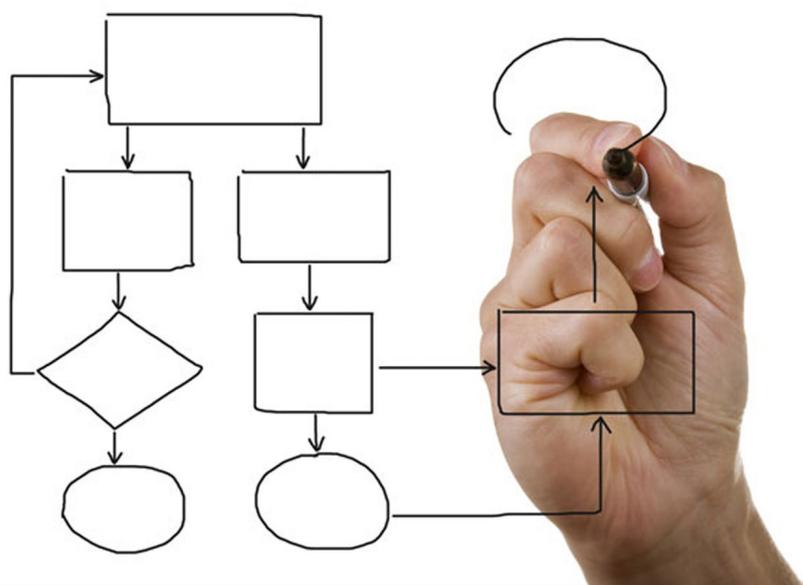


Библейские принципы управления проектами



верный в малом и во многом верен





Именно упорство помогло улитке доползти до ковчега

Денис Валивач

Библейские принципы управления проектами

Издание первое

УДК 65.06 + 27-23

ББК 60.8 + 86.3

В 155

Денис Валивач «Библейские принципы управления проектами»

Книга предназначена для христиан, вовлеченных в проектную деятельность. Её цель — помочь добиться успеха и избежать ошибок на пути к поставленной цели. На основе Священного Писания, опыта успешных людей и «сливок» последних международных стандартов в материалах книги представлены практические советы по организации простых и сложных проектов различной направленности.

Разрешается свободное некоммерческое использование и распространение книги в полном объеме без изменения содержания (международная лицензия [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/))

Издатель: www.adventist.su

2014 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
1. Что такое проект.....	9
2. Ставим цели.....	10
3. Стартуем — пишем устав проекта.....	12
4. Составляем техническое задание.....	21
5. Правильно организуем встречи.....	24
6. Ведем переговоры.....	27
7. Делим проект на части.....	32
8. Рисуем диаграмму.....	35
9. Управляем изменениями.....	38
10. Выявляем риски и готовимся к ним.....	39
11. Организуем работу с информацией.....	42
12. Строим цепочку поставок.....	47
13. Определяем иерархию команды.....	51
14. Нанимаем людей для работы.....	53
15. Решаем конфликты.....	58
16. Контролируем качество.....	60
17. Обеспечиваем технику безопасности.....	63
18. Решаем проблемы.....	66
19. Работаем умно.....	68
20. Мыслим дальновидно.....	71
21. Учимся системности.....	75
22. Поддерживаем порядок.....	78
23. Учитываем особенности культуры.....	83
24. Работаем по христиански.....	86
25. Закрываем проект.....	93
26. Список контрольных вопросов.....	94
Заключение.....	99
Литература.....	100

Отзывы на книгу

Руководство «Библейские принципы управления проектами» Дениса Валивача – труд остроактуальный и абсолютно необходимый каждому христианину. Ведь верующий человек в своей деятельности, призванной быть во славу Божью, так или иначе имеет дело с проектами, большими и малыми, простыми и сложными.

Чтобы проект был благословленным Господом, совершенно очевидно, что его исполнители должны руководствоваться библейскими принципами реализации проекта. Эти принципы, если их гармонично сочетать со знанием международных стандартов и заимствованием успешного опыта, несомненно, позволят достичь ярких, впечатляющих результатов.

Алгоритм действий в книге детально проработан, начиная от постановки цели и заканчивая закрытием проекта, что является безусловным преимуществом. Ее ценность повышается также тем, что автор останавливается на вопросах, которым не всегда уделяется должное внимание, например, как решать конфликтные ситуации, поддерживать порядок или как учитывать экологические аспекты. Практические советы, изложенные в руководстве, помогут исполнителям проекта комплексно и «на опережение» решать возникающие проблемы.

Самое же значимое – то, что идейным фундаментом, "камнем", на котором возведено руководство по созданию и реализации проекта, выступают библейские цитаты и библейские истории. Именно они являются «вифлеемской звездой», ведущей не просто к успешности проекта, но и к отражению Божьего характера и Божьей любви в проектной деятельности христианина, усиливая миссионерские моменты в его жизни.

Елена Титова, кандидат биологических наук.

Сегодня мир стремительно развивается, мы тоже хотим быстрее достигать желаемого, выполняя сразу много разных дел. Однако зачастую многие дела не доводим до конца. Эта книга, объясняет как достичь успеха. Пусть все наши проекты от самого малого до большого будут выполняться на самом высшем уровне.

Вячеслав Зиганишин, общественный деятель.

Книга достойна внимания каждого, вне зависимости от возраста или положения в обществе. Она не только вдохновляет читателя на наилучшее качество жизни, но также помогает сосредоточить внимание на конкретной цели и пути ее достижения.

Анастасия Костюкова, композитор

Введение

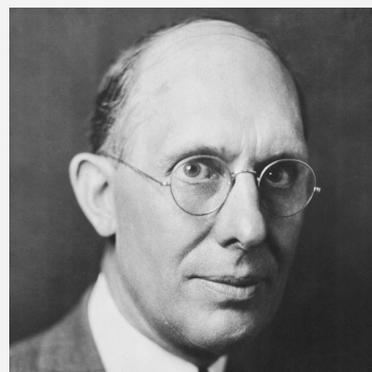
О человеке судят по его делам. «Если хочешь, чтоб дела твои ладились, берись за них разумно» — сказал поэт и мыслитель Абай Кунанбаев. Вся наша жизнь состоит из больших и маленьких проектов. Мы начинаем строить замки из игрушечных кубиков, и впоследствии некоторые из нас через годы возводят в пустыне новые города. Одним из лучших учебников по управлению проектами является Библия. На её страницах можно найти универсальные, проверенные временем принципы мудрости, которые можно применять в самых различных сферах жизни от строительства дома до создания вакцины от гриппа. Именно к Писанию мы и будем обращаться, черпая практические знания из слов Всевышнего.

Библия повествует нам о том, что на верующих людей накладывается ответственность за всё, с чем они имеют дело. Мы отвечаем перед Богом за эффективное использование вверенных нам талантов, времени и средств, за свои провалы и успехи не только в духовной жизни, но вообще во всех начинаниях. Разве мы не призваны и в результатах своего труда являть образ Божий? Для христианина быть неудачником по причине неосмотрительности в делах — грех. Согласно Писанию наши проекты всегда должны выполняться на самом высшем уровне. Это не отвлеченное от реальности пожелание, а прямое и не двусмысленное указание, библейская заповедь — **«что бы вы ни делали, трудитесь от всей души — как если бы это было для Господа, а не для людей»** Колоссянам 3:23. Господь не оставил нас в неведении относительно того как именно мы можем это делать. Технологии успеха записаны в Его Слове сотни лет назад.

Вот несколько примеров проектов из Библии, из которых можно многому научиться:

- Постройка ковчега.
- Строительство Вавилонской башни.
- Подготовка Египта к годам бедствия.

«Мои интересы находятся в будущем, потому что я собираюсь провести там оставшуюся часть моей жизни»



Чарльз Кеттеринг
изобретатель



- Исход из Египта и завоевание Ханаана.
- Постройка святилища и организация ежегодного цикла служения.
- Постройка храма.
- Восстановление Иерусалима после плена.

Самыми грандиозными проектами Писания можно считать сотворение мира и план спасения падшего человечества.

Эта книга в сжатой форме передает лучшие проверенные практики проектного управления с позиции Библии. Следуя совету Соломона в качестве иллюстраций мы также рассмотрим цитаты людей, добившихся успехов в своём деле — «**слова мудрых — как иглы и как вбитые гвозди, и составители их — от единого пастыря**» Екклесиаст 12:11. Изучение этого материала принесет пользу при условии применения его на практике. Чтобы прочтенное не осталось лишь красивой теорией, мы будем шаг за шагом развивать в себе привычку следовать указаниям Писания как в мелочах, так и в больших делах, помня слова Христа — «**верный в малом и во многом верен, а неверный в малом неверен и во многом**».



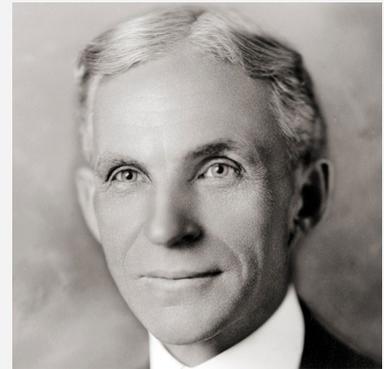
Что такое проект

Итак, что такое проект? В переводе с латинского это слово значит «брошенный вперед». Проект — это действия, направленные на достижение конкретной цели с учётом всех ограничений — времени, денег, ресурсов и так далее.

В отличие от рутинных повторяющихся дел, которые принято называть операционной деятельностью, проект создаёт что-то новое, имеет начало и конец. Иногда проектная и операционная деятельность тесно переплетены.

