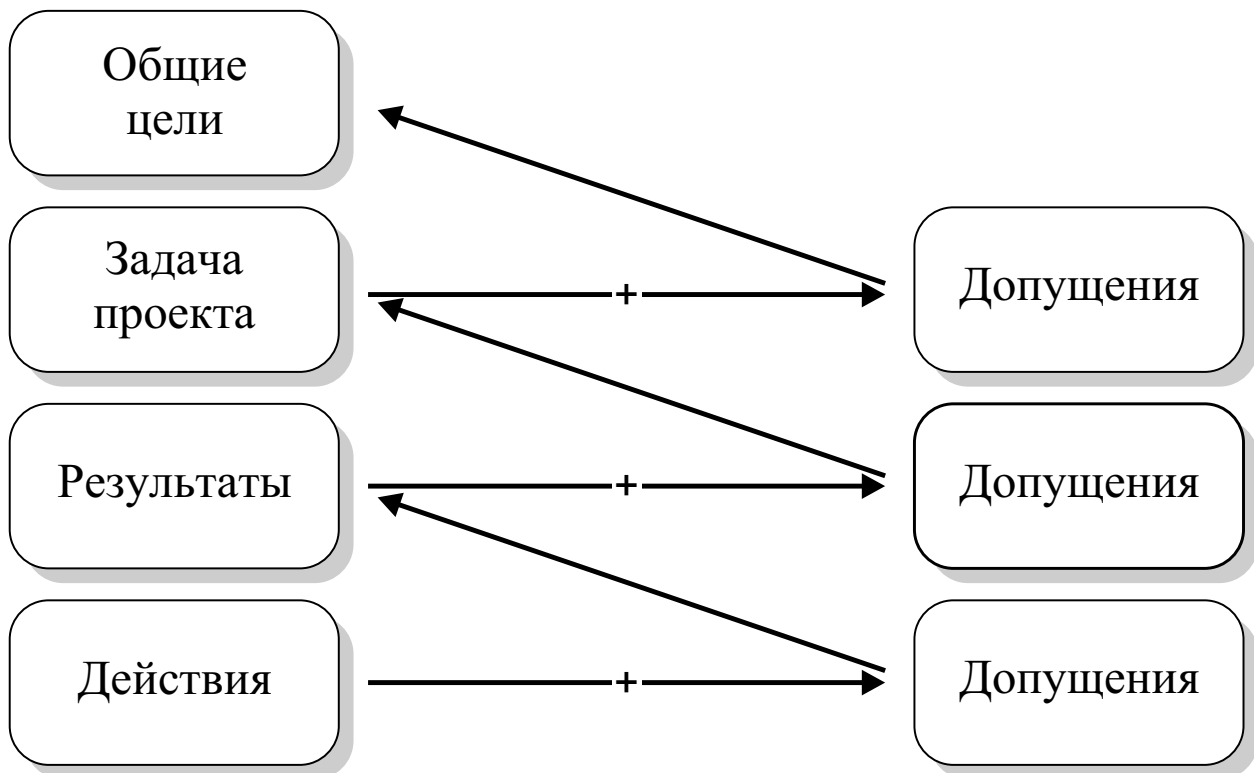
Решения о том, из чего складываются в достаточной степени комплексные мероприятия, значимые результаты и выполнимые цели, следует принимать на основе двух критериев: потенциал менеджера и управляющего коллектива и степень риска, присущая ситуации, в которой выполняется проект. Следовательно:

- Действия (мероприятия) должны определяться в логико-структурной схеме с такой степенью комплексности, чтобы поощрять менеджера сосредотачивать внимание более на стратегическом, чем на тактическом аспекте управления. Таким образом, действия не являются простым предоставлением ресурсов (напр., покупка канцелярских товаров), поскольку такой подход приведет к заполнению логико-структурной схемы ненужными подробностями. Тактические вопросы могут рассматриваться с помощью других приемов, таких как составление графика действий и плана расходов (см. Этапы 7 и 8).
- Результаты следует определять как значимые выходные продукты, произведенные благодаря действиям. Если действием является "проведение кратких курсов", недостаточно будет определить результат как "завершение кратких курсов" или "обучение 75 студентов". Более значимым результатом проведения кратких курсов будет приобретение их слушателями знаний. На менеджера может быть возложена ответственность за достижение этого результата. Таким образом, отдельная задача должна ставиться на реалистичную временную перспективу: если достижение прогресса не предвидится в относительно скором будущем (год или меньше), ответственность за длительные периоды на менеджера не возлагается.
- Индивидуальные и Общие цели связывают осуществление (что делает проект) с его направленностью (чего проект стремится достигнуть). Хотя оба эти уровня находятся за пределами непосредственного контроля со стороны менеджмента, их следует определять на таком уровне, который позволяет вести эффективный мониторинг допущений и факторов риска. Если цели поставлены на чрезмерно высоком уровне, влияющие на их достижение допущения и факторы риска станут настолько многочисленными, что их мониторинг будет отвлекать управляющий коллектив от самого осуществления проекта.

Исходя из приведенного выше примера можно предложить в качестве основных действий проекта подготовку и предоставление новых курсов, в качестве ожидаемого результата - наличие разработанных и принятых Министерством образования курсов, дающих степень бакалавра и магистра, и в качестве индивидуальной цели - создание в системе высшего образования структуры обучения социальной деятельности, что ведет к достижению общей цели проекта, т.е. вкладу в реформирование системы высшего образования в Странах-партнерах.

Этап 5 - Определение Допущений и факторов риска

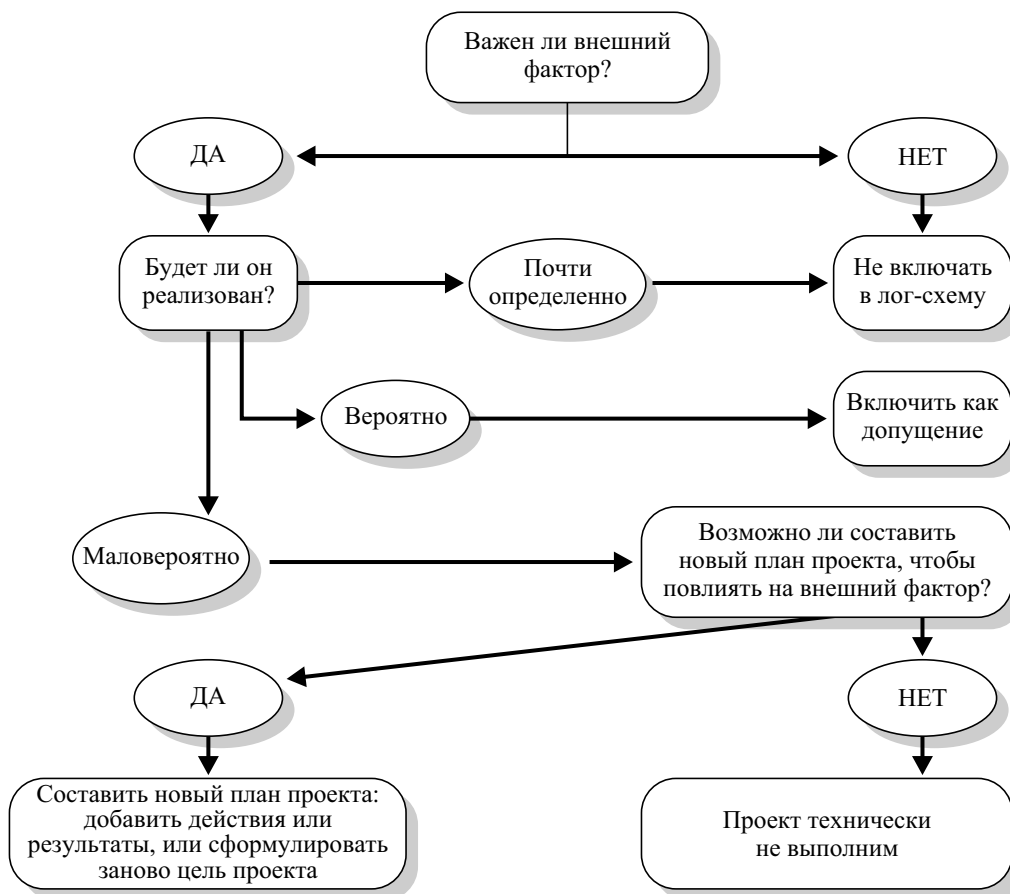
Как бы хорошо ни был спланирован и подготовлен проект, не все будет идти согласно плану. На осуществление проекта и его способность к самофункционированию будут, вероятно, оказывать влияние внешние факторы, которые сами выходят за рамки контроля проекта. Для успешного осуществления проекта эти условия следует иметь в виду и включать в качестве допущений в четвертую колонку Логико-структурной схемы. Схема 10 демонстрирует важность допущений: только если достигнута и цель, и сделано допущение, осуществление проекта может переходить на следующий уровень.

Схема 10: Роль допущений

Одна из функций разработчиков проекта состоит в выявлении таких внешних факторов и, по возможности, предусмотрении в плане проекта механизмов, позволяющих или работать с этими факторами, или вести наблюдение за их влиянием. Вероятность этих условий и значимость их выполнения должны расцениваться в составе оценки степени риска проекта. Некоторые из них будут иметь решающее значение для успеха проекта, другие же будут незначительными. Полезно проводить оценку важности допущений с помощью алгоритма, представленного на Схеме 11. После того, как допущения сделаны, они формулируются в контексте желаемой ситуации. Таким образом могут проводиться их проверка и оценка.

Примерами допущений могут служить:

- Сотрудничество с учреждениями на местах при планировании действий.
- Проведение набора адекватного персонала, на месте и из-за рубежа.
- Возвращение обученных сотрудников к работе в проекте.
- Ассигнование соответствующего бюджета.
- Создание правительством определенных предпосылок, определенных донором.

Схема 11: Алгоритм допущений

Этап 6 - Определение показателей

Простая постановка цели не является достаточной. Важно определить путь оценки прогресса в ее достижении. Чтобы обеспечить измеримость цели, необходимо дополнить ее показателями, определяющими необходимую информацию. В тоже время следует указать также средства измерения показателей.

Формулировка показателей.

Показатели также должны соответствовать определенным критериям Качества, Количества и Времени (часто именуемым ККВ). Отбор показателей проводится в четыре этапа:

- **Определение показателя:** напр., улучшение положения в образовании
- **Указание на качество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры.
- **Указание на количество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры, с 500 до 1000.
- **Указание на время:** к 1999 году возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры, с 500 до 1000.

Следует следить за тем, чтобы отобранные показатели были связаны с индивидуальными целями, иными словами, чтобы они действительно свидетельствовали, достигнута цель или нет. Часто, однако, разные люди интерпретируют выполняемый проект по-разному. Если те, кто занимается планированием, и те, кто осуществляет проект, имеют разные представления о целях, результатом такого явления может быть серьезный ущерб выполнению проекта. Процесс отбора показателей будет полезным для четкого уяснения того, что понимается под целью, обеспечения реальности цели, ее конкретности и измеримости. Иллюстрация этого приводится на Схеме 12:

Схема 12: Роль показателей

Формулировка цели:	Помочь нескольким действующим лицам в решении вопросов получения квалификации и проведения обучения и проведении мероприятий по успешному совершенствованию и развитию существующей у них системы на основе ноу-хау и технического содействия, предоставляемых партнерами из стран ЕС.
Обсуждение:	Кто будет принимать участие? Какие могут быть предусмотрены мероприятия? Какого рода системы требуются? Какие можно предположить взаимоотношения между партнерами?
Отобранные показатели:	<ul style="list-style-type: none"> ■ количество и тип высших учебных заведений, участвующих в проекте ■ количество выпускников вузов, прошедших обучение ■ рейтинг проекта, присвоенный внешним наблюдателем ■ количество занятых и безработных работников социальной сферы, прошедших переобучение ■ % прошедших обучение выпускников вузов и прошедших переобучение работников социальной сферы, нашедших новую работу
Переформулировка цели:	Развитие партнерских связей между высшими учебными заведениями Стран-партнеров и стран ЕС с целью разработки инновационных принципов обучения выпускников вузов и переобучения и нового трудоустройства занятых и безработных работников социальной сферы.

Измерение.

После того как сформулированы показатели, следует определить источники информации и средства сбора данных. Это поможет проверить, подлежат ли показатели реалистическому измерению при разумных затратах времени, средств и усилий. В колонке "Измерения" должны быть указаны:

- **формат** представления информации (например, отчеты о ходе выполнения проекта, счета проекта, дневники проекта, официальная статистика и т.п.)
- **кто** предоставляет информацию
- **периодичность** предоставляет информации (напр. ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и т.п.)

Внешние источники подлежат оценке с точки зрения их доступности, достоверности и адекватности. Следует также дать оценку рабочей нагрузки по сбору информации, производство которой является составной частью самого проекта, и стоимости сбора такой информации, а также обеспечить наличие соответствующих средств. Показатели, для которых невозможно выявить подходящих средств проверки, следует заменять другими показателями. В случае, если составление какого-либо показателя оказывается слишком дорогостоящим или сложным, его следует заменить более простым и дешевым.

Средства и расходы.

К средствам относятся человеческие, материальные и финансовые ресурсы, требующиеся для проведения запланированных мероприятий и управления проектом. Для производства точной оценки требующихся для выполнения проекта ресурсов и расходов следует дать достаточно подробную характеристику запланированным мероприятиям, а также мероприятиям, относящимся к управлению проектом. В частности, следует уделить внимание также расходам по сбору данных о показателях. Более подробное описание Средств и Расходов приводится ниже в описании этапа 8, где речь идет о ресурсах.

Этап 7 - Составление графика действий

После того как завершено заполнение матрицы логико-структурной схемы, можно переходить к дальнейшему планированию конкретных мероприятий. Составление графика действий является методом представления действий в рамках проекта с установлением их логической последовательности и взаимозависимости. Он используется также как средство определения ответственного за проведение действия. Наиболее часто используемым инструментом оформления является Гантт-график, однако иногда применяется также анализ критического пути. Когда заполнена сама логико-структурная схема, возможно копирование действий из ее левой колонки в таблицу графика действий. Наиболее просто сделать это в том случае, если матрица составлена на компьютере в формате электронной таблицы.

Контрольный список для составления графика действий.

Этапами подготовки графика действий являются:

1. Перечень основных действий.
2. Разбивка основных действий на выполнимые задачи.
3. Определение последовательности и взаимозависимости действий и задач.
4. Оценка начала, продолжительности и завершения каждого действия и каждой задачи.
5. Определение показателей хода выполнения проекта или вех, по которым может проводиться оценка выполнения.
6. Определение профессионального опыта, требуемого для ведения действий и выполнения задач.
7. Распределение задач внутри выполняющего проект коллектива.

Перечень основных действий.

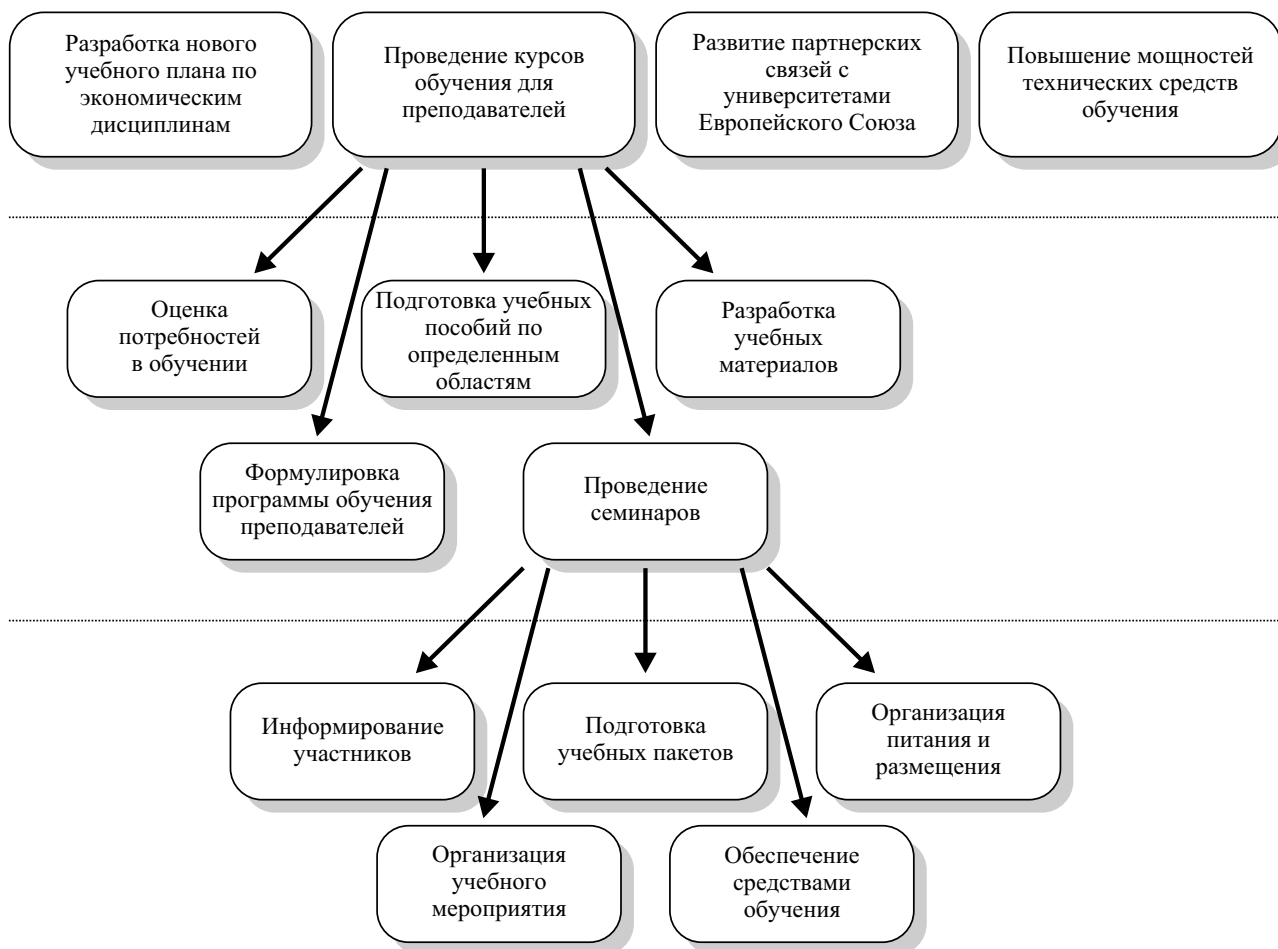
Основные действия представляют собой краткое изложение того, что должно быть сделано в рамках проекта для достижения его целей. При подготовке перечня планирующим проектом необходимо знать следующее:

- имеющиеся в наличии человеческие, физические и финансовые ресурсы;
- каким образом каждое действие будет способствовать достижению целей проекта и на каких допущениях эти действия основаны;
- факторы риска и неопределенности, могущие оказать отрицательное влияние на проведение действий;
- временные рамки проекта.

Структура разбивки работ.

Целью разбивки работ является обеспечение достаточной их простоты, облегчающей их организацию и управление ими. Такой прием заключается в подразделении действия на составляющие его поддействия, каждое из которых затем подразделяется на составляющие его задания. Каждое задание, в свою очередь, может быть передано отдельному лицу и становится его краткосрочной целью. Пример приведен ниже на Схеме 13.

Схема 13: Разработка структуры разбивки работ



Основное искусство заключается в правильном установлении уровня детализации. Наиболее общая ошибка состоит в разбивке действий на слишком большое количество деталей. Разбивка должна быть завершена, как только у планирующего появляется достаточно деталей для оценки требуемого времени и ресурсов, а лицо, отвечающее за выполнение самой работы, получает достаточно инструкций о том, что должно быть сделано.

Последовательность.

После того, как произведена разбивка действий на достаточное количество деталей, они должны быть соотнесены друг с другом, для того чтобы установить:

- **последовательность** - в каком порядке должны предприниматься действия?
- **зависимость** - зависит ли действие от начала или завершения какого-либо из других действий?

Лучше всего это может быть пояснено на примере. Строительство дома сводится к нескольким отдельным, но взаимосвязанным действиям: рытье котлована и закладка фундамента; возведение стен; установка дверей и окон; оштукатуривание стен; монтаж крыши; прокладка водопровода и канализации. Последовательность предписывает рытье котлована и закладку фундамента прежде возведения стен, тогда как зависимость состоит в том, что нельзя начинать установку дверей и окон до того, как стены достигнут определенной высоты, или что нельзя закончить оштукатуривание, прежде чем полностью проведены водопровод и канализация. При проведении одним и тем же лицом действий, не связанных друг с другом в ином случае, зависимость может возникать также и между этими действиями.

Сроки.

Определение сроков означает проведение реалистичной оценки продолжительности каждого действия и затем внесение его в график действий с целью установления реальных дат начала и завершения. Часто, однако, невозможно определить сроки с полной уверенностью. Чтобы обеспечить по крайней мере реальность оценок, следует проделать две вещи: i) провести консультации с людьми, имеющими необходимые технические знания или опыт; и ii) использовать собственный опыт, полученный от предыдущих проектов. Являющаяся распространенной ошибкой неточность обычно выливается в недооценку требующегося времени и может быть результатом ряда причин:

- упущение существенных действий и задач;
- недостаточный учет взаимозависимости действий;
- недостаточный учет состава ресурсов (напр., занесение в график одного и того же лица или оборудования для выполнения одновременно двух или более заданий);
- желание произвести впечатление обещанием быстрых результатов.

Вехи / Показатели хода выполнения.

Показатели были уже представлены в разделе 3.1. Показатели, включаемые в график действий, именуется *показателями хода выполнения* (называемыми также *вехами*). Эти показатели предоставляют основу для мониторинга выполнения проекта и управления им. Простейшими показателями прогресса являются даты, предварительно определенные для завершения каждого действия: напр., оценка потребностей в обучении завершается в январе 1998 г. Для указания на общий прогресс в выполнении проекта могут использоваться и более конкретные показатели, связываемые с фазами проекта. Например, проект программы “Темпус” может подразделяться на фазу разработки и фазу осуществления. При установлении показателей прогресса для завершения первой фазы дается измерение общего прогресса, а также ставится задача всему коллективу проекта.

Профессиональный опыт.

Если известно, что должно быть сделано, следует иметь ясное представление о том, какой для этого требуется профессиональный опыт. Часто заранее известно, какой профессиональный опыт имеется в наличии. Тем не менее, здесь представляется хорошая возможность проверить, выполним ли план мероприятий с точки зрения имеющихся человеческих ресурсов.

Распределение заданий.

Теперь следует распределить задания между членами коллектива. Это - нечто большее, чем просто сказать, кто что будет делать. С получением задания связана ответственность за достижение показателей прогресса. Иными словами, это означает определение сферы **ответственности** каждого члена коллектива - перед менеджером проекта и перед другими членами коллектива.

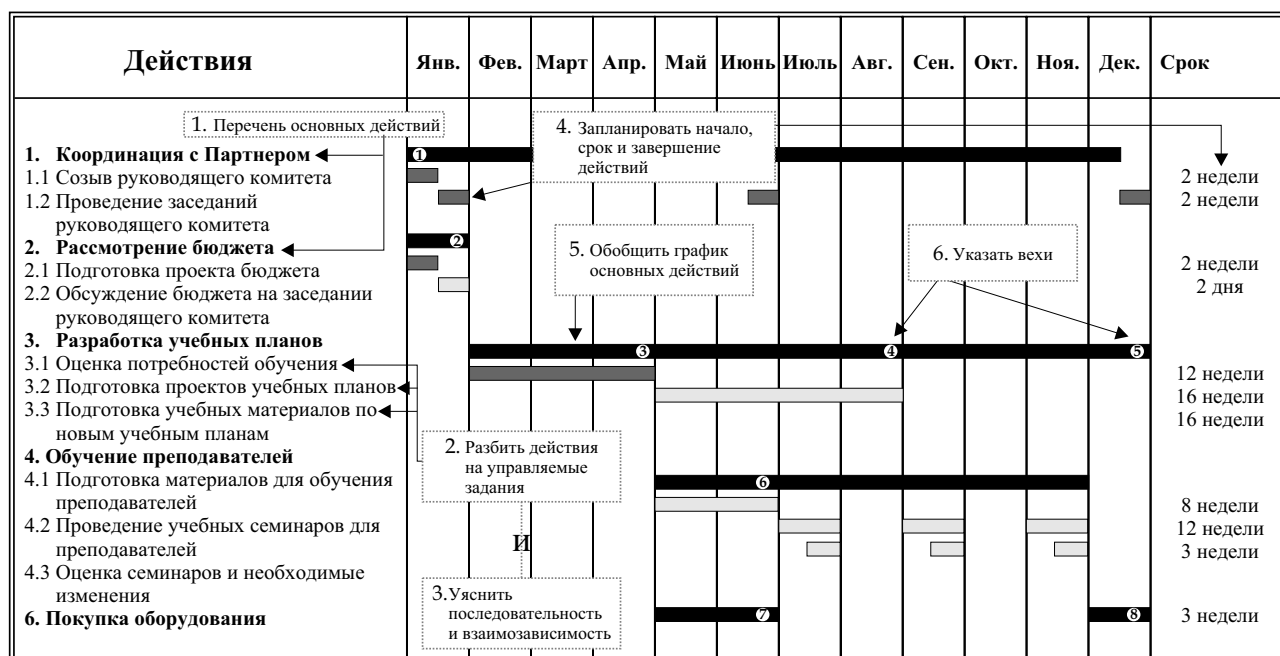
Поэтому при распределении заданий должны приниматься во внимание способности, квалификация и опыт каждого члена коллектива. Давая задания членам коллектива, следует удостовериться в том, что они понимают, что от них требуется. Если это не так, можно повысить уровень детализации в определении соответствующих заданий.

Оформление графика действий.

Вся содержащаяся в графике действий информация может быть обобщена в графической форме, именуемой Гантт-графиком. Пример его приведен на схеме 14. Формат может быть адаптирован к ожидаемой продолжительности проекта. Общий график проекта может определять действия только по кварталам или месяцам, в то время как в личных рабочих планах может использоваться недельный формат.

Схема 14: Пример графика действий

ПЛАН РАБОТ ПО ПРОЕКТУ ТЕМПУС ПРОЕКТ



Под сроком понимается эффективная продолжительность действия, например: закупка оборудования может продолжаться более 8 месяцев, но потребует лишь 3 недели работы.

Обозначение:

Общая продолжительность действия [Темно-серая линия]
 Действия, ведущиеся в Стране-партнере [Средне-серая линия]
 Действия, ведущиеся в ЕС [Светло-серая линия]

Вехи мониторинга:

- 1 Соглашение о составе руководящего комитета и расписании заседаний - до 15 января
- 2 Утверждение руководящим комитетом пересмотренного бюджета - до конца января
- 3 Представление отчета о потребностях обучения - до конца апреля
- 4 Утверждение новых учебных планов - до конца августа
- 5 Подготовка учебных материалов - до конца декабря
- 6 Подготовка учебных материалов для обучения преподавателей - до конца июня
- 7 Покупка 12 компьютеров - до конца июня
- 8 Покупка дополнительно 8 компьютеров - до конца декабря

Приведенный выше пример представляет собой электронную таблицу. Существует, однако, специальное программное обеспечение, например, "Майкрософт Проект", где имеется инструментарий для составления графиков действий и бюджетов.

Этап 8 - Определение ресурсов

После составления графика действий можно начинать работу по дальнейшему определению ресурсов и составлению смет и планов расходов. Формат изложения и обобщения ресурсов и расходов зависит от порядка, принятого в организации, для которой готовятся документы - например, организации-донора - а также стадии цикла проекта - например, подготовка финансового предложения.

Вновь производится копирование списка мероприятий в формуляр плана расходов. Каждое мероприятие будет затем использовано в качестве контрольного листа для обеспечения наличия всех необходимых для его проведения средств. Независимо от формата, в котором должна быть представлена информация, имеется ряд положений, которые следует осветить.

Контрольный список для составления плана расходов.

Подготовка плана расходов включает следующие этапы:

1. Перечень средств, требующихся для проведения каждого действия.
2. Перевод средств в категории расходов.
3. Определение единиц, количества и стоимости единиц.
4. Определение источника финансирования.
5. Кодирование расходов.
6. Составление плана расходов.
7. Оценка накладных расходов.
8. Составление сводных таблиц расходов.