Желания даются человеку вместе с силами превратить их в реальность. Наши большие и малые проекты зачастую определяют, как в дальнейшем сложится наша судьба, какой след мы оставим после себя в этом мире. Следуя принципам Писания в делах, научимся «строить свой дом на камне, а не на песке».

«Сами по себе идеи ценны, но всякая идея, в конце концов только идея. Задача в том, чтобы реализовать ее практически»



Генри Форд
автопромышленник,
изобретатель

Ставим цели

Проекты начинаются с целей. Обычно проект решает какую-либо задачу, использует открывшуюся возможность для улучшения существующей ситуации с точки зрения практических требований и здравого смысла. Внимательный читатель видит в Новом Завете, что христиане — это не забытые тёмные люди, а яркие и грамотные личности с активной жизненной позицией. Каждому из своих детей Господь даёт определенные таланты и ждёт их применения на практике, чтобы мы были «светом миру и солью земли», чтобы люди прославляли Бога, видя наши дела.

У каждого человека есть вещи, которые радуют и вдохновляют его. Чтобы добиться успеха в чем-либо, надо болеть своим делом, подходя к нему с мастерством, усердием и умом. В современных вузах часто учат как лучше приспособиться и устроить свою жизнь в нашем греховном мире. Христос же, напротив, призвал нас изменять этот мир к лучшему. Притча о талантах прямо говорит о том, что бездействовавший слуга не унаследовал спасения. Мы не можем просто плыть по течению и жить бесцельно. Жизнь должна быть наполнена смыслом и успешными делами.

Все наши цели должны быть в соответствии с тем, чего ожидает Бог. Нам следует избегать участия в тех проектах, достижение целей которых заставляет идти на компромисс с совестью. Приведем тексты:

«Много замыслов в сердце человека, но состоится только определенное Господом» Притчи 19:21

«Если Господь не созиждет дома, напрасно трудятся строящие его; если Господь не охранит города, напрасно бодрствует страж» Псалом 126:1

«Уж коль расти, то с юности расти, ведь не годами, а делами зреешь»



Эдуард Асадов
поэт.

«Никакой деловой проект, никакой жизненный план не может быть прочным и совершенным, если он охватывает только краткие годы человеческой жизни и не вмещает вечное будущее»



Елена Уайт
реформатор,
писательница

Писание также учит, что наши цели и планы должны рождаться с молитвой — **«Предай Господу дела твои, и предприятия твои совершатся»** Притчи 16:3.

Как правильно ставить цель?

Если у нас есть хорошая идея для проекта, для начала чётко проясним следующие вопросы:

1. Кому это нужно и зачем?
2. Что для этого требуется сделать?
3. Какие шаги необходимо пройти на пути к достижению цели?
4. Какие результаты мы получим?
5. Стоит ли это наших усилий и времени?

Цель должна быть конкретной, подробно сформулированной и измеримой, иначе желаемых результатов можно не добиться.

«Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь — это не цели. Это пожелания»



Роберт Кийосаки
предприниматель,
инвестор, писатель

Пример из жизни



«Нужно построить хорошую, удобную дачу»



«Необходимо с учетом последних строительных норм и гостей построить здание на дачном участке высотой в три метра из двух комнат, с двумя окнами 1 на 1 м. на каждую комнату, устойчивое к температурам от +45 до – 45 градусов, электрифицированное, с автономной системой отопления. Двери здания должны иметь крыльцо и быть расположены с северной стороны. Строительство должно быть закончено до октября нынешнего года»



Стартуем — пишем устав проекта

Предположим, цель у нас есть и она довольно чётко обозначена. Что дальше? Как сказано, нет ничего невозможного для человека, который не будет делать то, о чем говорит. Невоплощенная цель навсегда останется лишь мечтой. Каков наш следующий шаг? Прочтём слова Христа:

«Если кто-то из вас хочет построить башню, разве он сначала не сядет и не подсчитает расходов, хватит ли у него средств завершить строительство? В противном случае окажется, что он, заложив фундамент, закончить работы не может. И, глядя на него, все будут над ним смеяться и говорить: «Вот человек, начал строить, а закончить не смог!» И царь, который собирается на войну против другого царя, должен сначала сесть и обдумать, сможет ли он со своими десятью тысячами войска вступить в сражение с идущим на него царем, у которого двадцать тысяч. И если нет, то пошлет послов просить о мире, пока тот еще далеко» Евангелие от Луки 14 глава

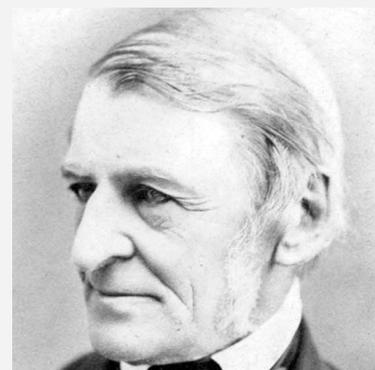
Мы видим чётко обозначенный принцип планирования.

Планирование должно быть тщательным.

Правильное планирование может занимать времени не меньше, а иногда и больше чем сама реализация проекта.

Планировать в голове хорошо, но если наш проект больше чем приготовление обеда или сооружение скворечника, если в проекте кроме нас участвуют другие люди, свои планы мы будем записывать. И записывать подробно. Многие не любят бумажной волокиты, но практика показывает, что потраченное на нее время окупается с лихвой. Записи помогут нам разложить мысли по полоч-

«Мир открывается только перед теми, кто знает, куда идет»



Ральф Уолдо Эмерсон
поэт, философ,
общественный деятель



кам и продумать всё глубже. Выражаем идеи кратко, ясно, простым и понятным языком, как сказал А. Некрасов — «словам должно быть тесно, а мыслям просторно».

Пример из жизни



У меня хорошая память — я буду держать весь проект в голове.



Я всё подробно запишу, если необходимо, буду многократно вносить изменения, улучшая свои записи, пока не получу желаемый результат.

Итак, пишем! Заведём для этих целей тетрадь или файл в компьютере. Назовём наши предварительные эскизные записи «уставом проекта». Внесем туда следующее:

- 1. Цель** (конкретно расписанную, о чем мы уже говорили выше).
- 2. Причины.** Пишем, зачем мы затеяли свой проект, почему он актуален. Доказываем его необходимость и преимущества которые он даст. Представим, что нам нужно убедить скептика в ценности и целесообразности нашего проекта и подойдем к вопросу основательно. Больше конкретики и цифр. Если проект связан с окупаемостью, прогнозируем её сроки.
- 3. Анализ опыта решения аналогичных задач в других проектах.** На этом остановимся подробнее и вновь обратимся к Писанию:

«Так говорит Господь: остановитесь на путях ваших и рассмотрите, и расспросите о путях древних, где путь добрый, и идите по нему, и найдете покой душам вашим» Иеремия 6:16

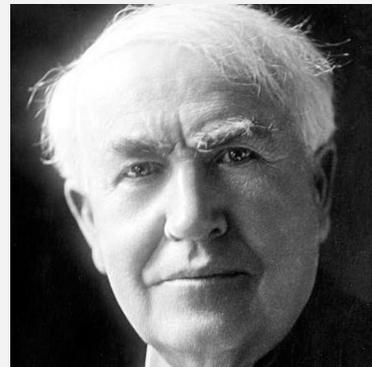
Нет ничего нового под солнцем, и то, что мы собираемся сделать, делали многие люди до нас. Это относится не только к духовным истинам, но и к любой человеческой деятельности. В разных точках планеты людьми использовались разные решения. Нам необходимо взять всё лучшее из их



опыта, обобщить это, сопоставить с нашими целями и найти для себя «добрый путь». Есть множество способов достижения одной и той же цели. Часто хорошие идеи рождаются на стыках разных областей человеческой деятельности. Раньше принято было ходить в библиотеку, сегодня всё проще — нам доступен интернет и оправдания неведению уже не остаётся.

Если проект для нас важен и интересен подобное исследование станет увлекательным занятием. Итак, находим самые лучшие решения с учётом экономии ресурсов, использования последних инноваций, применимости рассматриваемых вариантов в нашей конкретной ситуации. Отбираем несколько. Обсуждаем варианты со всеми участниками проекта и опытными в этом деле советниками. Взвесив все детали, выбираем один. Либо комбинируем свой проект из нескольких вариантов. Осматриваем отобранные варианты на практике, пробуем всё сами, а не только знакомимся с ними на основании рекламы или экспертных обзоров.

«Если хотите придумать отличные идеи, знайте: лучшие из них вы можете позаимствовать»



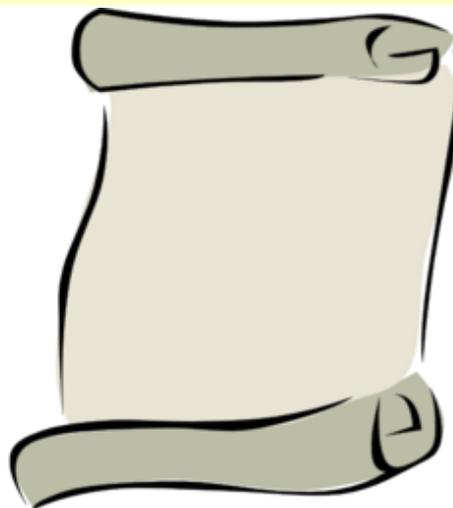
Томас Эдисон
изобретатель,
предприниматель



Пример из жизни

В одном из цехов старого завода существовала проблема недостаточного освещения. Глаза рабочих уставали, повышалось количество брака. Руководство привлекло разных консультантов, разослав суть проблемы по почте. В ответ пришли всевозможные предложения, включавшие чертежи с современными светодиодными лампами, сокращение рабочего времени и закуп почти готовых изделий за границей. Один консультант приехал на завод лично, осмотрел всё снаружи и внутри, провёл рабочий день в цеху и дал самый лучший совет — необходимо помыть окна, которые за десятки лет покрылись пылью и сажой настолько, что почти перестали пропускать свет.

4. Стандарты. Мудрые люди используют накопленный другими опыт и учатся на чужих ошибках — **«всякий благоразумный действует со знанием, а глупый выставляет напоказ глупость»** Притчи 13:17. Многие, читая Ветхий Завет, удивляются тому как часто избранный народ отступал от законов, данных Богом, и пожинал горькие плоды. А ведь со стороны, казалось бы, как просто — делай в точности то, что требует Писание и наслаждайся

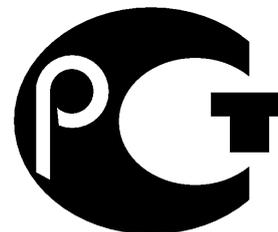


миром, изобилием и стабильностью. Четвёртая книга Царств повествует нам о том, как царю Иосии принесли Закон, который на тот момент был почти забыт. Царь, видя в обществе несоответствие требованиям Писания, в горе разодрал на себе одежды, и потом предпринял все шаги, чтобы донести повеления Всевышнего до своего народа. Это яркая иллюстрация и для нас. Чтобы не наступать на грабли и не ломать голову необходимо найти правила и предписания — стандарты в той области, к которой относится проект.

Как и законы в Библии, все ISO, ГОСТы и СНИПы написаны для того, чтобы избавить нас от лишних проблем. Это своего рода заповеди для нашего дела, рожденные методом множества проб и ошибок. Составляют их совсем не глупые люди. Желательно искать последние версии стандартов, так как прогресс не стоит на месте. Их может быть несколько — мы ищем отечественные и международные издания. Вводим в поисковую систему запрос по теме нашего проекта и получаем результат. Находим, читаем внимательно, записываем в наш устав проекта ссылки на стандарты (их названия и разделы). Их же можно будет использовать в тексте договора с подрядчиками. Текст стандартов может показаться сухим и формальным, многие разделы будут относиться к моментам, которые мы не затрагиваем напрямую в своём проекте, некоторые вещи могут не объясняться, однако мы находим в себе силы прочитать его от начала до конца и сделать «выжимку» для того, что нам предстоит делать. А затем, подобно царю Иосии ознакомим со своими заметками всех членов команды.



Europe quality
Standard Certificate



Пример из жизни



Я не стану терять времени на поиск и изучение стандартов, на обсуждение проекта с другими людьми. Мой жизненный опыт достаточно богат, чтобы всё продумать самому.



Век живи — век учись. Я найду и прочитаю стандарты по той теме, с которой предстоит иметь дело, и поделюсь этими знаниями со всеми, кто в деле.

Следование стандарту вовсе не подразумевает шаблонность мышления и работу «под штамповку». Мы совсем не обязаны делать свой проект как все остальные. Каждый из созданных Богом людей неповторим. Умение думать иначе, смотреть на вопрос под другим углом зрения и создавать что-то уникальное всегда отличает профессионалов своего дела. Однако стандарты не дадут нам отклониться от требований качества и безопасности. Важно обеспечить для команды лёгкий и наглядный способ отслеживания соблюдения стандартов в нашем проекте и ознакомить с ним всех участников.

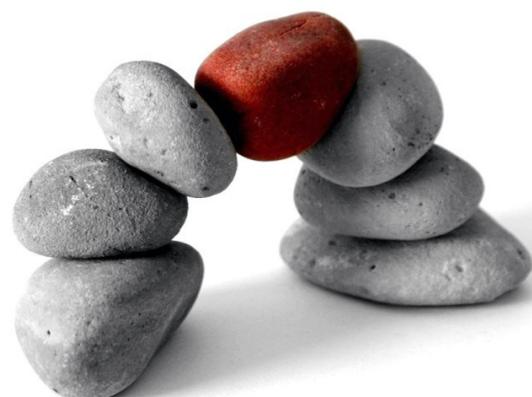
5. Рамки проекта. Из примеров с башней и армией, приведенных Христом, видно, что у любого проекта есть свои границы — мы ограничены финансово, ограничены по срокам, ограничены количеством участников, внешними факторами. Вписываем наши ограничения в устав. Избегаем общих фраз, больше чисел и фактов (максимальное количество средств, крайние сроки). На этой стадии мы примерно увидим какие ресурсы у нас есть в наличии и хватит ли их для достижения цели.

6. Руководитель и куратор. За проект должен отвечать один человек. Если таковых больше, то ответственность в результате не несет никто. Руководитель должен разбираться в той области, которой намерен заниматься и верить в успех проекта. Он должен владеть искусством управления людьми, решения сложных ситуаций и обладать здравым суждением. Он в ответе за принимаемые решения и риски проекта. Совершенных людей не бывает, но в Писании мы видим, как Господь воспитывал избранных Им лидеров, прививая эти качества. Если мы реализуем проект в рамках большой организации иногда очень важно, чтобы у него кроме руководителя был куратор — управленец высшего звена, заинтересованный в успехе проекта. Он поможет нам решать многие сложные вопросы.

«Чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок»



Михаил Булгаков
писатель, драматург



7. Договоры. Вступая в отношения с людьми, Бог всегда заключал с ними завет, то есть договор или соглашение. Порой условия завета представлены в Библии очень подробно. Если мы будем привлекать к своему проекту людей и организации, нам также необходимо продумать договоры, в которых тщательно прописать все условия. Это поможет избежать спорных и конфликтных ситуаций в самый неподходящий момент.

Предварительные устные договоры должны обязательно, в конце концов, принимать письменную форму. Это важно для незнакомых людей, но еще важнее для знакомых, поскольку не даст вам испортить с ними отношений. Условия, прилагаемые к устным обещаниям, забываются — запоминаются только сами обещания, и потом возможны проблемы.

Договор — не формальность. Он требует тщательной проработки и консультаций специалиста. В него необходимо вносить все нюансы, вокруг которых могут возникать споры в будущем — от условий взаимодействия в проекте до чётких критериев приёмки результатов. Нет ничего хуже, чем судиться с нерадивым другом или братом по вере.



Пример из жизни



Эту часть работы мне будет делать сын брата. Я его хорошо знаю, он толковый парень, всё объясню ему на пальцах. К чему нам формальности?



С сыном брата мы всё тщательно обсудим и заключим письменное соглашение, где подробно будут обозначены все требования, сроки и суммы, чтобы в будущем не поссориться с их семьёй, если что-то пойдет не так. Даже если договор не будет заверен нотариусом или печатью, все равно это важное выражение акта согласия и доброй воли обеих сторон.



Записываем в устав с кем мы будем заключать договор и какого характера. Типовые договоры не всегда могут отвечать нашим интересам.

Пример из жизни



Чтобы не терять времени мы заключим с подрядчиком типовой договор, который скачаем с интернета. Наверное те, кто его туда выкладывал, знают в этом толк.



Все наши договоры будут хорошо продуманы: под наблюдением юриста в них будут описаны все возможные ситуации, риски и ответственность сторон.

8. Смета. Когда границы проекта очерчены, и мы знаем сколько денег мы можем потратить на него, нам необходимо произвести предварительные расчеты. Считаем зарплату исходя из объёма работы, количество и стоимость материалов, услуг, транспортные и прочие расходы. Накладываем 20–30% на непредвиденные расходы. После этого можно увидеть вписываемся ли мы в смету. Если нет, то ищем новые пути достижения поставленной цели. Результат заносим в свои записи.

9. Советники. Нам необходимо найти несколько людей, опытных в том деле, которое мы затеваем, и заручиться их поддержкой. Записываем их имена и контакты. Они, по возможности, будут участвовать в наших совещаниях.

10. Законодательство. «Кесарю – кесарево» – сказал Господь. Мы призваны «повиноваться и покоряться начальству и властям» (Титу 3:1). Необходимо убедиться в том, что наши планы не нарушают законов государства. Требуется ли разрешение или патент на то, что мы задумали? Какие рамки переходить нельзя? Нужна ли нам лицензия? Как оформлять свою деятельность и правильно платить налоги? Также как и в случае со стандартами находим связанные с нашим проектом законы, читаем их, проверяем всё ли в порядке с нашим проектом и делаем ссылки на нужные статьи.

11. Приводим планы к равновесию. Ищем золотую середину. «Не уклоняйся ни направо, ни налево – удали ногу твою от зла» – рекомендует Соломон. Перед тем, как перейти к следующему

«Совет – больше,
чем услуга»



Александр Дюма
писатель



шагу — более тщательному планированию — нам необходимо уравновесить свой проект, чтобы в нём не было перекосов. Проверяем следующее:

Качество, цены, ресурсы. С одной стороны мы можем закупить лучшие материалы и нанять лучших профессионалов, но тогда проект обойдётся нам слишком дорого. С другой стороны мы можем взять самые дешёвые и некачественные материалы и нанять людей с улицы, тогда в результате вообще ничего хорошего может не получиться.