Определение средств.

Используемый в графике действий перечень действий копируется в формате плана расходов. Каждое действие затем используется в качестве проверочного списка, для того чтобы предусмотреть все необходимые для проведения данного действия средства (или ресурсы). Ясное и точное описание средств приводится в колонке под заголовком “действие/средства”. Как и в случае структуры разбивки, здесь важно правильное определение уровня детализации. Если один и тот же вид ресурсов упоминается в связи со многими действиями (напр., “канцелярские товары”), целесообразно объединить в одно действие, сделав соответствующую отметку в плане. Если существуют действия, для которых не указано расходов, имеет смысл опустить их в плане расходов: они не будут забыты, поскольку упоминаются в графике действий.

Перевод средств в категории расходов.

Целью выделения категорий средств и стоимости является обеспечение базы для анализа предполагаемых расходов и затем - мониторинга форм расходов и производства расходов. С помощью подразделения проекта на компоненты можно определить категории расходов по областям деятельности (напр., управление, исследования, обучение) посредством суммирования результатов для каждого компонента. Требуется, однако, охарактеризовать также отдельные расходы внутри

компонента и провести их агрегирование между компонентами. Обычным является, к примеру, желание знать (кроме прочего) общую стоимость персонала, оборудования и материалов, независимо от того, в какой из компонентов проекта они включены. Это достигается путем распределения ресурсов и стоимостей по категориям расходов.

На уровне наибольшей агрегации расходы обычно представлены по категориям “капитальные расходы” и “оперативные расходы”. Внутри этих двух категорий расходы подразделяются далее на виды капитальных и оперативных расходов. По общему правилу, в целях представления сводной информации о расходах в плановой документации проекта, лучше всего не разбивать расходы более чем на десять статей. Темпус использует следующие категории :

Организационные субсидии

- Стоимость персонала
- Оборудование
- Прочие расходы
- Накладные расходы

Субсидии на поездки

- Поездки персонала
- Поездки студентов

На практике планирующим проект задаются установленные статьи расходов, с которыми они будут работать. Важным является полное понимание планирующим проект того, что входит в эти статьи, а что нет.

Схема 15: Пример распределения средств по категориям

После определения статей расходов для каждого действия следует перечислить средства в разбивке по категориям, например:

1.1.1

Подготовка учебных материалов

Стоимость персонала

Использование экспертов из других организаций (гонорары экспертов и административные расходы)

Поездки

Стоимость оборудования

Фотокопировальные устройства

Накладные расходы

Снабжение офисов

Прочие

Поездки в пределах ЕС и внутренние поездки

Определение единиц, их количества и стоимости.

После того как уточнены все требующиеся средства, могут быть определены и занесены в таблицу единицы (килограммы, месяцы и т.д.). Затем для расчета действительных квартальных, годовых и общих расходов могут быть использованы данные о стоимости единиц, заносимые в план (вновь обращаемся к графику действий) в соответствующих временных рамках. Как и в случае графика действий, промежутки времени могут корректироваться с целью их соответствия периоду планирования, например: для годового бюджета требуется только поквартальный план, тогда как в квартальном бюджете используется недельный формат.

Существенно важно, чтобы расчет стоимости проекта, за которым следуют проведение оценки стоимости и пользы и принятие правильных решений об инвестировании, основывались на точных и реальных цифрах. Расценки ресурсов, закупаемых у частных поставщиков, следует проверять путем соответствующего исследования актуального положения на рынке.

Расценки должны быть определены для всех видов ресурсов. Там, где это трудно проделать (например, в случае разработки учебных материалов), возможно ассигнование по этой статье общей суммы (расчитанной на основе предыдущего опыта и расхода ресурсов) с указанием на то, что в период разработки материалов требуется одна единица. В таких случаях в колонку “единицы” заносится просто обозначение “общая сумма”.

Определение источника финансирования.

Все проекты программы Темпус финансируются как из иностранных источников, так и из источников внутри страны. Расчет стоимости проекта поэтому должен отражать соотношение расходов с различными источниками финансирования, так чтобы каждая сторона имела ясное представление, в частности, о своем вкладе. Решение о распределении расходов принимается в результате обсуждения, проводимого между партнерами и инстанциями, отвечающими за программу “Темпус”.

В плане расходов колонка “источник финансирования” получает буквенный код, указывающий, кем осуществляется финансирование соответствующего вида ресурсов. Этот код затем может использоваться для группировки всех установленных расходов с целью определения общих сумм по каждой группе.

Составление плана расходов.

Затраты рассчитываются в постоянных ценах с отдельным указанием на выделяемые на случай реальных, но непредвиденных обстоятельств резервные суммы. План расходов составляется в форме таблицы, с применением простых формул умножения годовых количеств на стоимость единиц.

Оценка текущих расходов.

В конце периода выполнения проекта университетам-партнерам предлагается взять на себя все возможные расходы по поддержанию явления или механизма, внедренных в результате выполнения проекта. Эти затраты могут покрываться (целиком или частично) за счет возросшего дохода, получаемого в результате ведущейся в рамках проекта деятельности (напр. плата за курсы). Независимо от того, будет ли это иметь место или нет, важно рассчитать в чистом виде связанные с проектом предполагаемые текущие затраты, с тем чтобы ясно определить их влияние в будущем на бюджет университета.

Анализ предполагаемых текущих расходов следует начинать с определения тех затрат, которые, по всей вероятности, будут иметь место по окончании проекта. Ниже перечислены наиболее вероятные области возникновения таких расходов:

- Заработная плата сотрудников, ассигнования и расходы на обучение.
- Расходы на внутренние поездки и поездки в пределах ЕС.
- Расходы на техническое обслуживание оборудования.
- Расходы на коммунальные услуги (такие как плата за электроэнергию, воду и телефон).
- Потребительские товары и обслуживание (такие как канцелярские товары, продукты питания, учебные материалы, медицинское обслуживание).

Примером плана расходов служит схема 16.

Схема 16: Пример плана расходов

Действия	Единица	Кол-во на планируемый период				Цена единицы	Источник финансирования	Расходы на планируемый период				Всего по проекту	Накладные расходы за год	
		1-ый кв	2-ый кв	3-ый кв	4-ый кв			1-ый кв	2-ый кв	3-ый кв	4-ый кв			
4. Проведение обучения преподавателей 4.1 Подготовка материалов для обучения преподавателей														
Стоимость персонала														
→ Штатный персонал	чел/мес	6	6	6	6	1.000	Партнер	6.000	6.000	6.000	6.000	24.000		
→ Внешние эксперты	чел/мес		1	6	1	2.000	Темпус	0	2.000	0	2.000	4.000		
Оборудование														
→ Компьютеры	нет.	8	4			1.200	Темпус	9.600	4.800	0	0	14.400		
→ Принтер	нет.	1	3			600	Темпус	600	1.800	0	0	2.400		
→ Канцтовары	общая сумма	1				2.000	Темпус	2.000	0	0	0	2.000	2.000	

Составление сводных таблиц расходов.

Правильно составленный план расходов значительно облегчает работу по подготовке сводных таблиц расходов. Если план расходов составлен в формате электронных таблиц, большинство программных таблиц позволяет произвести группировку расходов по кодам, указывающим на источник финансирования, а также по коду ресурсов/затрат.

Следует дать обобщенное представление связанных с проектом расходов. В сводные таблицы обычно включаются:

- вклад университета-партнера, с указанием категории расходов и года;
- вклады, сделанные на местах, с указанием категории расходов и года;
- общие расходы с указанием категории расходов и года;
- расходы университета-партнера, расходы на местах, а также общие расходы в разбивке по компонентам проекта;
- предполагаемые накладные расходы в чистом виде.

Обобщение: Логико-структурный подход - поэтапный путеводитель.

- Невозможно должным образом разработать проект, учитывающий реальные потребности партнеров, не проводя анализа существующей ситуации. Поэтому на этапе Аналитической фазы важно собрать вместе представителей всех основных заинтересованных сторон.
- Ясно понимаемый и профессионально применяемый логико-структурный подход при всех своих преимуществах не представляет собой магического средства идентификации и составления качественных проектов. Его следует рассматривать в качестве динамичного инструмента, подлежащего переоценке и пересмотру в соответствии с ходом проекта и изменением обстоятельств.
- Цели характеризуются рядом следующих особенностей: они должны быть
 - Реалистичными, определенными и измеримыми
- Простой постановки цели недостаточно. Для обеспечения ее измеримости наряду с целью указываются показатели количества, качества и времени (часто именуемые ККВ).
- В колонке измерений указываются источники информации и средства ее сбора. Сюда должны включаться:
 - формат предоставления информации
 - предоставляющая информацию инстанция
 - периодичность предоставления информации.
- К средствам относятся человеческие, материальные и финансовые ресурсы, требующиеся для проведения запланированных мероприятий и управления проектом. Для производства точной оценки требующихся для выполнения проекта средств и расходов следует дать достаточно подробную характеристику запланированным мероприятиям, а также мероприятиям, относящимся к управлению проектом.
- Составление графика действий является методом представления предпринимаемых в рамках проекта действий с определением их логической последовательности и взаимозависимости. Он используется также как средство определения ответственного за проведение действия. Основное искусство заключается в правильном установлении уровня детализации. Разбивка должна быть завершена, как только у планирующего появляется достаточно деталей для оценки требуемого времени и ресурсов, а лицо, отвечающее за выполнение самой работы, получает достаточно инструкций о том, что должно быть сделано.
- Существенно важно, чтобы расчет стоимости проекта, за которым следуют проведение оценки стоимости и пользы и принятие правильных решений об инвестировании, основывался на точных и реальных цифрах.
- В конце периода выполнения проекта университетам-партнерам предлагается взять на себя все возможные расходы по поддержанию явления или механизма, внедренных в результате выполнения проекта. Важно рассчитать в чистом виде связанные с проектом предполагаемые текущие расходы, с тем чтобы ясно определить их влияние в будущем на бюджет университета.

Глава 1.3 Логико-структурный подход и целенаправленное осуществление проектов.

Проекты, обладая присущей им неопределенностью и рискованностью, требуют эффективного использования ограниченных ресурсов для достижения согласованных целей экономично и вовремя. Этим определяется задача управления проектом. Для ее выполнения менеджерам проектов помимо мероприятий самого проекта следует заниматься целым рядом общих вопросов управления. К таковым относятся:

- дальнейшее уточнение в плановой документации целей проекта как основы для разработки подробной стратегии осуществления
- разработка адекватных мероприятий и определение требующихся ресурсов и результатов
- отбор реальных, измеримых показателей хода выполнения проекта
- составление реалистичных планов и графиков работ на основе имеющихся ресурсов, включая персонал
- определение требований к организации осуществления проекта и распределение обязанностей среди сотрудников
- контроль за работой сотрудников и их коллективов
- ведение подробных записей физического и финансового аспектов выполнения проекта
- мониторинг проекта в целях проведения возможных корректировок ведущихся и планируемых действий
- представление периодических отчетов в компетентные организации и учреждения (напр. Европейскую Комиссию, Европейский Фонд профессионального образования)

Применение логико-структурного подхода к ранее составленным проектам

Применение к проектам уже после завершения их идентификации - явление, обычное для логико-структурного подхода. При этом логико-структурный подход остается мощным инструментом, применяемым менеджментом как для анализа плана проекта, так и для составления самого плана проекта. Единственное различие состоит в том, что источником информации о проблемах служат скорее идентификационный документ проекта, чем первичные источники данных, такие как интервью, обследования, доклады и статистические материалы. Поэтому в случае, если логико-структурная схема еще не составлена, она разрабатывается менеджером на основе имеющейся документации.

Идентификационный документ (Характеристика выполнимости, Предложение по проекту или Отчет о подготовке) должен содержать изложение проблем, для решения которых предназначается проект, и точно формулировать общие цели, индивидуальные цели, результаты и мероприятия. Подготовительная процедура для применения ЛСП заключается в следующем:

1. Отметить проблемы, перечисленные в документе.
2. Составить древо проблем.
3. Переформулировать эти проблемы в задачи.
4. Отметить задачи, перечисленные в документе.
5. Сравнить перечисленные в документе задачи с переформулированными проблемами:
 - одну из идентичных пометить знаком * и отбросить другие;
 - пометить знаком ! задачи, перечисленные в документе, но не имеющие соответствующих переформулированных проблем;
6. Составить древо задач:
 - задачи, помеченные знаком * , относятся к целям и соответствующим проблемам, перечисленным в идентификационном документе;
 - задачи, помеченные знаком ! , относятся к задачам, перечисленным в идентификационном документе, не имеющим, однако, соответствий среди перечисленных проблем;
 - не помеченные никаким знаком задачи относятся к тем, для которых в идентификационном документе были перечислены лишь проблемы.
7. Проанализировать моменты несообразности в плане проекта:
 - проблемы, для решения которых не поставлено задач;
 - цели, для которых не сформулировано соответствующих проблем;
 - различия в отношениях “причина-следствие” / “средство-конечный результат”, представленных в древе проблем и в древе задач.
8. Сформулировать вопросы, к которым следует обратиться на следующей стадии разработки проекта и которые повлекут за собой составление нового плана проекта.
9. Подготовить логико-структурную схему, расписание мероприятий, сметы ресурсов и расходов, как это было описано ранее.

Мониторинг и отчетность

После составления плана проекта начинается его важнейшая часть - осуществление (выполнение). Очень редко выполнение проекта идет строго по плану. В действительности, нет ничего необычного в том, что проект может принять направление или ход, абсолютно не предусмотренные во время планирования. В этом случае перед менеджерами проекта стоит важная и сложная задача установления необходимого контроля над проектом, обеспечивающего направленность проекта на достижение поставленных целей. Это достигается посредством **мониторинга**, который может быть определен как:

систематический непрерывный сбор, анализ и использование информации в целях осуществления контроля со стороны менеджеров и принятия решений.

Мониторинг проекта является неотъемлемой частью ежедневного управления. Цель его состоит в предоставлении информации, с помощью которой менеджеры могут распознавать и решать возникающие в процессе выполнения проблемы и давать оценку достигнутого прогресса в соответствии с первоначальными планами.