Сроки. Если сильно сжать сроки проекта, то это может отрицательно повлиять на качество работы. Если их растянуть, наш проект может «забуксовать». Теоретически то, что делает один человек за день, восемь человек могут сделать за час. Но это верно не для всех проектов — как ни старайся, девять женщин не могут родить ребенка за месяц. Как правило, количество работников постепенно нарастает по ходу развития большого проекта и плавно уменьшается к его завершению. Излишняя спешка может быть также плоха как расслабленность. Проблема проектов, созданных в спешке, заключается в том, что об их быстрой сдаче забывают, а плохое качество напоминает о себе постоянно. Выбираем реальные сроки, которые будут держать команду в тонусе. При этом лучше всего начинать и заканчивать работу, набирая темп плавно — при быстром старте команда может также быстро выдохнуться и «перегореть», сгоряча можно всё испортить. В критические моменты, когда необходимо приложить все усилия, также сначала требуется короткий срок чтобы настроить команду психологически. В погоне за лучшим мы рискуем остаться ни с чем. Раздутые требования часто мешают делу. Нам лучше стремиться к минимализму высокого качества, к изящной простоте, удовлетворяя при этом все требования стандартов и заказчиков. Если в результате уравновешения планов некоторые предыдущие пункты приходится

«Прежде чем прийти в равновесие, чаши весов должны колебаться»

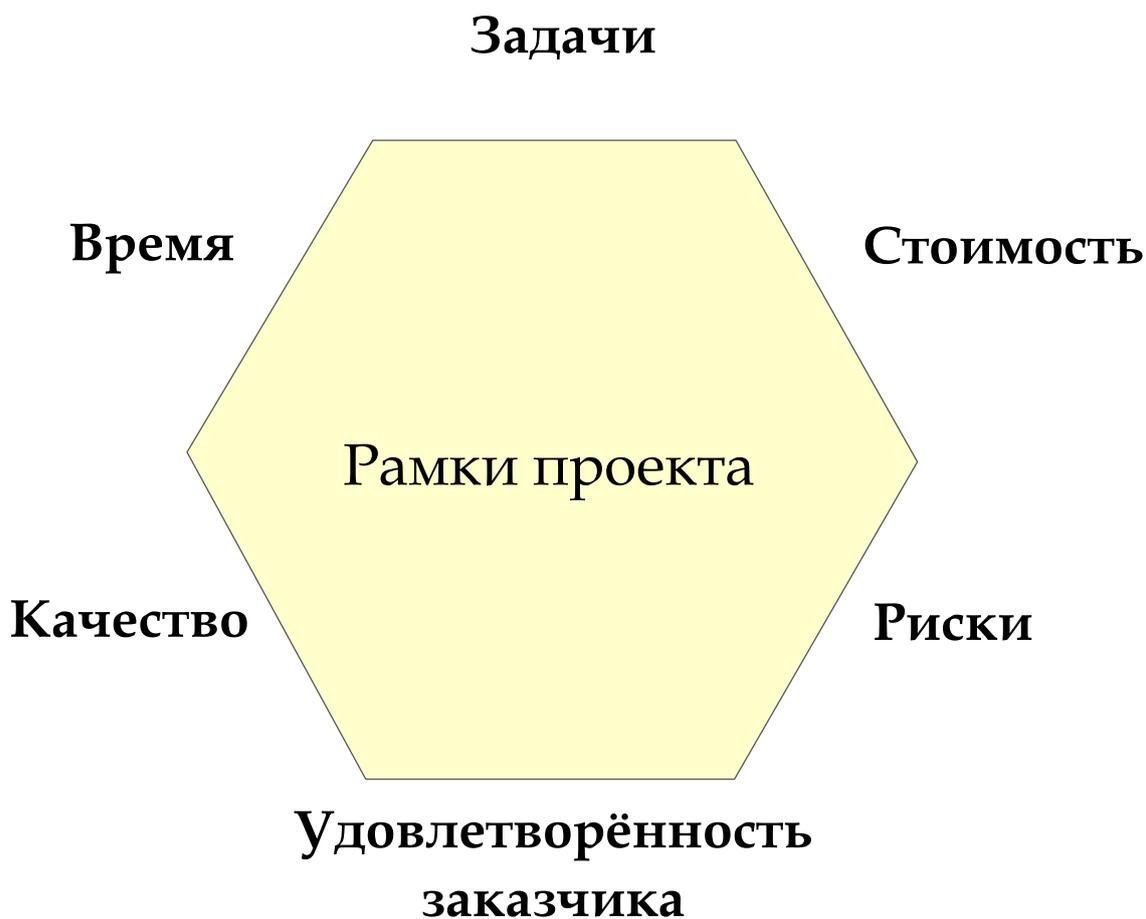


Теодор Драйзер
общественный деятель,
писатель



исправить — возвращаемся и исправляем. В итоге мы получаем документ весьма полезный для нас самих. Если свой проект мы делаем в рамках организации устав проекта необходимо согласовать и заверить у руководства, таким образом мы получим поддержку со стороны начальника и право на использование ресурсов организации в рамках проекта.

Границы проекта, которые мы приводим к равновесию, можно образно представить в виде пчелиной соты, каждая грань которой должна быть чётко обозначена.



Составляем техническое задание

Наш мир начинался со Слова, в точности воплощавшего замыслы Творца. На следующей стадии нашего проекта рождается то, что мы будем называть техническим заданием — невоплощенным, но точным «словом» нашего проекта. Составить техническое задание — всё равно, что построить из отдельных блоков математическую модель проекта во всех её деталях. Потом эти виртуальные «блоки» нашего пока еще «воздушного замка» состоящие из слов, схем, графиков и цифр мы постепенно, шаг за шагом будем материализовать — превращать в объекты реального мира. Почему так необходима тщательность? Потому что переделать воздушный замок стоит куда дешевле, чем перестроить настоящий. Чем раньше выявляется ошибка и погрешность в проекте, тем легче её устранить. Вспомним насколько подробно Библия описывает строение скинии, храма и каждого их элемента. Такое описание не оставляет места неточностям. **«Поставь скинию по образцу, который показан тебе на горе»** — говорит Господь Моисею, указывая на важность предварительного плана.

По слову Библии, техническому заданию предшествует тщательное обсуждение всех его составляющих:

«Без совета предприятия расстроятся, а при множестве советников они состоятся»

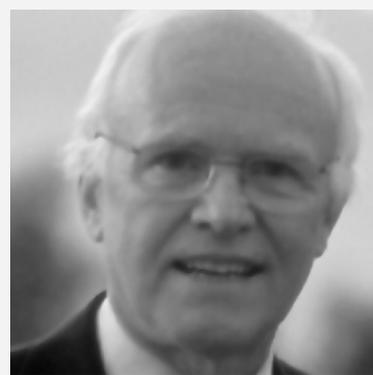
Притчи 15:22

«Общающийся с мудрыми будет мудр»

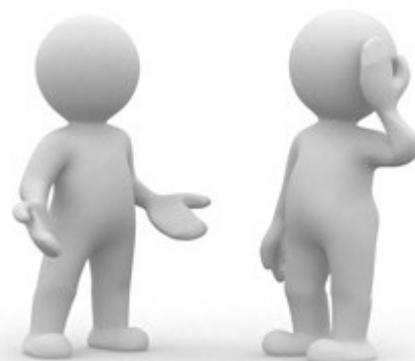
Притчи 13:20

«Ухо, внимательное к учению жизни, пребывает между мудрыми»

«К началу сражения работа главнокомандующего уже закончена»



Том Демарко
программист, писатель



Притчи 15:31

«Человек мудрый силен, и человек разумный укрепляет силу свою. Поэтому с обдуманностью веди войну твою, и успех будет при множестве совещаний»

Притчи 24:5–6

«Лучше бедный, но умный юноша, нежели старый, но неразумный царь, который не умеет принимать советы»

Екклесиаст 4:13

Итак, мы можем сделать для себя следующие выводы:

Планирование происходит во время совещаний со всеми участниками проекта и привлеченными в качестве советников экспертами. Мнение каждого должно быть услышано. Так появится план, который все будут считать реалистичным. Все будут в курсе событий. Участники проекта будут постепенно становиться сплоченной командой.

В результате труда в техническом задании будут

«Компания ничего не достигнет, если думать будет только руководство»



Акио Морита
основатель
корпорации Sony

Пример из жизни



Как руководитель я достаточно умён, чтобы принимать верные решения. Всё будет так, как я решил, так что точки зрения делятся на мою и неправильные. Совещания нужны лишь для того, чтобы придать легитимность моим решениям, в которых я буду убеждать всех собравшихся. А тех, у кого может возникнуть особое мнение лучше на совещания не приглашать. Зачем они будут подрывать мой авторитет в глазах других людей?



Только на мне, как руководителе, лежит ответственность за результат. Но я понимаю, что один человек не может знать всё и видеть ситуацию со всех сторон. Я приму во внимание мнения всех собравшихся, затем выслушаю советы опытных в своей сфере экспертов и в конце приму взвешенное решение, которое будет поддержано большинством участников.

отражаться последовательность, сроки и объем работ, графические схемы, технические расчёты, материалы, технологии, ссылки на законы и стан-

Когда нет продуманного и четкого технического задания



дарты, прогнозы и риски. Будем помнить, что использование стандартных, доступных и легко заменимых компонентов, оптимально сочетающих цену и качество, значительно упростит дальнейшую эксплуатацию того что мы создаём. Имея всё это мы сможем моделировать свои предположения и догадки о том, как пойдет работа и что получится в итоге. В конце не помешает убрать всё лишнее. Хорошее техническое задание не то, к которому больше нечего добавить, а то, из которого нечего выкинуть.

Правильно организуем встречи

Писание приподнимает завесу такого необычного мероприятия как небесный совет (Иов 1, 2 главы, 3 Царств 22 глава). На нём решаются судьбы отдельных личностей и целых народов. Предстоя перед Богом, существа высшего порядка высказывают свои мысли, проявляют инициативу, согласуют действия и предлагают различные решения тех или иных задач.

Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений. Встречи проводятся стабильно по расписанию и экстренно в случае необходимости. Проводя совещания, будем приглашать людей в правильном составе. Некоторые задачи не требуют присутствия всей команды. Хорошей практикой является подготовка помещения и проверка оборудования, если оно будет использовано. Заранее известим приглашенных о теме совещания, его месте, времени и длительности. Не допускаем опозданий.

К началу совещания у нас должна быть записана повестка — список вопросов для решения. Также при необходимости список выступающих. Работа с бумагами на совещаниях должна быть сведена к минимуму. Следим, чтобы выступающих не перебивали. Говорим по существу с логическим обоснованием, вовлекаем присутствующих. Принимаем во внимание только взгляды и решения, подкрепленные фактами. Блокируем перепалки, посторонние разговоры и телефонные звонки. Поддерживаем атмосферу взаимного уважения. Концентрируемся на важном, а не на второстепенном, на целях, а не на проблемах. Стараемся не затягивать встречу.

«Одной из причин нашего выдающегося периода роста была атмосфера свободного обсуждения»



Акио Морита
сооснователь корпорации
Sony



Выступая, не зависим от конспекта. При необходимости используем иллюстрации, макеты и предметы, графики и диаграммы. Говорим активно и выразительно, без спешки и промедлений. Следим за реакцией и вовлекаем аудиторию в обсуждение, контролируем ситуацию. Учимся слушать. Чтобы разрядить обстановку можно с осторожностью использовать элементы юмора. Из собранного за время подготовки материала излагаем лишь самое важное, логично и упорядоченно. Убеждаемся, что наши мысли правильно поняты.

*«От высокомерия происходит раздор,
а у советующихся — мудрость»*

Притчи 13:10

Иногда некоторые участники могут создавать проблемы или неприятные моменты ставя личные амбиции выше интересов общего дела. Будем готовы к этому. Рассмотрим типы негативных участников и методы нейтрализации их влияния:

Участник	Наша реакция
Любитель поспорить	Сохраняем невозмутимость и деловитость. Предоставляем группе возможность отвергать его утверждения.
Всезнайка	Призываем группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
Излишне разговорчивый	Тактично прерываем, напоминая об ограниченности времени встречи.
Застенчивый	Ставим несложные вопросы, укрепляем его уверенность в себе.
Любящий противоречить	Признать, оценить его знания и опыт.
Не проявляющий интереса	Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.
Крупная шишка	Избегать прямой критики, применять технику «Да, но...»
Расспрашивающий	Адресовать его вопросы группе.

По каждому пункту встречи необходимо подводить итог и делать соответствующие заметки — что, кем и к какому сроку будет сделано (одному из участников или секретарю поручаем вести протокол встречи, который впоследствии все подпишут). В принятых решениях желательно заручать-

«Если подчиненный всегда соглашается со своим начальником, то он — бесполезная часть организации»



Хайман Джордж Риквер,
адмирал флота

ся согласием и поддержкой каждого участника.
Все протоколы встреч должны храниться пока
проект не будет полностью завершен, а при необ-
ходимости даже дольше.



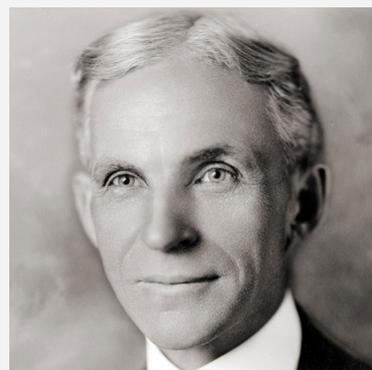
Ведем переговоры

Часто при реализации проекта может возникнуть ситуация, когда стороны садятся за стол переговоров с целью отстоять свои интересы. От результатов часто зависит многое, одно слово может изменить весь ход событий. **«Смерть и жизнь — во власти языка, и любящие его вкусят от плодов его»**

Притчи 18:22 Какие примеры переговоров мы находим в Писании?

- Бог призывает Каина беречь двери своего сердца от зла, но это условие не выполняется и Каин, совершив убийство, ведёт переговоры за сохранение своей собственной жизни.
- Авраам ведет переговоры с Богом, апеллируя к Его справедливости, и почти спасает Содом, постепенно снизив число праведных людей, как условие сохранения города.
- Иаков на очень выгодных условиях покупает первородство у Исава, далее заключает несколько договоров со своим тестем Лаваном (о женитьбе и разделе имущества), где каждая сторона хочет перехитрить другую.
- Иосиф испытывает братьев, взяв одного из них в заложники и поставив условие его освобождения.
- Раав заключает рискованную сделку с соглядатаями в стенах Иерихона, и в результате спасает свою семью от смерти.
- Иисус Навин заключает союз с употребившими хитрость жителями Гаваона и остаётся верным до конца.
- Соломон ставит жесткое условие двум матерям, ведущим переговоры о судьбе ребенка, чтобы уви-

«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека, и смотреть на вещи и с его, и со своей точки зрения»



Генри Форд
автопромышленник,
изобретатель

деть истинные мотивы каждой из них и принимает верное решение.

— Дьявол на глазах всей вселенной ведет переговоры с Богом о судьбе Иова.

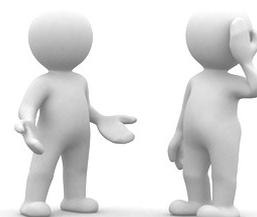
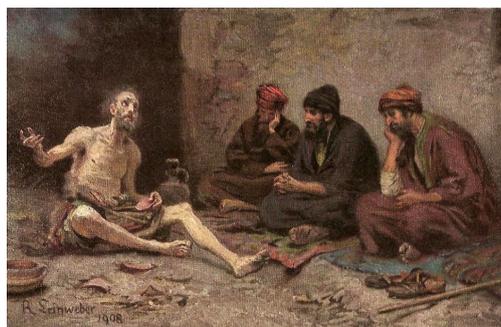
— Моисей у горящего куста просит Бога облегчить условия его миссии. Потом он спасает восставший против Бога, но любимый им народ от уничтожения, рискуя всем и ставя на кон переговоров свою вечную жизнь.

Если внимательно перечитать упомянутые выше отрывки и представить развитие всех этих сделок иным путём, то судьбы их участников могли сложиться иначе. Итак, выводим принципы:

Как и в других случаях, прежде всего склоняем колени и просим мудрости — «Если же у кого из вас **недостает мудрости, да просит у Бога, дающего всем просто и без упреков, — и дастся ему ... мудрость, сходящая свыше, во-первых, чиста, потом мирна, скромна, послушлива, полна милосердия и добрых плодов, беспристрастна и нелицемерна**» Иакова 1:5, 3:17.

Еще до встречи ясно формулируем для себя цель переговоров. Иногда ее можно представить в трех вариантах: в виде самого желательного, приемлемого и нежелательного исхода. Пробуем оптимально продумать стратегию своего поведения в каждом из этих случаев. Все варианты должны быть взаимовыгодными для обеих сторон, учимся ставить себя на место другой стороны и смотреть на ситуацию её глазами — для этого необходимо помнить золотое правило **«как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними»** Лука 6:31.

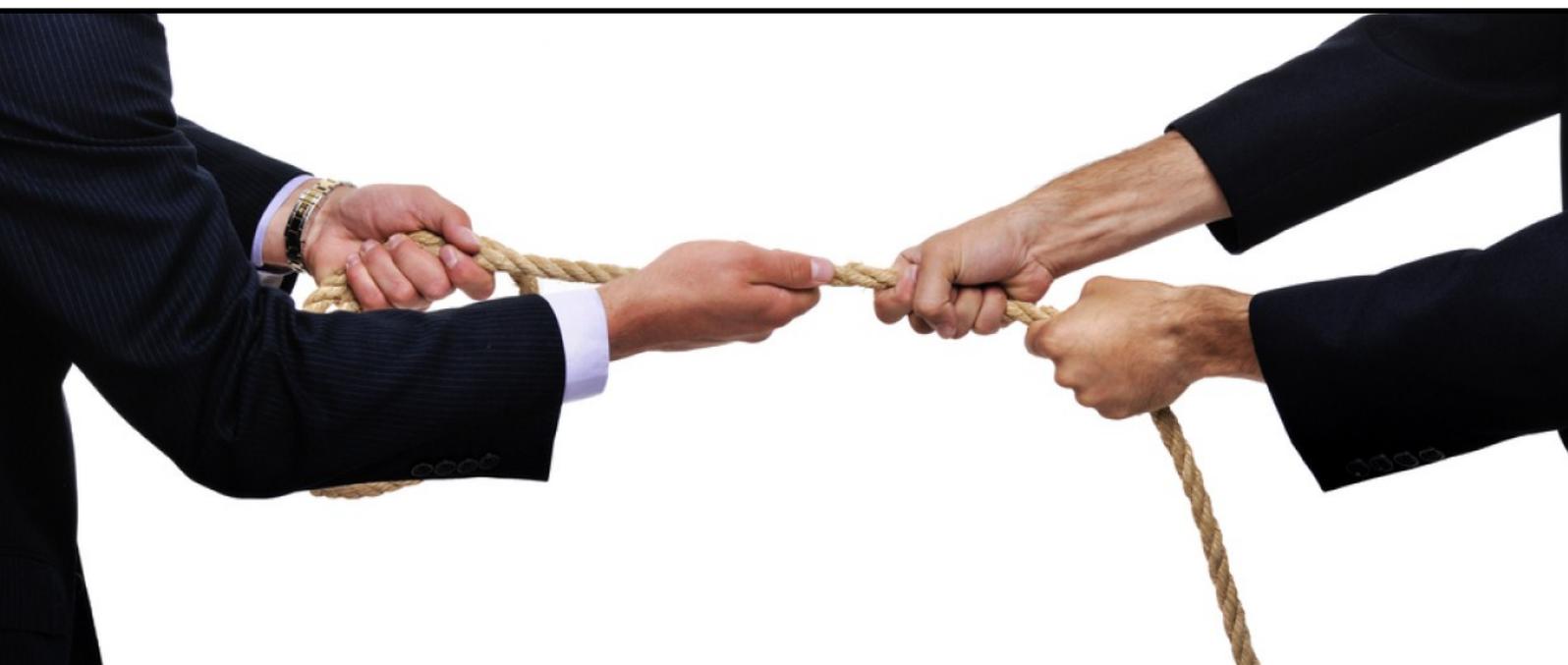
«Многое имею писать вам, но не хочу на бумаге чернилами, а надеюсь приди к вам и говорить устами к устами, чтобы радость ваша была полна» Иоанна 1:12. Личная встреча для переговоров всегда предпочтительнее переписки.