Мониторинг проектов программы Темпус ведется на трех различных уровнях:

- **Коллективом проекта**, в целях контроля за повседневными действиями;
- **Подрядчиком**, посредством предоставляемых руководителю проекта официальных отчетов о ходе его выполнения; а также
- **Внешними наблюдателями**, независимыми от подрядчиков и представляющими отчеты всем связанным с проектом сторонам.

Планирование системы мониторинга.

Планирование и разработка системы мониторинга включают пять этапов:

1. **Анализ целей проекта**, проводящийся для получения четкого представления о плане проекта. Качественный мониторинг зависит от ясно определенных целей. Логико-структурный подход помогает обеспечить четкую формулировку целей и составить план мероприятий таким образом, чтобы направить их на достижение результатов и целей. Такая логическая последовательность упрощает отбор используемых для мониторинга показателей.
2. **Обзор процедур осуществления проекта** с целью определить потребности в информации на различных уровнях структуры управления проектом. Уровень детализации требуемой информации и периодичность представления отчетов различны в зависимости от уровня управления. По существу, на данном этапе проводится согласование потребностей в информации с уровнями принятия решений.
3. **Обзор показателей**, используемых для количественной оценки достижения целей. Внутри работающего над выполнением проекта коллектива первоочередное внимание уделяется физическому и финансовому мониторингу мероприятий и результатов. Инструментом такого мониторинга является ведение качественных записей, позволяющих проводить сравнения действительных расходов с бюджетом и достигнутого прогресса с графиком мероприятий проекта.
4. **Разработка форм отчетности**, дающих менеджерам различных уровней проекта доступ к адекватной и своевременной информации, что упрощает аналитическую работу.
5. **Подготовка предназначенного для системы мониторинга плана осуществления проекта**. В таком плане указываются требуемые персонал, навыки и подготовка, а также четко распределяются обязанности по сбору информации и отчетности.

Анализ целей проекта.

Анализ целей в ходе планирования проекта рассматривался в разделе 3.1. Однако, с момента составления плана проекта прошло некоторое время, в течение которого могли измениться как среда выполнения проекта, так и его действующие лица. Целесообразно поэтому начинать осуществление проекта со стартового совещания, задачей которого будет обзор заинтересованными сторонами проектных документов и основных допущений. Рассмотрение целей проекта проводится для того, чтобы убедиться, что они сформулированы ясно, остаются реальными и измеримыми. С данного момента они будут являться основой системы Мониторинга и Оценки.

Обзор процедур осуществления проекта.

Логико-структурная схема предоставляет обобщенную форму идентификации потребностей в информации. Тем не менее важно соотносить потребности в информации с различными уровнями структуры управления. В действительности как уровень детализации, так и периодичность представления отчетов будут различны в зависимости от уровня управления. Например,

администратору проекта требуется ежедневная информация о мероприятиях, тогда как подрядчик запрашивает более обобщенные данные о достижении результатов или отклонениях от плана работ. Такая информация может требоваться ему для передачи в организацию, отвечающую за выполнение программы. Данный принцип графически представлен на Схеме 17. Обзор процедур осуществления включает рассмотрение конкретных действий и их исполнителей. Для этого используется график действий.

При рассмотрении процедур осуществления (что кем делается) совместно с персоналом организации-партнера проводится уточнение различных ролей, функций и полномочий, а также может быть установлена четкая связь между потребностями в информации и уровнями управления. Помощь в этом процессе может оказать составление таблицы, где указываются потребитель информации, требования, источник информации и ответственный за подготовку отчета.

Схема 17: Потребности в информации и уровни управления



Эффективная отчетность зависит от единого понимания как пользователями так и отчитывающимися, для чего требуется какой-либо отчет и как он будет использован. Опыт, однако, обнаруживает две слабые стороны такого подхода: первое - это предположение, что пользователь заранее знает, что ему потребуется, и второе - это склонность пользователей запрашивать информации больше, чем им требуется на самом деле. На ранних стадиях программы, когда еще проводится выяснение ролей и функций университета и персонала стороны-партнера, следует ожидать возникновения обеих ситуаций. На практике, эти проблемы могут оставаться неразрешенными на протяжении времени, тогда как выявляется третья слабая сторона, а именно: пользователям неизвестно, какая информация существует. Предположение, что пользователи и использование будут со временем меняться, обуславливает повторяемость процесса идентификации потребностей в информации. Проведение непрерывного рассмотрения потребностей пользователей является обязанностью ответственных за мониторинг и оценку (М&О) и достигается путем:

- участия в совещаниях по планированию и обзору, с тем чтобы определять, чего не хватает, а что является лишним для эффективного процесса принятия решений
- поощрения поступающих комментариев и предложений по содержанию и формату отчетов непосредственно от пользователей к отчитывающимся

Обзор показателей.

Об отборе показателей уже шла речь в главе 1.2. Однако, плохо охарактеризованные показатели часто указывались в качестве одного из основных недостатков планирования систем М&О. К наиболее обычным проблемам, возникающим при отборе показателей, относятся следующие:

- **отбор чрезмерно большого количества показателей** - Общей тенденцией является переоценка количества требующейся для принятия решений информации. Определение потребностей в

информации включает также балансировку количества информации, требующегося для принятия решений, и количества информации, которое принимающий решение в состоянии прочитать и проанализировать. Слишком часто менеджерами указываются потребности в излишне подробной информации, в результате чего они оказываются не в состоянии охватить при чтении отчетов содержащиеся в них сведения. Потребности в информации должны соотноситься с уровнями управления, что отражается в отобранных показателях, представляющих собой минимальный набор данных. На уровне повседневной работы требуется более подробная информация, тогда как на более высоких уровнях используются агрегированные и обобщенные данные.

- **отбор чрезмерно комплексных показателей**, создающих проблемы для сбора данных, с точки зрения требующихся для этого квалификации и ресурсов. Средством передачи комплексной информации в ее обобщенном виде являются качественные показатели.
- **чрезмерная сосредоточенность на показателях хода выполнения**, не дающих достаточной информации о достижениях проекта. Обычно в ответ на такую критику заявляют, что воздействия проекта невозможно измерить в период до его завершения. Однако, возможно получать ясные указания на вероятность достижения целей, используя *предшествующие показатели*, - если партнеры удовлетворены предоставляемыми проектом услугами, они, вероятно, будут продолжать пользоваться этими услугами и такого рода изменение их поведения перейдет в реальные долгосрочные положительные результаты. Отбор показателей влияния является критической частью плана проекта и может в действительности заострять определения целей и уточнять идентификацию предусматриваемых партнеров. Важно сосредоточить на нем внимание на ранних стадиях обсуждений, проводимых между партнерами по проекту.

Отчетность.

Менеджеры проектов обычно хотят получать обзор достигнутого в сравнении с ассигнованными по контракту средствами и планом мероприятий прогресса очень часто, возможно, еженедельно или раз в две недели. Многие из таких данных носят оперативный характер и предназначены для использования коллективом проекта. Некоторая информация вместе с агрегированными данными об оборудовании и материалах включается в качестве ключевых показателей в промежуточные отчеты о выполнении проекта.

Совет менеджеру 2: Ведение записей и отчетность

- Для принятия решений менеджеру необходима своевременная и адекватная информация. Уделите время тому, чтобы определить ваши первоочередные потребности в информации. Слишком большое количество информации может мешать вам точно так же, как и слишком малое.
- Постройте четкую систему хранения документов, даже для малых краткосрочных проектов. Датируйте и подшивайте копии всей отправленной и полученной корреспонденции.
- Давайте ответы на отчеты ваших коллег. Недостаток обратной связи является главной причиной срывов в системе отчетности.

Для успешного мониторинга требуется больше, чем просто сбор всей необходимой информации. Собранная информация должна сообщаться в нужной форме по нужному адресу и в нужное время. Только в этом случае могут быть приняты своевременные и адекватные меры для решения проблем и возвращения проекта в нужное русло.

Для обеспечения своевременного и эффективного обобщения и использования информации должны быть установлены механизмы коммуникации. Двумя важными типами таких механизмов являются:

- **Промежуточные отчеты** - представляют собой периодические итоговые сообщения (возможно, еженедельные, ежемесячные или ежеквартальные) о ходе выполнения проекта, содержащие ключевые данные по физическим и финансовым показателям, включенным в логико-структурную схему, график действий и план расходов. Поступающих от членов коллектива проекта отчетов, согласно которым "все идет по плану", недостаточно. Должны быть представлены доказательства такого утверждения.
- **Обзор хода выполнения проекта** - проводится на собраниях, регулярно организуемых с целью сравнения выполнения проекта с планом. Такие собрания дают возможность представления и обсуждения письменных отчетов или простой устной оценки актуальных вопросов и проблем. Обзоры могут, однако, приносить вред, если проводятся слишком часто или носят чрезмерно радикальный характер. Часто возникает искушение вернуться назад к плану и скорректировать его в свете имеющегося опыта. Это хорошо до поры, но если окажется, что вами тратится больше времени на *планирование*, чем на *выполнение*, это значит, что баланс в работе явно нарушен. Сосредоточение внимания организации на выполнении задач и упущение из виду процесса также является признаком кризиса. Старайтесь ориентироваться на достижение результатов, вместо того чтобы непрерывно корректировать план.

Промежуточные отчеты.

Промежуточные отчеты имеют обычно стандартный формат, позволяющий проводить их сравнение в хронологическом порядке. Содержание отчетов должно соответствовать логико-структурной схеме и принимать во внимание связанные с ней документы: график действий, бюджет и план расходов. По каждому из этих аспектов были поставлены задачи: в логико-структурной схеме указаны показатели достижения результатов, индивидуальных целей и общих целей (заданы количество, качество, время); в графике действий расставлены вехи завершения мероприятий; в плане расходов даны оценка и календарные сроки затрат.

Промежуточные отчеты представляются в целях актуализации достижений в сравнении с этими показателями и вехами. При этом используется следующая схема:

Данные о **предусмотренных достижениях** сравниваются с

- данными о **действительных достижениях**, с тем чтобы определить...
 - значительные **отклонения от плана**, на основе чего...
 - выявляются проблемы и возможности и определяются...
 - мероприятия по **корректировке или альтернативы**.

В рамках данной схемы отчеты должны охватывать следующие аспекты:

- Обобщенно - текущее состояние проекта в сравнении с показателями достижения индивидуальных целей и результатов.
- Основные действия, предпринятые за отчетный период в сравнении с графиком действий.
- Произведенные за отчетный период расходы, а также итоги по расходам за весь период - в сравнении с бюджетом и планом расходов.
- Оценки числа партнеров, которым были предоставлены услуги за отчетный период.
- Текущие или прогнозируемые проблемы, включая также планируемые мероприятия по их преодолению.
- Планируемые основные мероприятия и графики на предстоящий период.

Управление финансовыми ресурсами проекта

Управление финансами может начинаться сразу же по утверждению проекта к выполнению. Финансовый менеджмент занимается подготовкой бюджетов для работающих по проекту управлений или отделов, организацией получения и производства платежей, мониторингом реальных затрат по сравнению с плановыми оценками и представлением отчетов по затратам, а также составлением балансовых счетов.

Ведение бухгалтерского учета обеспечивает выполнение законодательных положений. Бухгалтерские документы могут подвергаться ревизиям, так что к обязанностям по их ведению следует относиться чрезвычайно серьезно. Управление финансами составляет важный элемент общего управления проектом, и тот, на кого возлагается соответствующая роль, вносит важный вклад в работу коллектива менеджеров.

Планирование бюджета и потока наличности.

Первой задачей управляющего финансами является проверка предлагаемого в проектной документации бюджета проекта. В случае, если утверждение проекта происходит вскоре после составления заявки, первоначальный бюджет будет, вероятно, все еще актуальным. Однако, если время подготовки и утверждения разделяет длительный период, или если предложение по проекту было частично отвергнуто или подвергалось каким-либо изменениям, бюджет должен быть составлен заново и в соответствии с утвержденными фондами.

Терминология

В финансовом планировании используются три сходные термина. Каждый из них имеет собственное значение:

- В **бюджете** указываются требующиеся для выполнения задания ресурсы, расценки, а также общая стоимость задания.
- В **плане расходов** содержится та же информация, что и в бюджете, представленная в более конкретной и хронологической форме. Описание планов расходов дается в главе. 1.2. этап 8.
- **Поток наличности** отражается в хронологических таблицах в виде как поступлений (доход), так и платежей (расход) с указанием точных сроков проведения ожидаемых операций. На протяжении всего потока наличности по каждому периоду времени составляется баланс нетто, что наглядно показывает периоды получения прибыли и периоды дефицита.

Следующим шагом после завершения работы над бюджетом является разработка потока наличности. Поток наличности сходен с планом расходов, с той разницей, что первый:

- указывает как расход, так и источники доходов
- проводит анализ расходов и доходов по каждому из соответствующих периодов
- позволяет произвести расчет чистого баланса имеющихся у проекта фондов, что помогает оценить возможность производства закупок в указанные сроки.

Потоки наличности могут составляться либо на краткий (одна неделя или один месяц), либо на длительный (три месяца или шесть месяцев) периоды. Для большинства проектов наиболее целесообразно составление месячных потоков наличности.

Пример потока наличности приводится на схеме 18. Данный пример представляет некоторые регулярные ежемесячные поступления и платежи наряду с другими, "целиковыми", имеющими место только в определенные моменты. В результате балансы нетто по четырем месяцам отрицательны. Если проект не имеет возможности оплатить этот дефицит, следует предусмотреть в плане задержку в производстве некоторых расходов до тех пор, пока не появятся достаточно средств, чтобы сделать соответствующие платежи. Другим вариантом может быть приближение срока получения дохода.