Вспомним ошибку израильтян в переговорах с жителями Гаваона. Хорошо готовимся к встрече — наводим справки о второй стороне, её положительных качествах и обсуждаемой теме, чтобы мы могли дать ответы на самые разные вопросы. Заранее, до встречи, задаём интересующие вопросы для получения подробной информации. Консультируемся с опытными людьми.

Как говорили с Богом Авраам и Моисей, какие доводы они приводили? Продумываем все свои аргументы. Стараемся логически обосновать их так, чтобы они звучали убедительно и здраво. Логика и рационализм часто побеждают импульсивность и эмоции. Заранее решим, что для нас принципиально и важно, а чем мы могли бы пожертвовать в поисках компромисса. В вопросах второстепенной важности можно, а иногда даже необходимо проявить уступчивость. Вежливо спрашиваем вторую сторону о замеченных недостатках в её предложении, чтобы можно было идти на взаимные уступки и просить о других выгодах.

Важно продумать состав участников, удобное место и обстановку переговоров вплоть до деталей своего внешнего вида. Это характеризует серьёзность намерений и уровень отношения к вам. Если до этого мы не встречались со второй стороной, помним, что первое впечатление нельзя произвести второй раз. Подходящий момент также очень важен — при возможности необходимо выбирать время в которое обстоятельства смогут сде-



лать вторую сторону наиболее заинтересованной в сделке.

Стараемся сохранить положительный и доброжелательный настрой, создать доверительную и непринужденную атмосферу. Авраам и другие герои веры угощали своих гостей лучшей едой. Располагаем участников переговоров к благополучному исходу встречи. Коротко рассказываем о себе и своей команде, затем предельно точно и внятно излагаем наше предложение. Просим другую сторону сообщить свои цели, ищем общее. Стараемся двигаться от гарантированного к проблемному и более выгодному нам согласию, как Авраам свёл количество праведников в Содоме от 50 к 10. По возможности берем ход процесса в свои руки, из Библии мы видим, что именно проявляющие инициативу стороны получали выгодные условия.

Можно выбрать для переговоров такую последовательность:

1. Уточнение интересов, точек зрения и позиций участников.
2. Их обсуждение, выдвигание и обоснование аргументов.
3. Согласование позиций и выработка договорённостей.

При возражениях просим собеседника самого предложить приемлемые варианты решения. Иногда имеет смысл перевести неудобную тупиковую ситуацию в шутку. Если собеседник пробует применить попытки манипуляции (давить на эмоции, шантажировать, сеять сомнения относительно прямоты наших намерений, уклоняться от вопросов и т.п.), аккуратно их блокируем, открыто озвучивая как это выглядит в наших глазах, или реагируя на них другим неожиданным образом. Вспомним, как Господь отвечал сатане во втором раунде переговоров о жизни Иова.

*«Требуя невозможного,
мы получаем наилучшее
из возможного»*



Джованни Баттиста
Николлини
поэт, драматург

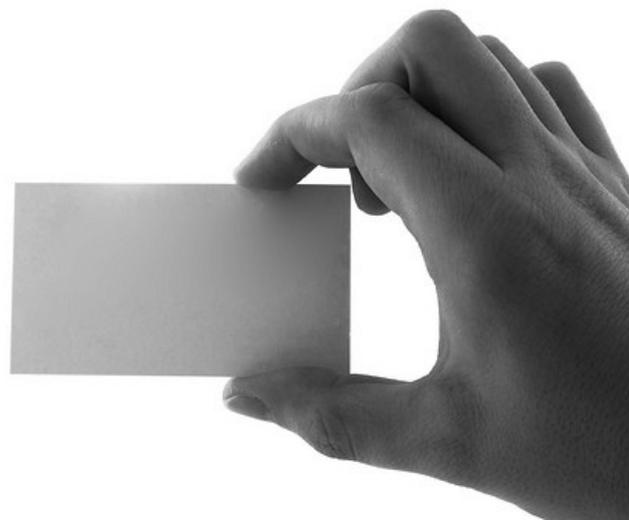


Обращаясь к людям, Господь задействовал большое количество чувств человека, которые Он же и создал (зрение, слух, обоняние, осязание). Яркие наглядные пособия и предметы усиливают восприятие. Имя и репутация создаются выдающимися достижениями. Если таковые есть за нашими плечами — показываем их.

Учимся внимательно и активно слушать собеседника, говорим по делу, всегда контролируем эмоциональный фон беседы — «Итак, братья мои возлюбленные, всякий человек да будет скор на слышание, медлен на слова, медлен на гнев» Иакова 1:19. Обдумываем основательно каждое слово.

Наше спокойствие и безразличие может подтолкнуть другую сторону к предложению более выгодных условий и открытию тайных намерений. Не затягиваем переговоры, в конце подчёркиваем положительные моменты, озвучиваем резюме «... значит, мы договорились о том-то и том-то, я вам пришлю такие-то документы и позвоню завтра...». У переговоров должен быть внятный результат, золотая середина, которой довольны обе стороны. Но при этом мелкие спорные моменты можно перенести на следующую встречу, назначив её время и место. В Библии договоры подтверждались какими-либо памятными вещами и залогом — гарантией верности сделки. Поэтому результаты важно зафиксировать сразу и письменно, при необходимости обеспечить такой залог.

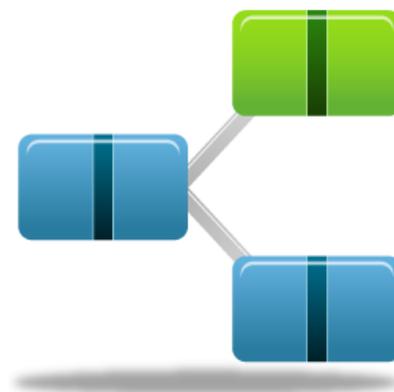
Заранее продумываем план «Б» на случай если договориться не удастся. Такой исход тоже очень вероятен, мы должны уметь говорить «нет». При любом исходе сторонам важно расстаться в хороших отношениях — «будем искать того, что служит к миру...» Римлянам 14:19. Можно подвести итог фразой — "жаль, что пока мы не смогли договориться, но хочется верить, что наше сотрудничество на этом не прервется". Если переговорам предшествует молитва, то неблагоприятный исход может впоследствии обернуться успехом.



Делим проект на части

Чтобы выстроить план проекта, его необходимо разбить на части, а эти части на еще более мелкие части. Это называется декомпозицией. Из нее мы увидим принцип взаимозависимости. К блокам добавляем атрибуты – сроки, стоимость, виды работ, используемые ресурсы/материалы, исполнителей и все величины.

Дни творения нашего мира отлично иллюстрируют принцип разделения на фазы и блоки. Попробуем изобразить это графически (данные содержат величины по состоянию на сегодняшний день, имеют вольное толкование и не претендуют на точность, они даются только для примера):



Проект «Сотворение мира»

Фаза 1. Создание Земли (24 часа)

Подпроект 1. Начало формирования планеты.

Работы: появление внутренней части планеты.

Величины: радиус: 6371 км; масса 5,976 секстиллионов тонн; период вращения 24 часа. Магнитное поле ядра для защиты планеты от космической радиации (заряженных частиц).

Подпроект 2. Поверхность планеты.

Работы: создание мирового океана.

Величины: объем: 1370 млн куб. км; средняя глубина 3711 м;

Подпроект 3. Освещение мира

Работы: создание света (фотоны).

Величины: скорость в вакууме = 299 792 458 м/с; длина волн от 10^{-15} до 10^7

Фаза 2. Создание неба (24 часа)

Подпроект 1. Появление околоземного пространства и водного экрана (купола)

Работы: перенос части воды в околоземное пространство с целью создания эффекта теплицы и защиты от космического излучения.

Величины: масса атмосферного газа 28,98 г/моль; Растворимость в воде 29,18 куб см/л (азот – 78%, кислород – 21%, аргон и прочие газы – 1%)

Фаза 3. Создание суши и сотворение жизни: появление растительных организмов (24 часа)

Подпроект 1. Суша

Работы: поднятие части дна над уровнем мирового океана. Организация системы орошения земли.

Величины: треть от общей поверхности планеты

Подпроект 2. Растительность.

Работы: Сотворение каждого «рода» растительных организмов с большим потенциалом генетической информации и с возможностью изменчивости признаков для адаптации к среде обитания и формирования видового разнообразия.

Величины: 400 тысяч видов — мхи, папоротники, хвощи, плауны, голосеменные и цветковые растения в форме деревьев, кустарников, трав и других форм растительной жизни.

Фаза 4. Создание небесных тел, размещение их на орбитах в пространстве (24 часа)

Подпроект 1. Солнце

Работы: появление звезды для освещения и обогрева планеты. **Величины:** расстояние до Земли: 8 световых минут; масса: 332 982 масс Земли; температура ядра: 13 500 000 градусов по Цельсию. Во избежание перегрева цикл оборота планеты вокруг своей оси равен циклу фаз творения (сутки). Полный оборот планеты вокруг звезды цикличен и равен 365 д 6 ч 13 мин 52,6 с.

Подпроект 2. Луна

Работы: Создание спутника для освещения в тёмное время суток, стабилизации земной оси и контроля приливов/отливов. **Величины:** расстояние до земли: 384 400 км; масса: 0,0123 массы Земли. Период обращения вокруг земли: 27 дней. Размеры Луны и Солнца кажутся одинаковыми для земного наблюдателя вследствие того, что Луна ближе к Земле, чем к Солнцу в 400 раз, а диаметр ее меньше солнечного тоже ровно в 400 раз. Обороты Луны рассчитываются так, чтобы на Земле всегда была видна одна сторона.

Подпроект 3. Звёзды

Работы: создание прочих небесных тел Солнечной системы и ближайших к ней звёзд. **Величины:** не менее 8–9 крупных небесных тел с собственными спутниками или без них. Самые крупные газовые планеты своей гравитацией должны обеспечить защиту земли от космического мусора.

Фаза 5. Сотворение жизни: летающих, пресмыкающихся и водных организмов (24 часа)

Подпроект 1. Пресмыкающиеся

Работы: сотворение каждого «рода» пресмыкающихся с большим потенциалом генетической информации и с возможностью изменчивости признаков для адаптации к среде обитания и формирования видового разнообразия

Величины: 10 тысяч видов

Подпроект 2. Водные обитатели

Работы: Сотворение каждого «рода» водных организмов с большим потенциалом генетической информации и с возможностью изменчивости признаков для адаптации к среде обитания и формирования видового разнообразия

Величины: 200 тысяч видов — рыбы, моллюски, и т.п.

Подпроект 3. Крылатые организмы

Работы: сотворение каждого «рода» крылатых организмов с большим потенциалом генетической информации и с возможностью изменчивости признаков для адаптации к среде обитания и формирования видового разнообразия

Фаза 6. Создание остальных животных и человека (24 часа)

Подпроект 1. Остальные животные

Работы: сотворение каждого библейского «рода» остальных животных с большим потенциалом генетической информации и с возможностью изменчивости признаков для адаптации к среде обитания и формирования видового разнообразия

Величины: миллион видов

Подпроект 2. Человек

Работы: Сотворение человека (*Homo sapiens*) с большим потенциалом генетической информации и с возможностью изменчивости признаков для адаптации к среде обитания и формирования расово-этнического разнообразия. Человек должен быть носителем образа и подобию Творца.

Подпроект 3. Ввод системы в эксплуатацию

Работы: наделение человека функцией заботы о природе (владычество), ознакомление с созданными формами жизни и средой обитания (Эдемским садом), создание пары для человека, установка правил поведения.

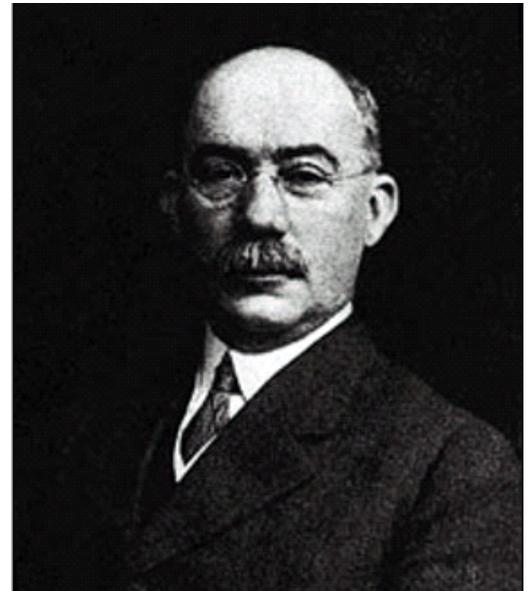
Фаза 7. Завершающая фаза проекта — суббота (24 часа)

Подпроект 1. Создание недельного цикла и памятника творения — храма во времени для встречи Творца с человеком.

Рисуем диаграмму

Итак, мы поделили проект на части. Есть ли способ еще повысить наглядность плана? В 1910 году человек по имени Генри Гант предложил простое графическое отображение плана работ, удобное для контроля и отслеживания прогресса выполненных задач. Его изобретение сегодня используется повсеместно в самых разнообразных проектах мира. По сути, диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы — моменты начала и завершения работы, её протяженность — длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач.

Такие диаграммы позволяют нам наглядно увидеть какую работу мы можем выполнять параллельно, а какую необходимо выполнять последовательно. Например, невозможно начать строительство здания если не налажена цепочка поставок материала, нельзя возводить стены пока не положен фундамент, не стоит стелить асфальт пока не проложены трубы, но можно крыть крышу одновременно проводя коммуникации внутри здания и убирая строительный мусор с площадки. С помощью таких схем можно оптимально задействовать оборудование, рабочую силу и другие ресурсы проекта, так как нам видно когда они заняты, в каком количестве и когда высвобождаются.



Генри Гант

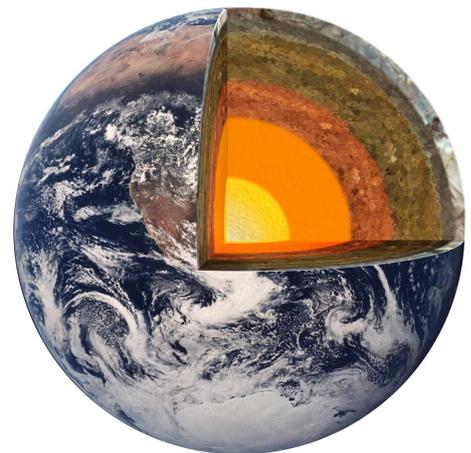


Давайте теперь попытаемся представить сотворение мира в виде такой диаграммы (напомним, что это наше вольное толкование, не претендующее на научную и богословскую точность):

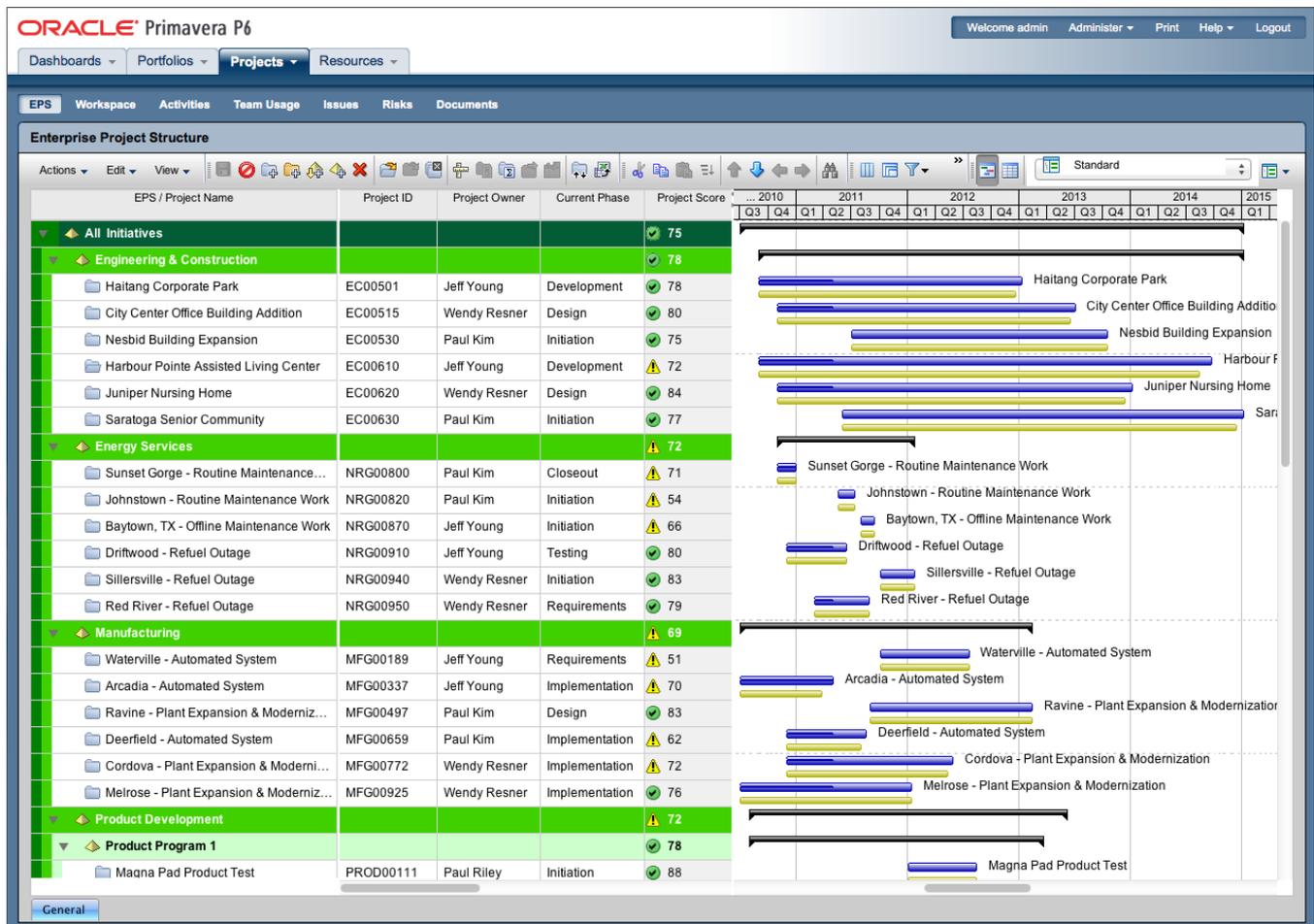
Действие	День 1	День 2	День 3	День 4	День 5	День 6	День 7
Внутренняя часть планеты	■						
Поверхность планеты	■						
Освещение мира		■	■	■			
Создание атмосферы и водного экрана		■	■				
Суша			■				
Растительность			■	■			
Солнце				■			
Луна					■		
Звёзды					■		
Насекомые						■	
Рептилии						■	
Водные формы жизни						■	
Птицы							■
Животные						■	■
Человек						■	■
Ввод планеты в эксплуатацию							■
Недельный цикл, суббота							■

Мы видим, что последовательность дней творения упорядочена соответственно взаимозависимостям внутри проекта. Сначала создана сама планета, её озаряет свет, который на четвертый день заменяется постоянными светилами. Создаётся суша, без которой не могло быть растительности, затем планета силой гравитации через орбиту связывается с солнцем, создаются другие небесные тела, далее создаются формы жизни, для которых уже готова растительная пища, затем млекопитающие и, наконец, человек — венец творения и главный «пользователь» нового мира. Господь представляет

его вниманию всё сотворенное и даже предлагает поучаствовать в творческом процессе – дать имена животным и птицам. Тем не менее при этом всё человек чувствует себя одиноко, и Творец даёт ему супругу, тем самым положив основание институту семьи. Людям, как свободным и разумным существам, даётся «руководство» – закон, определяющий их жизнь и смерть. Затем утверждается недельный цикл и создаётся храм во времени – суббота, когда они могут отвлекаться от своих земных дел для встречи с Создателем. Во всём творении тщательно продумана системность и цикличность процессов от деления клеток и опыления цветов насекомыми до движения планет вокруг солнца.