Схема 18: Пример потока наличности проекта

Статьи	Июль	Авг.	Сен.	Окт.	Ноя.	Дек.	Янв.	Фев.	Мар.	Апр.	Май	Июнь
ДОХОД												
Государственные субсидии	15.000			15.000			20.000			20.000		
Университет	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Тасис/Темпус		19.000				4.500	4.500			6.000		
Итого	27.000	31.000	12.000	27.000	12.000	16.500	36.500	12.000	12.000	38.000	12.000	12.000
РАСХОДЫ												
Аренда и уборка офиса	40	2.790	40	40	2.790	40	40	5.000	60	60	5.000	60
Телефон/факс		886			886			886			886	
Аренда оборудования		386		386			386			386		
Распечатка, канцтовары	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Столовая	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Стоимость персонала	13.407	13.407	16.644	15.694	15.694	16.138	16.138	16.138	16.138	16.138	16.138	16.138
Лабораторное оборудование					4.500					6.000		
Авиабилеты		1.500					4.500					
Новый автомобиль		17.500										
Содержание автомобиля		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
Итого	13.822	37.139	17.354	16.790	24.540	16.848	21.734	22.694	16.868	23.254	22.694	16.868
ПРИХОД/ РАСХОД НЕТТО	13.178	-6.139	-5.354	10.210	-12.540	-348	14.766	-10.694	-4.868	14.746	-10.694	-4.868
Текущий баланс	0	13.178	7.039	1.685	11.895	-645	-993	13.773	3.079	-1.789	12.957	2.263
Баланс нетто	13.178	7.039	1.685	11.895	-645	-993	13.773	3.079	-1.789	12.957	2.263	-2.605

Поток наличности является важным механизмом планирования:

- он наглядно отображает положение финансов проекта;
- он прост для прочтения даже членами коллектива, не имеющими финансового образования;
- при составлении на компьютере в формате таблицы он может с легкостью актуализироваться и исправляться;
- он составляет основу отчетности менеджеров.

Ведение бухгалтерского учета.

В случае, если проект является крупномасштабным, вероятней всего, что практическим ведением исторических счетов будет занято управление, состоящее из профессиональных бухгалтеров. Для более мелких проектов, однако, а также в некоторых других случаях (например личные предпочтения), менеджеры проектов могут выразить желание вести свои собственные записи. Наилучшим методом является применение признанной в международном масштабе бухгалтерской системы двойных записей, рассмотрение которой выходит за рамки настоящего пособия.

Для небольших проектов или личных записей обычно бывает пригоден простой аналитический счет единичных записей. Этот счет используется для записи каждого случая дохода и расхода и для анализа источника средств и их использования. Анализируемые категории должны соответствовать категориям, используемым в графике расходов и потоке наличности, хотя, если требуется, может указываться и большее число деталей. Примером аналитического счета служит схема 19.

Схема 19: Пример аналитического счета

Статья	Дата	п/Номер	Сумма	Офис	Тел.	Оборуд.	Принт	Столовая	др.
Уборщица	28/07/97	Наталья 23	38.50	38.50					
Кофе	20/07/97	РС 22	15.00					15.00	
Мыло и полотенца	29/07/97	РС 23	7.50	7.50					
Счет за телефон	05/08/97	Tel 677	674.00		674.00				
Фотокопии	07/08/97	ОЕМ 44	145.00			145.00			
Бумага для факса и почтовая др.	08/08/97	Принт 82	126.00		56.00		175.00		

На этом примере показано, как систематические записи платежей делают возможным постоянную проверку с целью получения информации о расходах по категориям проекта.

Управление финансовой информацией.

С периодичностью не реже, чем раз в месяц, финансовый менеджер проекта должен проводить анализ расходов и доходов по категориям. Такой анализ можно сравнить с составлением бюджета или потока наличности. Целью анализа является выявление любого случая отклонения реального выполнения проекта от плана. Ни один план не является совершенным, поэтому следует ожидать, что реальный ход действий может от него отличаться. Пристальный мониторинг финансов гарантирует полную информированность менеджера проекта, которая позволяет ему реагировать на изменения до того, как они повлекут за собой неожиданные проблемы.

Финансовая отчетность.

Стандартный комплект финансовых отчетов составляется периодически (чаще всего каждый квартал или каждое полугодие) и используется для сравнения реальных расходов с бюджетом. Отчеты следует составлять по проекту в целом, а также по отдельным управлениям или функциям, если их менеджмент является самостоятельным. Для анализа расходов по категориям и источникам средств (последнее особенно важно в тех случаях, когда проект финансируется несколькими донорами), следует готовить также сводные отчеты.

В анализе должны быть указаны: сумма годового бюджета, расходы нарастающим итогом и остаток (баланс). Пример приводится на схеме 20.

Схема: Пример финансового отчета

Статья	Бюджет	Расходы итого	Баланс
Стоимость персонала	27.000	21.240	5.760
Оборудование	17.750	12.670	5.080
Накладные расходы	5.400	3.000	2.400
Поездки	37.125	28.150	8.975
Прочее	11.000	7.580	3.420
Всего	98.725	72.640	25.635

По завершении анализа может быть проведена актуализация потока наличности на последующие шесть или двенадцать месяцев. Таким образом поток наличности становится для менеджера проекта инструментом "инвентаризации".

Обзор и оценка проекта

Оценка определяется как периодическое оценивание в контексте поставленных целей адекватности, продуктивности, эффективности, влияния, экономической и финансовой жизнеспособности проекта и его способности к самофункционированию. Цель оценки - выявить, насколько проект соответствовал прямым задачам и более широким задачам секторной программы, частью которой он является. Оценка использует обычные отчёты, составленные во время выполнения и может включать дополнительные исследования, проводимые внешними наблюдателями или специально созданными миссиями.

Критерии оценки.

Главной проблемой, встающей перед любой оценкой, является выбор критериев. ЕС в качестве критериев используются следующие:

- 1 **Адекватность** - соответствие целей проекта проблемам, на решение которых был направлен проект, а также физической и политической среде его осуществления.
- 2 **Экономичность** - стоимость и качество ресурсов проекта (человеческих и материальных).
- 3 **Продуктивность** - эффективность затрат, с которой ресурсы и действия преобразовывались в результаты, а также качество достигнутых результатов.
- 4 **Эффективность** - оценка степени вклада ресурсов в достижение индивидуальных целей проекта, влияния допущений на достижения в рамках проекта.
- 5 **Воздействие** - вклад проекта в достижение более широких целей в масштабе сектора, обобщенно указанных в качестве "Общих целей" проекта, а также целей общего развития.
- 6 **Экономическая и финансовая жизнеспособность** - социальные затраты и полезность в плане влияния проекта на распределение доходов, макроэкономические, бюджетные и прочие "макро"-переменные.
- 7 **Самофункционирование** - вероятность продолжающейся пользы от проекта, в частности, продолжения мероприятий проекта и достижения результатов с учетом фактора политической поддержки, экономических и финансовых факторов, социально-культурных аспектов и институциональных возможностей.

Связь с логико-структурной схемой.

Этапы проведения оценки следуют иерархической структуре задач проектного плана. Оценка всех аспектов достижений проекта дается на основании такого систематического подхода.

Расходы.

Сравнение реальных затрат ресурсов с планом составляет основу анализа несоответствия. Проводился ли пересмотр бюджета, соответствовала ли плану природа и своевременность использовавшихся ресурсов; выполнили ли свою долю запланированного участия организация-партнер или другие доноры? Эта информация будет использована при мониторинге и будет включена в отчёты о ходе выполнения. Такие отчёты являются основным источником информации, используемой для оценки.

Действия.

Действительный график и завершение в сравнении с планом. Были ли задержки или экономия времени? Какая организация была ответственна за задержки? Какое воздействие на проект оказали отклонения от плана? Эта информация будет включена в мониторинг и отчёты о ходе выполнения. Действия по преодолению проблем и независимая оценка хода выполнения будут очевидны из отчётов, произведённых внешними наблюдателями.

Результаты.

Показатели непосредственных результатов мероприятий проекта в сравнении с планом. Многие из этих показателей будут показателями процесса, которые определяют удачность выполнения какой-либо задачи, например, новые учебные планы, составленные и утверждённые к 30 сентября. Другие же будут являться показателями определённых целей, такие как количество менеджеров, обученных анализу рынка. Третий уровень--это показатели продуктивности ведущихся в рамках проекта действий.

Показатели продуктивности сравнивают реальные затраты ресурсов в пропорции к реальным результатам, например: средняя стоимость на обучение одного участника; число выпускников получивших консультации по возможностям профессионального развития на каждого консультанта за каждый месяц; процент недавних выпускников, нашедших работу по своей специальности. Большая часть этой информации будет доступна из проектной документации и будет включена в отчёты о ходе выполнения. Расчет этих пропорций позволит провести сравнения по всему объёму проекта, для того чтобы увидеть, улучшилось ли выполнение, и сравнение с другими проектами.

Индивидуальные цели.

Показатели достижения целей проекта посредством получения результатов. Эти показатели эффективности демонстрируют, достиг или не достиг проект своих непосредственных целей и может ли деятельность в рамках проекта перейти в самофункционирование. Например, применяют ли студенты свои новые умения и знания на практике; улучшилось ли оперативное функционирование организаций социального обеспечения после найма недавно обученных выпускников университета?

Если действительная продуктивность не соответствует плану в достаточной мере, проводящий оценку персонал продолжает исследования. Является ли слабая продуктивность результатом проблем, вытекающих из начального анализа проблем, из плана проекта или из его выполнения? Наиболее важными для самофункционирования являются здесь три фактора. Насколько точно был оценен организационный и управленческий потенциал проекта? Насколько были исполнены необходимые обязательства по поддержке? Насколько адекватно оценена финансовая жизнеспособность предложенной организации?

И наконец, в процессе оценки должны проверяться стандарты и качество произведенных в рамках проекта товаров и услуг с точки зрения партнеров. Например, получили ли обучавшиеся новые навыки? Считают ли их работодатели эти навыки адекватными и полезными? Оценка эффективности и самофункционирования потребует от выполняющих её сбора информации вне организационных рамок проекта. Данные могут быть получены на совещаниях, посредством визитов к партнерам и другим организациям.

Общие цели.

Конечной стадией является оценка вклада проекта в более широкие задачи сектора, определённые индикативной программой и программой действий. Поскольку каждый проект является лишь одним из элементов в программе действий, оценка общих задач может быть наилучшим образом проведена как часть тематической или секторной оценки, напр., внешняя оценка всей программы Темпус.

Возможности оценки.

Принцип, принятый многими учреждениями, включая Мировой банк и Генеральный Директорат VIII Европейской Комиссии, заключается в программировании официальных отчётов о конечной оценке на конкретных стадиях проектного цикла с проведением дополнительных исследований при возникновении проблем. Среди отдельных отчетов характерны следующие:

- **Промежуточная (в середине проекта)**, в случае, если продолжительность проекта больше 15 месяцев. Задачей таких отчётов является обзор хода выполнения и предложение поправок к задачам и действиям.
- **Заключительная (по завершении проекта)**, для документирования использованных ресурсов, результатов и прогресса по отношению к задачам. Целью является извлечение уроков из проекта, которые могут быть использованы для улучшения планов проектов в будущем.
- **После завершения (экс-пост)**. Такая оценка предпринимается через некоторое время после завершения выполнения, возможно, через два-три года. Основной задачей является изучение эффекта, оказанного на организацию-партнёра и конечных получателей по прошествии времени, достаточного для налаживания самофункционирования.

Дополнительные спонтанные исследования используются для рассмотрения таких тем, как секторные проекты в данной стране, например, общий план проектов в нескольких странах: проектов по энергетическим центрам или деятельности по обучению. Преимущество тематического изучения состоит в том, что могут быть оценены сразу несколько небольших проектов и их результаты в соотношении к более широким задачам экономической политики.

Протокол оценки.

Все участники должны ясно представлять себе цели и масштаб оценки. Это предусматривает четкое определение, данное в проекте, каким образом будет использоваться предназначенная для оценки информация. Следует провести консультации, с тем чтобы убедиться, что в первоначальном предложении по проекту и в плане работы учтены потребности всех участвующих в проведении оценки сторон.

До начала проведения оценки следует подготовить всю необходимую документацию, с тем чтобы представить базовую информацию по основным подлежащим оценке положениям. Примерами такой документации являются: описание проекта, задачи и цели проекта, матрица логико-структурной схемы, хронологическое представление фаз проекта, обзор расходов и бюджета, копии основных документов, задачи и реальные результаты по различным видам микропроектов и любые другие детали, связанные с осуществлением проекта.

Обобщение: Логико-структурный подход и осуществление проектов.

- ЛСП может применяться к предварительно разработанным проектам. Основное отличие состоит в том, что источником информации по проблемам здесь служит проектная документация, а не первичные источники информации.
- Мониторинг проекта определяется как систематические непрерывные сбор, анализ и использование информации в целях осуществления контроля со стороны менеджеров и принятия решений. Цель его состоит в предоставлении информации, с помощью которой менеджеры могут распознавать и решать возникающие в процессе выполнения проблемы и давать оценку достигнутого прогресса в соответствии с первоначальными планами.
- Разработка системы мониторинга включает пять этапов:
 - Анализ целей проекта
 - Обзор процедур осуществления проекта
 - Обзор показателей
 - Разработку форм отчетности
 - Подготовку предназначенного для системы мониторинга плана осуществления проекта
- Для успешного мониторинга требуется больше, чем просто сбор всей необходимой информации. Собранная информация должна сообщаться в нужной форме по нужному адресу и в нужное время.
- Оценка представляет собой оценивание того, насколько проект соответствовал прямым задачам и более широким задачам секторной программы. Она предпринимается после выполнения проекта и проводится на основе данных, полученных в результате мониторинга, требуя, однако, наряду с этим также информации извне, касающейся влияния, оказываемого проектом на его предусмотренных партнеров.
- Оценка проводится по семи основополагающим элементам:
 - адекватность - уместность целей проекта
 - экономичность - приемлемая величина связанных с проектом расходов
 - продуктивность - правильность использования ресурсов для производства результатов
 - эффективность - достижение посредством производства результатов индивидуальных целей проекта
 - воздействие - вклад проекта в достижение более широких целей в масштабе сектора
 - экономическая и финансовая жизнеспособность - социальные затраты и полезность проекта
 - самофункционирование - способность созданных проектом единиц продолжать действовать
- Структура логико-структурной схемы предоставляет основу систематически проводимой оценки. В ходе подготовки включенные в оценочные материалы документы обеспечивают рассмотрение целей, факторов риска и самофункционирования. Таким образом в помощь оценивающим предоставляется логическая структура проекта и определяются соответствующие показатели.
- Кроме официальных промежуточной, заключительной оценок и оценки после завершения проекта могут дополнительно предприниматься спонтанные, тематические или секторные разработки.

ЧАСТЬ 2: НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ.

Управление проектом касается не только постановки целей или подготовки отчетов о выполнении проекта. К этому относится также управление людьми. Для этого требуются навыки повседневной работы, например: как быть ясно понятым во время совещания или как эффективно использовать время. Часто такие вещи считаются самособой разумеющимися, они иногда являются определяющими для успеха или неудачи. **В части 2 содержатся некоторые руководства по совершенствованию ваших навыков повседневного управления проектом, предназначенных для того, чтобы помочь вам в вашей собственной работе и во взаимодействии с окружающими.**

В главе 2.1 изложены преимущества **работы в коллективе**. Здесь дается объяснение четырех стадий становления группы, а также предлагается ряд приемов по совершенствованию распределения внутри группы ролей и полномочий, что способствует улучшению работы коллектива.

В главе 2.2 рассматриваются пути повышения эффективности устной и письменной **коммуникации**. Здесь подчеркивается необходимость предварительного планирования устной коммуникации всегда, когда это возможно, и записи устных соглашений и решений. Даются рекомендации по ясному и краткому построению и составлению письменных сообщений, так чтобы содержащаяся в них информация была получена и понята.

В главе 2.3 содержатся объяснения того, что **совещания** являются инструментом управления, служащим для достижения эффективности коммуникации и экономии времени. Здесь приводится описание эффективного планирования совещаний и эффективного управления ими. Подчеркивается необходимость тщательно продуманной повестки дня и ведения хороших записей в форме протоколов мероприятий.

Глава 2.4 посвящена важности управления и пользования одним из наиболее ценных ресурсов - **временем**. Здесь приводятся краткие характеристики основных причин плохого управления временем и предлагается использовать: i) ежедневные дневники; ii) пропорциональное распределение рабочих функций и заданий; а также iii) отводить небольшое количество времени составлению планов на каждый день, каждую неделю, каждый месяц.

Глава 2.1 Работа в коллективе.

Лежащий в основе работы в коллективе принцип состоит в том, что коллективные усилия группы могут приносить большие результаты, чем объединенные усилия отдельных лиц. Несмотря на то, что такое утверждение звучит отчасти как $2 + 2 = 5$, часто совместная работа в группе бывает более продуктивна, чем работа по отдельности, например, в случае обмена идеями или при использовании имеющихся у каждого собственных, отличных от других, восприятия и опыта.

Тем не менее, простая совместная работа группы людей над определенным заданием не означает, что они действуют как единый коллектив. В качестве коллектива можно рассматривать группу, являющуюся самоуправляемой единицей, действующей в духе сотрудничества и координации, в понимаемом всеми порядке. Это, в свою очередь, дает ряд преимуществ:

- **Принятие решений** - коллектив, члены которого участвуют в принятии решений, в постановке целей и внедрении новой практики, будет более способен к принятию решений в области своей собственной работы, требуя меньшей степени контроля и управления сверху.
- **Мотивация** - принадлежность к коллективу дает отдельным людям возможность участвовать в коллективных достижениях, которые могут находиться за пределами их индивидуального потенциала. С возможностью разделять успех приходит доля ответственности за коллективные действия. Таким образом, имеется возможность роста самоуважения в связи с успехами коллектива и сокращения до минимума стрессов благодаря установлению общей ответственности за неудачи.
- **Инновации** - особенно хороши коллективы в ситуациях, когда не существует установленных методов или порядка. В частности, это имеет место в случае проведения в организациях изменений. Объединяя свою более широкую базу квалификаций и опыт, коллектив может обогнать в работе отдельного работника.

Конечный результат, к которому приводят эти факторы, сводится к тому, что коллектив часто работает более напряженно и выполняет задачи с большей эффективностью, чем несколько отдельных лиц, работающих без образования группы.

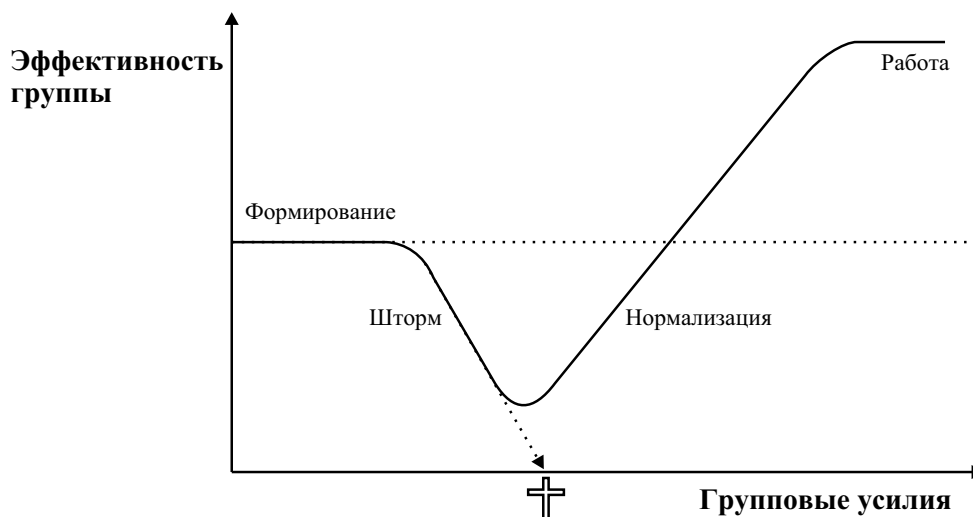
Как развиваются группы

Существует четыре признанные стадии развития группы. Они охарактеризованы ниже и иллюстрируются на схеме 21:

- **Формирование** - при первой встрече членов группы каждый из них бывает вежлив и осторожен в высказывании своих мнений. Тенденция групп - подчиняться своему лидеру.
- **Шторм** - образование партий, столкновение личностей, каждое соглашение достигается путем ожесточенных баталий. Эффективное общение невозможно, поскольку никто не слушает. Многие группы не поднимаются в своем развитии выше этой стадии и разрушаются.

- **Нормализация** - различные партии начинают осознавать ценность совместной работы, и возникает новый дух сотрудничества. Члены коллектива начинают чувствовать свободу в выражении своих мнений и начинают слушать друг друга.
- **Работа** - кульминация всех баталий, имевших место в процессе формирования группой сплоченной и эффективной рабочей единицы. Члены коллектива и принимаемые группой решения пользуются большой поддержкой со стороны группы. Уровень, на котором работает группа, должен намного превосходить уровень ее формирования.

Схема 21: Динамика развития группы



Быстрота, с которой группа обретает способность к работе, отражает время и усилия, затраченные на управление процессом становления группы. Существует два вида требующихся от группы навыков: навыки управления и межличностные навыки. Успешное управление группой является следствием ускоренного приобретения этих навыков. Характеристика навыков управления приводится ниже, межличностные навыки описаны в разделах II.1 - II.2.

Навыки управления

Основные функции менеджера включают стратегическое планирование, постановку целей, принятие решений по бюджету, осуществление мониторинга и т.д. Принцип коллективной работы направлен на формирование способности группы выполнять функции управления коллективно.

На короткий срок вновь сформированная группа может для облегчения работы назначить лицо, которое будет предлагать системы и структуры, повышающие значимость коллективной квалификации и направляющие интеллект отдельных лиц на коллективную работу группы. Однако, применительно к длительным срокам такая деятельность должна осуществляться в равной степени каждым членом коллектива.

Дополнительные приемы совершенствования совместного исполнения ролей и полномочий в группе заключаются в следующем:

- **Спонтанные идеи.** Когда требуются новые идеи, проведите короткое совещание, на котором члены группы будут выдвигать предложения. Не комментируйте ни одного из предложений до тех пор, пока группа не высказала всех идей или пока не истек установленный регламент. Тогда следует наконец проанализировать каждую идею. В целом, чем больше идей появится у группы, тем лучше будет понимание группой имеющейся задачи или проблемы.

- **Избегайте единственных решений.** Первая идея не всегда самая лучшая. Ищите альтернативы и затем коллективно анализируйте их. Даже после утверждения плана будьте готовы к внесению в него изменений.
- **Ведите записи.** Если решения не записывать, их можно забыть или неправильно истолковать, тогда возникнет необходимость в повторном обсуждении. На собраниях группы четко записывайте решения, как только они приняты. В *протоколе мероприятия* дайте обобщение этих решений и распределение полномочий.
- **Обеспечивайте конструктивную обратную связь.** Сделайте критику нейтральной, направляя ее на задачу, а не на личность. Всякую критику дополняйте предложениями по исправлению. Если кто-нибудь делает что-нибудь хорошо, хвалите его за это. Обращайте внимание на достигнутый прогресс.
- **Исследуйте неудачи.** Не отменяйте неудачи в сторону, продолжая двигаться дальше. Проводите коллективный анализ причин, по которым что-то не получилось, и старайтесь выработать механизм, предотвращающий повторение ошибки.
- **Разделяйте полномочия.** В группе не должно быть строго установленной иерархии. Полномочия должны передаваться лицу, наиболее пригодному для определенного задания, и сдаваться им по окончании выполнения задания.

Применять эти советы на практике не всегда просто, однако, первым шагом является признание того, что в планирование, мониторинг и обзор процесса становления коллектива необходимо вкладывать время и ресурсы. Одним из возможных методов начала процесса становления группы является созыв регулярных стратегических совещаний, на которых открыто обсуждаются текущее положение и направление проекта и всех членов коллектива просят предлагать идеи и вносить определенный вклад.

Ваша роль в коллективе

Роль, которую вы играете в вашей организации и в коллективе проекта, оказывает основное воздействие на вашу способность влиять на проект и осуществлять его эффективную координацию. На схеме 22 представлена диаграмма вашей роли. Многие из нас действуют в центральной “комфортной” зоне, где они чувствуют себя безопасно и уверенно, поскольку у нас есть полномочия и мы используем нашу основную квалификацию. Поэтому риск неудач невелик. Однако, как только мы делаем шаг за пределы этой комфортной зоны, мы начинаем чувствовать неуверенность. Возможна ситуация, когда нам приходится использовать недавно приобретенные навыки, в которых мы еще не уверены; или нам предъявлены новые требования; или мы не уверены в том, какую роль играем. Реакцией на эту диаграмму должен быть не отход при каждом удобном случае в зону комфорта, а расширение комфортной зоны путем обретения навыков и уверенности и завоевание таким образом более высокого авторитета в глазах окружающих.

Схема 22: Диаграмма роли



Обобщение: Работа в коллективе.

- Коллективом является самоуправляемая единица, действующая в духе сотрудничества и координации, в понимаемом всеми порядке.
- Существуют четыре стадии развития группы: формирование, шторм, нормализация, работа.
- Первым шагом формирования принципа коллектива является вклад времени и ресурсов в процесс становления коллектива. Быстрота, с которой группа отдельных лиц становится коллективом, в большой степени определяется значением, которое менеджеры придают этому процессу.
- Существует ряд приемов, которые могут улучшить работу коллектива:
 - выдвижение спонтанных идей в группе;
 - обход единственных решений;
 - ведение записей решений коллектива;
 - обеспечение конструктивности всех откликов;
 - анализ неудач для установления их причин;
 - распределение полномочий внутри коллектива.
- Обязанность члена коллектива по отношению к коллективу заключается в расширении его/ее “комфортной зоны” путем обретения навыков и уверенности и завоевания более высокого авторитета в глазах коллектива.

Глава 2.2 Коммуникация.

Устная коммуникация

Под устной коммуникацией в управлении понимается не ведение беседы, а передача рабочей информации. Независимо от того, ведется ли беседа лично или по телефону, устная коммуникация включает *говорение* и *слушание*. Для достижения эффективности устной коммуникации необходимо добиться понимания вашего сообщения; понимания вами сообщения, переданного вам, а также установить определенный контроль над ходом разговора.

Предположение, что существует некий метод ведения разговора, может показаться неразумным, однако, без применения такого метода возникнет много проблем, в особенности в случае коммуникации через культурные и языковые границы. Следует записывать все устные заключения и решения. В случае письменной коммуникации это делается автоматически, однако, устные договоренности могут быть легко забыты. Ведя записи бесед и телефонных разговоров, вы сокращаете возможность недоразумений и несогласий.

Говорение.

Когда вы хотите переговорить с кем-либо (лично или по телефону) по связанным с проектом вопросам, следует постараться заранее составить план разговора. Запишите кратко, какова цель разговора, и запланируйте, каким образом вы хотите достичь ее: положения, которые вам нужно доказать, содержательную информацию, которую вы должны предоставить, и вопросы, которые вы хотите задать. Эффективной коммуникации помогут следующие советы:

- **Будьте настойчивы** - всегда четко заявляйте свою точку зрения, **уважайте** точки зрения других (даже если вы не согласны с ними), и указывайте на то, что должно произойти после разговора в результате его.
- **Сохраняйте контроль** - быть настойчивым - не значит быть агрессивным. Не выходите из себя, ибо это сокращает шанс того, что ваш собеседник будет вас слушать. Постоянно проверяйте факты, чтобы убедиться, что вы правильно понимаете ситуацию.
- **Задавайте открытые вопросы** - не ставьте закрытых вопросов, ответом на которые может быть только Да или Нет. Задавая открытые вопросы, вы **побуждаете** собеседника сообщать вам более подробную информацию.
- **Слушайте** - не забывайте, что беседа - это обоюдный процесс. Давайте собеседнику возможность сообщать вам информацию.
- **Подводите итог** - в конце беседы обобщите ваше понимание ее результата: что должно последовать?




Слушание.

Существует несколько советов, которые могут помочь сократить возможность непонимания, когда вы слушаете кого-то другого.




- **Повторяйте** - после того как ваш собеседник закончил говорить, побудите его подтвердить то, что было им сказано: “Так, если я правильно вас понял, вы хотите сказать, что ...”
- **Записывайте** - после разговора потратьте несколько минут на краткую запись на бумаге того, что было сказано, кем сказано, какого числа и в какое время, и подшейте ее в соответствующее досье.
- **Отвечайте письменно** - если во время беседы речь шла об особо важных вещах, которые могут существенно повредить вам или вашей организации, напишите говорившему и подтвердите то, что было согласовано. Это не только даст вам возможность подтвердить, какое соглашение было достигнуто в действительности, но и послужит письменным документом, который будет храниться в ваших досье.

Советы менеджеру 3: Телефонные разговоры




Перед тем как сделать звонок, запишите:

-  цель звонка: чего вы хотите достичь
-  список пунктов, которые вы хотите представить
-  вопросы, которые вы хотите задать

В начале телефонного разговора:

-  всегда называйте свое имя
-  спросите, удобно ли сейчас собеседнику говорить с вами
-  четко назовите причину вашего звонка

В ходе разговора:

-  вычеркивайте в вашем списке уже обсужденные положения
-  проверяйте, все ли положения обсуждены
-  в конце обобщите достигнутые во время разговора соглашения

Письменная коммуникация

С помощью документов передается информация. Написание документа представляет возможность привести в порядок мысли, разъяснить вопросы как пишущему, так и читающему. В отличие от литературных произведений, управленческие письменные документы должны начинаться непосредственно с главного, сообщать только важную информацию в возможно кратчайших формулировках. При написании документа необходимо всегда учитывать следующие факторы:

Цель - какова задача документа?

Круг читателей - кому адресован документ?

Структура - как представить информацию ясно и кратко?

Набросок и редактирование - выполняет ли документ свою задачу в ясной и краткой форме?

Цель.

Следует иметь определенную причину написания документа и затем сосредоточиться на его задаче. Если вы не знаете, почему вы его пишете, вам, вероятно, не следует этого делать.

Круг читателей.

Наряду с ясным представлением о вашей собственной цели написания документа, вам следует также обдумать, что хотел бы получить читатель. Если вы с этим успешно справитесь, вам удастся привлечь внимание читателя и таким образом добиться того, что ваша информация будет сообщена. Спросите себя:

- | | |
|---|-------------------------|
| ■ что им уже известно? | ➡ опустите это; |
| ■ какая справочная информация им нужна? | ➡ включите ее; |
| ■ что они хотят знать? | ➡ сделайте упор на это. |

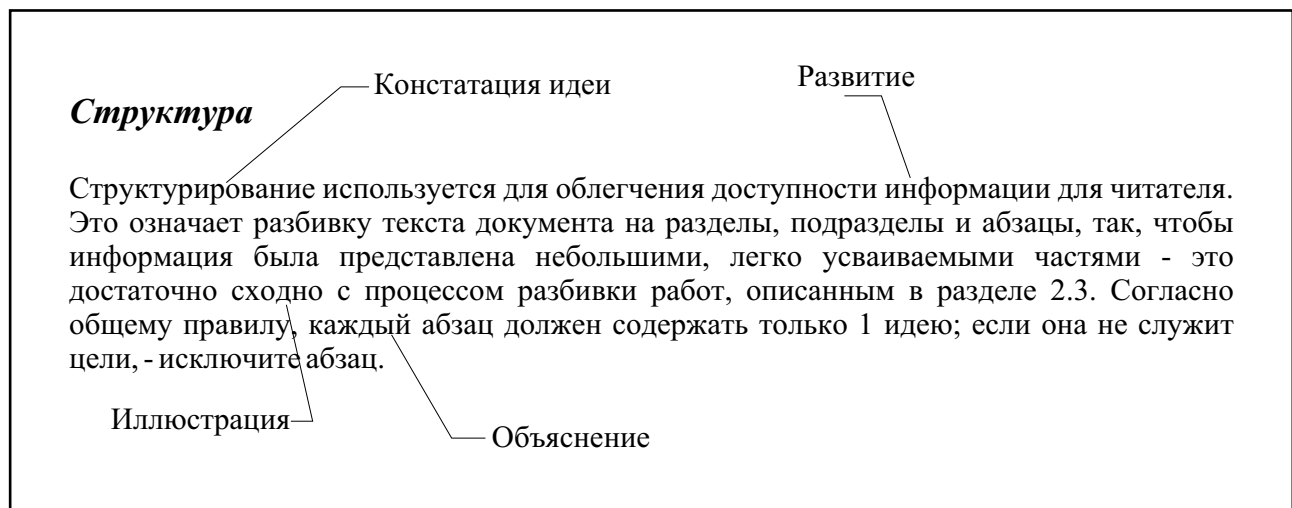
Структура.

Структурирование используется для того, чтобы делать информацию более доступной читателю. Оно означает разбивку документа на разделы, подразделы и абзацы, так чтобы информация была представлена небольшими, более легкими для усвоения частями - процесс, довольно сходный с разбивкой работ, рассмотренной в разделе 1.2., Этап 7. Согласно общему правилу, каждый абзац должен сообщать только 1 мысль. Если сообщение ее не имеет цели - исключите абзац. По возможности, каждый абзац должен включать:

- констатацию идеи;
- развитие идеи;
- объяснение идеи и ее контекста;
- примеры или доказательства в ее поддержку.

Приведенная ниже схема 23 служит иллюстрацией хорошо построенной структуры.

Схема 23: Структурирование документа



Набросок и редактирование.

При написании письма, меморандума или отчета всегда готовьте сначала первый набросок и затем проверьте, говорится ли в нем в действительности то, что вы хотели сказать. В случае, если документ имеет особую важность, попросите ваших коллег прочитать его или оставьте его на следующий день, чтобы тогда взглянуть на него свежим глазом. Если вы пишете от лица кого-то другого, дайте документ ему на проверку, чтобы убедиться в том, что вы верно представляете его взгляды. Ниже в помощь приводятся некоторые другие идеи:

- **Дайте хорошее начало** - определите цель документа в самом его начале
- **Внешнее оформление** - эффективно используйте заголовки, пробелы, пометки и т.д.
- **Стиль** - используйте короткие предложения и избегайте жаргонизмов; если необходимо составить длинный документ, приложите его краткое обобщение.
- **Выделение** - используйте **жирный шрифт**, подчеркивание или *курсив* для выделения важных мест в тексте.
- **Диаграммы** - используйте осторожно, делайте их простыми и ясно озаглавливайте.
- **Проверка** - проверяйте наличие опечаток и простых ошибок (не полагайтесь только на компьютерную проверку правописания); прочитайте вслух, чтобы убедиться, что расставленные знаки препинания упрощают чтение документа.
- **Дайте хороший конец** - сделайте обобщение ключевой информации, которую хотите сообщить.

Различные виды документов.

Ниже перечисляются основные виды документов и постоянно включаемые в них основные виды информации.

Факс

- фамилия, должность и организация отправителя
- номер факса отправителя и дата отправления
- фамилия, должность и организация получателя
- предмет документа
- количество страниц в документе

Электронная почта (E-mail)

- фамилия, должность и организация отправителя
- фамилия, должность и организация получателя
- предмет документа
- адрес электронной почты и дата проставляются автоматически

Письмо

- фамилия, должность и организация получателя
- полностью почтовый адрес
- дата
- предмет
- фамилия, должность и организация отправителя

Отчет

- Название
- Дата
- Оглавление
- Список условных обозначений
- Фамилия автора
- Краткое обобщение
- Основной текст
- Введение
- Заключение
- Рекомендации

Понимание различий

Если ваша способность к эффективному выполнению получаемых вами заданий представлена как ваша **компетентность в работе**, то ваша способность эффективно строить отношения с окружающими в процессе работы может быть представлена как ваша **коммуникативная компетентность**. Эти два вида компетентности могут быть приравнены к понятиям управления выполнением работы и управления процессом развития коллектива. Важным шагом к достижению соединения этих двух видов компетентности является понимание различий, существующих между партнерами проекта.

Чтобы обеспечить эффективность вашей коммуникативной компетентности, постарайтесь запомнить следующие советы:

- **Демонстрируйте уважение** - если вы умеете жестами, взглядами, улыбкой и ободряющими словами сообщить вашим коллегам, что вам интересны их точки зрения, вероятность того, что они положительно откликнутся на сказанное вами, увеличится. Уважение составляет основу прочных рабочих взаимоотношений.
- **Сохраняйте непредвзятость** - если вы обнаружите, что вас прерывают до того, как вы кончили говорить, или что кто-то качает головой в знак несогласия во время того как вы говорите, ваш успех в достижении эффективности коммуникации, будет, вероятно меньшим. Когда человек считает, что его слушают с полным вниманием, он обычно лучше воспринимает отклики, которые ему высказываются вербально, независимо от того, положительные они или отрицательные.
- **Признавайте свои взгляды своими собственными** - люди, предполагающие, что другие разделяют их точку зрения, и не прислушивающиеся к различиям во мнениях, будут сталкиваться с большими трудностями при формировании продуктивных рабочих взаимоотношений. Начиная ваши фразы словами “Я думаю ...” или “Мне кажется ...”, вы поможете другим увидеть в вас открытость и чуткость. Помните, что ваши убеждения, знания и отношение к вещам являются результатом вашего собственного прошлого опыта.
- **Проявляйте симпатию** - большинство людей находит, что легче иметь дело с лицами, которые, как кажется, способны понять вещи с точки зрения собеседника. Если вы посвятите время попыткам понять точку зрения другого человека и затем выразите свое понимание словами и действиями, вы сможете осуществлять коммуникацию более эффективно.
- **Проявляйте гибкость** - не теряя из виду стоящей перед вами задачи, вам следует знать также о том, как люди ощущают процесс работы. Проявлять гибкость - значит примерять свое поведение к требованиям ситуации, обеспечивая у людей ощущение своей доли в выполняемых задачах или проектах и извлечение ими уроков из процесса работы.

- **Соблюдайте очередность** - большинству людей нравится получать слово при обсуждении, Это значит, что вам не следует ни монополизировать беседу, ни избегать участия в ней. Принимая участие и соблюдая очередность выступлений, вы демонстрируете свой интерес к собеседнику и заботу о нем.
- **Будьте терпимы к двусмысленным выражениям** - во многих случаях коммуникации между представителями разных культур двусмысленные выражения представляют собой наиболее шокирующий элемент. С приходом знаний о манерах друг друга двусмысленные слова будут употребляться реже и отталкивающее их воздействие будет забыто; однако, если вы выразите вашу неприязненную реакцию, забыть будет труднее. Учиться преодолевать шок от двусмысленных слов - важный шаг на пути адаптации в новой рабочей среде.

Обобщение: Коммуникация.

- Эффективная коммуникация играет существенную роль в успешном управлении проектом. Везде, где только возможно, коммуникацию следует планировать, а ее результаты проверять и записывать в досье.
- Устная коммуникация состоит не только в том, чтобы говорить и слушать; она включает также контроль за ходом беседы. Говоря,
 - будьте настойчивы;
 - сохраняйте контроль;
 - используйте открытые вопросы;
 - давайте обобщенное изложение результата.
- Слушая в беседе (также по телефону),:
 - повторяйте услышанное;
 - записывайте его;
 - рассматривайте возможность послать письмо или факс в подтверждение достигнутых договоренностей.
- Перед завершением и отправлением письменного документа всегда следует:
 - иметь ясное представление о цели документа;
 - определить требуемый круг его читателей и рассмотреть их потребности в информации;
 - составить схему структуры документа;
 - сделать набросок и тщательно проверить его ясность, ошибки и опечатки.

Глава 2.3 Совещания.

Совещания представляют собой встречу коллектива людей с целью объединения имеющихся у них ресурсов и направления их на достижение общей цели. Это может быть просто пятиминутная встреча для обзора хода работы по сравнению с планом работ на неделю или проводящаяся на высоком уровне встреча партнеров по проекту, цель которой - определения основных характеристик следующей фазы проекта. Хорошо подготовленные и управляемые совещания помогают экономить время, решать проблемы, распределять ответственность и наблюдать за ходом работ. К сожалению, они могут быть также бессодержательными, скучными и некомфортными.

Решение о присутствии

Такое начало кажется необычным, но первым шагом к достижению эффективности совещаний будет заданный самому себе вопрос, присутствовать на нем или нет. Даже если совещание запланировано лично вами, может быть, следует послать на него вашего подчиненного или, может быть, отменить его. Если вы приглашены на совещание, может случиться так, что вы решите, что ваше присутствие на нем бесполезно или для вас, или для тех, кто вас пригласил. Существует и другой вариант, при котором вами получено приглашение, однако вам ясно, почему требуется ваше присутствие. Каковы бы ни были причины, если вы не уверены, присутствовать вам на совещании или нет, следует выяснить цель совещания и основания для вашего присутствия. Тогда вами может быть принято компетентное решение.

Подготовка к совещанию

Совещания всегда должны быть хорошо подготовлены. Под этим подразумевается принятие решений по содержанию повестки дня, составу участников, продолжительности совещания. К необходимой подготовке относятся:

- составление повестки дня и передача ее в виде циркуляра для комментариев;
- решение о том, кто должен присутствовать;
- определение регламента совещания.

Повестка дня.

Повестка дня представляет собой общий обзор совещания. Хорошая повестка дня должна содержать:

- цель совещания;
- задачи каждого раздела повестки дня и порядок их обсуждения;
- запрос информации от участников (если требуется);
- место, дату и время проведения совещания;
- список приглашенных участников.

Наряду с информированием участников о цели совещания разработка повестки дня побуждает вас дать подтверждение причинам, по которым вы просите о проведении совещания; к обдумыванию того, какая информация потребуется; а также к определению того, что должно быть сделано до совещания. Если цель совещания и задачи его отдельных пунктов сформулированы ясно, это предоставляет вам основу для ведения мониторинга и записей в ходе совещания. Если повестка дня рассылается предварительно, это дает участникам возможность предлагать изменения, а также подготовить их выступления.

Решение о составе участников.

Чем больше количество участников, тем сложнее управлять ими и тем менее вероятно достижение цели совещания. Рассматривая задачу каждого пункта, старайтесь приглашать только тех, чье участие необходимо - или как сообщающих информацию, или как принимающих ее; выносящих решение и руководствующихся этим решением. Если вы не уверены в вашем выборе, покажите повестку дня предполагаемому участнику и спросите его, считает ли он свое участие нужным или нет.

Из числа участников назначается председатель. Советы председателю приводятся ниже. Однозначных правил, определяющих, кто должен председательствовать на совещании, не существует. Хотя часто председателем назначается старший (по должности) из присутствующих, в действительности - это не всегда оптимальное решение. Насколько возможно, председательство должно поручаться наиболее компетентному в этой области участнику. Вероятно, вам по горькому опыту известно, кто не должен быть председателем!

Продолжительность.

Самые худшие совещания - это те, которые, кажется, никогда не кончатся, и где участники чувствуют себя пойманными в ловушку. При том, что чувство скуки и разочарования нарастает, выступления становятся все более бесполезными, а обсуждения все менее целенаправленными. Одним из способов избежать такой ситуации является четкое определение времени начала и окончания совещания, продолжительности обсуждения каждого пункта и следование этому регламенту.

Если обсуждение выходит за рамки регламента, обратите на это внимание участников и постарайтесь ускорить обсуждение. Если поднимаются вопросы, не входящие в повестку дня, попросите перенести их обсуждение на следующее совещание, для которого будет составлена соответствующая повестка дня.

Управление совещанием

Председательствуете ли вы на совещании, управляете ли им со стороны или просто присутствуете в качестве приглашенного участника, вы играете важную роль в обеспечении успеха совещания. Первые шаги к успеху предпринимаются в ходе подготовки. Крайне важно, чтобы было продуктивно использовано все достигнутое в ходе подготовки - к сожалению, слишком обычным является игнорирование хорошо подготовленной повестки дня.

Ключевыми моментами хорошего управления совещанием являются:

- эффективное председательство;
- значимые выступления;
- умелое ведение протокола.

Председательство на совещании.

Председатель в ходе совещания играет особо важную роль. Советы председателю приведены ниже, но даже если вы окажетесь на плохо ведущемся председателем совещании, все еще остается возможность повлиять на успех совещания.

Советы менеджеру 4: Хороший председатель

Разъясняет.....	☞ задачу совещания; время его окончания; внутренние правила данного учреждения, которые участникам следует соблюдать
Подводит итог.....	☞ достигнутого прогресса - после каждого раздела повестки дня; принятых решений; тем и несогласованных вопросов, вынесенных на обсуждение на последующих совещаниях
Обеспечивает.....	☞ сохранение направленности обсуждений на установленные цели совещания; возможно более строгое соблюдение участниками регламента; предоставление всем участникам возможности выступить с сообщением или в прениях; предотвращение перехода разногласий в споры

Выступления и отклик на них.

Совещания представляют собой в высшей степени структурированные беседы. Важно, чтобы выступления были ясными и краткими, непосредственно связанными с обсуждаемой темой. Как и в случае устной коммуникации, здесь возможны двусмысленность, недоразумения и разногласия.

Очень вероятно, что вам захочется высказаться также в ходе обсуждений, даже если это будет просто стремление уяснить что-либо. (Если это не так, может быть, ваше решение присутствовать на совещании было ошибочным!) Полезно записывать обсуждаемые вопросы по мере их возникновения. Перед тем как выступить продумайте свое выступление и дайте его краткое изложение в нескольких пронумерованных позициях. Это поможет вам говорить ясно и кратко, в особенности, если вы волнуетесь во время важных совещаний.

Ответы на выступления других также требуют навыков. Ниже обобщенно изложено несколько советов.

Советы менеджеру 5: Поведение в ходе совещания

Нет...	Да...
<input checked="" type="checkbox"/> не давайте людям чувствовать себя глупо, смеясь над плохими или непрактичными идеями	<input checked="" type="checkbox"/> относитесь к плохим идеям серьезно, но называйте причину, по которой ее не следует долее рассматривать
<input checked="" type="checkbox"/> не критикуйте прямо конкретных людей за невыполнение задания	<input checked="" type="checkbox"/> разъясните, что следует сделать и кому или, если замечание или выговор необходимы, сделайте их после совещания
<input checked="" type="checkbox"/> не игнорируйте выступлений участников	<input checked="" type="checkbox"/> “старайтесь опираться на высказанные в ходе совещания идеи, пусть даже только косвенно, напр. “что касается мысли, высказанной ранее Сергеем, мы могли бы...”
<input checked="" type="checkbox"/> не давайте застенчивым или неуверенным участникам почувствовать себя в стороне	<input checked="" type="checkbox"/> прямо спрашивайте об их взглядах и поддерживайте их выступления

Ведение протоколов.

В начале совещания назначается секретарь для ведения протокола. Целью протокола является запись важной информации, принятых решений и сторон, их принявших. Часто однако, протокол представляет собой стенографический отчет о том, что говорилось, в результате чего он получается слишком длинным, не выделяет важных моментов и читается редко. Рекомендуются использовать форму представления, называемую иногда *протоколом мероприятия*, содержащую только следующую информацию (иллюстрировано схемой 24):

- **Предмет**
- **Обобщенно основные поднятые темы/проблемы**
- **Обобщенно требующиеся действия**
- **Лица, ответственные за проведение действий**
- **Крайний срок выполнения**

Схема 24: Пример Протокола мероприятия



Обобщение: Совещания.

- Первым шагом к успеху совещания является решение, присутствовать на нем или нет.
- Для достижения эффективности подготовки совещания следует:
 - подготовить заранее повестку дня и разослать ее в виде циркуляра;
 - следить за тем, чтобы приглашались только те, чьи знания или опыт непосредственно связаны с темами повестки дня;
 - оценить, сколько времени займет совещание и дать реальное время начала и окончания;
- На хорошо управляемом совещании председатель:
 - разъясняет цель совещания, регламент и внутренние правила учреждения;
 - подводит итоги прогресса, решений, тем и проблем;
 - обеспечивает сохранение целенаправленности обсуждений, их демократизм и уравновешенность.
- Присутствуя на совещании, делайте записи по основным обсуждаемым темам. Перед собственным выступлением изложите обобщенно то, что хотите сказать, используя список с пронумерованными позициями.
- Для составления ясной и краткой записи обсуждений используйте форму *протокола мероприятия*. В него следует включить:
 - предмет;
 - темы/проблемы;
 - требующиеся действия;
 - ответственных;
 - крайний срок.

Такой протокол может быть использован в начале следующего совещания для обзора проделанной со времени предыдущей встречи работы.

Глава 2.4 Управление временем.

Большинству из нас приходилось оказываться в ситуации, когда нужно было в последнюю минуту в спешке составлять отчет или готовить совещание; или вам знакомы такие дни, когда “*время попросту исчезает*”. Все это - симптомы плохого управления временем, результатом которого могут оказаться сокращение продуктивности деятельности и стресс. Однако, в действительности, необходимость улучшения управления временем признается немногими, поскольку люди считают, что ведя ежедневные записи о назначенных встречах и мероприятиях, они уже управляют своим временем эффективно. На самом деле причины плохого управления более сложные, чем просто отсутствие дневника назначенных мероприятий.

Причины плохого управления временем

Первым шагом к улучшению управления вашим временем будет взгляд на то, как вы управляете им сейчас. Инструкции для самостоятельного исследования и оценки вашей работы в настоящем приводятся ниже в рамке.

Самостоятельное исследование. Упражнение 1: Ведение рабочего дневника

Делайте заметки о том, как вы использовали ваше время в течение 2 или 3 дней. Заполните таблицу по приведенному образцу. Когда начинаете действие, записывайте, что оно собой представляет и когда вы начали его. Затем, когда бы вы ни меняли занятие - даже если речь идет только о том, чтобы выпить чашку чаю или поговорить с коллегой - записывайте время, когда вы его закончили. Вы можете добавить также в виде комментария описание следующего действия, указать данное вам задание или объяснить причину изменения вами деятельности.

Действие	Начало	Конец	Комментарий

Ведя запись даже такого короткого промежутка времени, вы достигните двух результатов: во-первых, определение эффективности и продуктивности вашего теперешнего управления своим временем и во-вторых, исходной позиции для оценки управления вашим временем в будущем.

Существуют три главные причины плохого управления временем:

- плохо составленное расписание работ;
- исполнение работы за других;
- потеря времени.

Плохо составленный график работ.

Могут быть занижены сроки выполнения задания. Вы вынуждены беспокоиться о том, достаточно ли у вас осталось времени для завершения задания или подвергаетесь панике последней минуты, пытаетесь выполнить все в срок. Однако, вкратце эффективное планирование вашего рабочего времени может быть достигнуто с помощью:

- проверки того, что требуется и к какому сроку;
- разбивки задач на меньшие подзадачи, позволяющей вам лучше оценивать требуемое время и наблюдать за ходом работ;
- составления обзоров хода работ после выполнения задач или подзадач, так чтобы более оперативно реагировать на задержки.

Особые трудности могут представлять собой невозможные сроки завершения работ, заданные вашими начальниками или партнерами по проекту. Однако, эффективное планирование работы позволит вам на ранних стадиях: i) определить выполнимость работы в течение имеющегося времени; ii) запросить дополнительную помощь или дополнительные ресурсы; iii) запросить продление сроков; iv) переопределить задание, приведя его в соответствие с имеющимся временем; или v) по меньшей мере, уяснить, что шансы выполнить работу в установленный срок малы.

Выполнение работы за других.

Существует ряд причин, побуждающих вас делать работу за других - может быть, исправить письмо, текст которого плохо составлен младшим коллегой, и затем просить его переписать письмо; может быть, ваш менеджер дал задание, недостаточно объяснив его, и вам приходится тратить время, чтобы выяснить, что вам следует сделать; или, может быть, вы просто хотите помочь вашим коллегам в их работе. Какими бы ни были причины, это - неоптимальное приложение сил. Сверьтесь с записями вашего рабочего времени, чтобы увидеть, сколько времени вами тратится на выполнение работы за других. Взгляните на описание вашей должности и уясните, делаете ли вы то, что должны делать. Если проблема кроется в этом, подумайте о способах сведения ее к минимуму, например: передайте секретарские обязанности секретарю; объясните своим подчиненным, какими вы хотите видеть переписанные ими письма; просите вашего менеджера дать разъяснения, что в точности от вас требуется.

Потери времени.

Существует ряд типичных причин бесполезной траты времени:

- **Общение** - телефонные звонки, беседы с коллегами, внезапный уход, чтобы перекусить. Хотя не относящиеся к работе дела могут быть заслуженным перерывом, важно не позволять себе отвлекаться от важных заданий, таких как следующий срок сдачи работы. Проверьте по вашим записям рабочего времени, стоит ли эта проблема в вашем случае.

- **Начало** - часто переключение с одного задания на другое требует времени: может быть, чтобы физически найти нужное досье, или чтобы просто переключиться с одних мыслей на другие. Постарайтесь активно заниматься выполнением немногих заданий в течение длительного срока, вместо того, чтобы выполнять много заданий за короткий срок. Прочие советы: группировка сходных задач (напр., отправление факсов); не заниматься некоторое время вновь поступающими заданиями, с тем чтобы не позволять им нарушать ход вашей текущей работы. Используйте ваш план рабочего времени, чтобы определить, какие небольшие задачи могут быть объединены.
- **Приятные задачи** - часто мы отдаем работе больше времени, чем нужно, потому что она нам нравится. Это может быть, например, безукоризненное оформление письма или факса или приведение в порядок шкафа с канцелярскими принадлежностями. Во избежание подобных явлений, распределяйте реально время между разными видами работы, перед тем как начать их, затем следуйте намеченным срокам.
- **Неприятные задачи** - наоборот, может оказаться, что вы медлите с выполнением неприятной работы, возможно, в пользу более приятной задачи. Проверьте по вашему плану рабочего времени, откладываются ли какие-либо виды работы только потому, что они скучны или трудны.

Улучшение управления временем

Для того чтобы улучшить управление временем, следует сделать беглый обзор вашей текущей деятельности. Ведя в течение нескольких дней рабочий дневник, вы в состоянии посмотреть с критической точки зрения на то, как проводится ваше рабочее время и перераспределить его более продуктивно и эффективно. Необходимыми шагами к совершенствованию управления временем являются:

- Определение целей работы.
- Увязка времени с задачами.
- Обзор методов и приемов.

Цели работы.

Вам следует иметь описание вашей должности или техническое задание для вашей работы. Они должны стать исходным пунктом для выяснения целей вашей работы: за что вам платят?. Если у вас не имеется описания должности или технического задания, попросите о них и обсудите их с вашим менеджером. В крайнем случае, спросите себя, что вы делаете из того, что необходимо делать, но никто другой не делает.

После того как вами составлен список ваших функций, постарайтесь расставить их в порядке приоритетности. Прежде всего сгруппируйте функции, которые вы считаете наиболее важными; затем сгруппируйте наименее важные. Оставшиеся будут, вероятно, иметь среднюю степень важности. Если вы не уверены в правильности расставленных вами приоритетов, спросите ваших коллег.

Увязка времени с задачами.

Теперь, когда ваши цели и приоритеты обрели ясность, снова загляните в ваш рабочий дневник. Оцените каждую задачу и свяжите ее с определенной функцией. Постарайтесь найти неважные задачи, на выполнение которых вы тратите много времени, и важные задачи, выполнению которых вы уделяете немного времени. Решите, сколько времени следует посвящать каждой из задач с точки зрения ваших функций, и выделите им соответствующее количество времени. Хотя это и кажется трудным, при

переоценке вашей работы вы безусловно найдете способы экономии времени, которое будет отдано более важным задачам, включая те, на которые вы до сих пор не обращали должного внимания. Могут быть также виды работы, которые не относятся ни к одной из ваших функций - в этом случае вам следует обдумать, как прекратить заниматься ими. Когда вы уже уверены, как следует распределить ваше время, потратьте пять минут каждое утро на составление плана на день, пятнадцать минут каждый понедельник - на составление плана на неделю и час - на составление стратегического плана на каждый месяц.

Обзор методов и приемов.

Вы можете сэкономить время для выполнения оставшихся в вашем списке задач, рассматривая различные способы работы, например, если вы выяснили, что открываете и распределяете почту два или три раза в день, сведите эту работу к одному разу и посвящайте сэкономленное время более важным задачам. Если вам сложно придумать новые приемы, спросите коллег: может быть, у них есть ясные идеи.

Обобщение: Управление временем.

- Плохое управление временем признается проблемой немногими менеджерами и администраторами, даже несмотря на то, что оно ведет к сокращению продуктивности в работе и стрессу.
- Основными признаками плохого управления временем являются:
 - потери времени;
 - выполнение работы за других;
 - плохое распределение работ и плохо составленный план работ.
- Первым шагом к определению, является ли управление временем проблемой, может стать ведение рабочего дневника в течение нескольких дней.
- Улучшение в управлении временем может быть достигнуто с помощью:
 - определения целей работы и их сравнения с рабочим дневником;
 - перераспределения времени между задачами в соответствии с установленными приоритетами;
 - обзор методов и приемов выполнения необходимых задач.
- Для обеспечения улучшения в управлении временем потратьте:
 - 5 минут каждое утро на составление плана на день;
 - 15 минут каждый понедельник для составления плана на неделю;
 - 1 час каждый месяц для составления стратегического плана.