Проще и удобнее всего строить подобные диаграммы и разделять задания с помощью специальных компьютерных программ, таких как Microsoft Project, Asana, Oracle Primavera, ProjectLibre и так



Управляем изменениями

Вспомним, как Варух написал со слов Иеремии новое, дополненное и улучшенное послание царю, после того, как первый свиток был уничтожен. В ходе любого проекта может возникнуть ситуация, когда необходимо немного изменить первоначальные планы, усовершенствовать их. Такой подход очень важен для пользы дела. Этого не стоит бояться, однако важно помнить, что изменения необходимо тщательно документировать, согласовывать с другими участниками проекта, сверять с возможностями бюджета, перепроверять возникающие риски и сдвиги в расписании, обязательно оповещать всех о нововведениях. Часто изменения вызывают в проекте цепную реакцию, которую необходимо продумывать. Будем делать всё, чтобы большинство улучшений и изменений в планах происходило на начальном этапе. Безусловно, бывают случаи когда изменения совершаются в конце, однако, как правило, чем позднее вводятся изменения тем дороже они обходятся. Вероятность успеха изменений можно определить по формуле:

$$C = A * B * D$$

C = Вероятность, что перемены будут успешными

A = Неудовлетворенность существующим положением

B = Четко сформулированные цели перемен

D = Конкретные первые шаги для достижения целей

Формула демонстрирует: для того, чтобы успешно проводить перемены, важно (A) убедить людей в их необходимости, (B) четко и понятно объяснить, что предлагаемые перемены улучшат ситуацию, (D) объяснить ваши цели и показать первые позитивные результаты перемен.



Выявляем риски и готовимся к ним

Одним из признаков мудрости является дальновидность. Способность предугадать возможный ход событий, таящий в себе угрозу или выгоду проекту — очень важное отличие опытного руководителя. Это попытка прогнозировать будущее с вопросом «а что, если...?». Лучше делать проект с опаской, рисковать, чем вообще не делать ничего. Риски обсуждаются и выявляются ключевыми участниками команды. Иногда необходимо широко смотреть на происходящие вокруг события, вплоть до политической обстановки в стране. Иными словами, если что-то пойдёт не так, у нас под рукой всегда должен быть план «Б». Всё просчитать и предугадать невозможно, но опыт и совместные обсуждения позволяют перестраховаться. Чтобы хорошо управлять проектом, необходимо быть реалистом и управлять его рисками — всегда надеяться на лучшее, но при том быть готовым к худшему.

Соломон написал:

«Давай часть семи и даже восьми, потому что не знаешь, какая беда будет на земле... Утром сей семя твое, и вечером не давай отдыха руке твоей, потому что ты не знаешь, то или другое будет удачнее, или то и другое равно хорошо будет»

Екклесиаст 11:2, 6

«Благоразумный видит беду, и укрывается; а неопытные идут вперед, и наказываются»

Притчи 22:3

Суть текстов в том, что нельзя полностью полагаться на успешность одного дела, на единственный источник дохода или на единственный верный план. Также опыт и благоразумие учит предвидеть и предотвращать проблемы, а самоуверенность и беззаботность может обойтись нам дорого.

«Осторожность — хорошая вещь, но даже черепаха не сделает ни одного шага, если не высунет голову из панциря»

Автор неизвестен



Вот некоторые примеры того, где может таиться опасность для проекта:

- *плохое планирование;*
- *сложность проекта (что делать, если нам не хватает опыта для реализации какой-то фазы);*
- *качество и надёжность (что делать, если результат получится хуже чем мы ожидали по определенным параметрам);*
- *неверность подрядчиков (срыв поставок или работ, отключение электричества/воды/отопления, неисполнение обязательств договора и т.п.)*
- *преждевременный выход из проекта ключевых членов команды, неопытность или халатность работников;*
- *изменение обстановки в государстве (волна кризиса, инфляция, назревающий военный конфликт, и т.п.);*
- *проблемы с коммуникациями (языковой барьер, неполадки со связью, и т.п.)*
- *плохая погода или стихийное бедствие;*
- *выход за рамки начального бюджета и чрезмерно завышенные требования;*
- *срыв намеченных сроков;*
- *низкая производительность;*
- *хищение материалов;*
- *поломка оборудования;*

Христос рассказал притчу о десяти девах, где пять мудрых предусмотрели риск задержки жениха и взяли с собой запас масла для ламп. Это называется проактивным подходом, который в какой-то степени делает нас хозяевами ситуации, а не жертвой обстоятельств.

Мы записываем риски, приблизительную вероятность их наступления (в процентах, если есть статистика) и наши действия, в случае, если это все-таки произойдёт.



Так как управление рисками требует затрат нам необходимо уравновесить затраты и вероятности, руководствуясь здравым смыслом. То есть если вероятность риска два процента, а стоимость плана «Б» очень высока, можно оставить этот риск неприкрытым.

После выявления рисков с высокой степенью вероятности реагируем на них следующими способами:

1. *Уклоняемся от рисков.* Корректируем планы и выстраиваем свою деятельность так, чтобы обойти риск и не столкнуться с ним.
2. *Передаём риски сторонним лицам.* Тщательно прописываем ответственность и её последствия в договорах с подрядчиками, при необходимости привлекаем страховые компании.
3. *Снижаем степень риска.* Принимаем ряд мер, понижающий вероятность возникновения риска.

Бывает и так, что обстоятельства складываются лучше, чем предполагалось и возникает своего рода антириск. В этом случае нельзя упускать возможностей.

Использует ли Сам Господь принцип управления рисками? И если да, то где и как? Ответ мы находим в книге Откровения 13:8, где Христос назван **«Агнцем, закланным от создания мира»**. Это величественный и красивый пример, отражающий характер Всевышнего. Создав людей свободными, Бог знал, что они могут выбрать сторону зла и отвернуться от Него, обрекая себя на неизбежную смерть. С учётом этого риска еще в момент сотворения мира был продуман план спасения человечества, по которому в случае грехопадения наказание примет на Себя Сын Божий.

«Человек может создавать обстоятельства, но не следует позволять обстоятельствам формировать человека. Нам надо пользоваться обстоятельствами как инструментами для работы. Мы должны управлять ими, но нам не следует допускать, чтобы они руководили нами»



Елена Уайт
реформатор,
писательница



Организуем работу с информацией

Когда люди после потопа в своём восстании начали строить вавилонскую башню у Бога были сотни способов остановить строительство. Но Он выбрал ту область проектной деятельности, без которой невозможны совместные усилия. Господь создал множество языков и люди перестали понимать друг друга. Проект был остановлен. Через сотни лет, чтобы эта мера не препятствовала делу Евангелия, Святой Дух наделил апостолов даром языков. Мы редко задумываемся об этом, но именно общение, передача информации делает нас людьми еще с самого рождения — язык, воспитание, образование, культура.

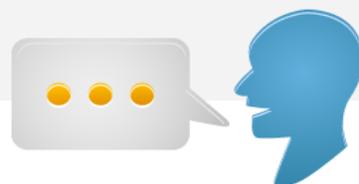
Итак, коммуникации — это нервная система нашего проекта. Что мы можем использовать для накопления и обмена информацией?

Совещания, о которых мы уже говорили. Почему важно вести письменные протоколы совещаний и потом всем участникам подписывать их? Это даёт нам следующие преимущества: мы не забываем к чему пришли в итоге, все участники подтверждают, что поняли друг друга правильно, когда в будущем возникнет спорный момент, протокол позволит освежить память и всё поставить на место.

Телефон, программы обмена сообщениями, электронная почта, облачные сервисы. Эти удобные инструменты экономят массу времени и денег. Мы будем успешно сочетать их между собой, если станем дублировать переписку и разговоры. Письменная речь не всегда может передать все оттенки устной, с другой стороны не записанная устная речь не может быть подтверждена в будущем. Поэтому решая какие-либо вопросы сначала мы будем разговаривать с человеком, обсуждая все детали, потом отправим ему тот же вопрос в виде

«Я знаю, что вы уверены в том, что вы поняли, что я сказал, но я не уверен, что если вы сделаете то, что вы услышали, это будет то, что я имел в виду»

Майкл Хардинг Роберт
писатель



письма, чтобы он подтвердил общее решение официально, в копию поставим тех, кто должен быть в курсе событий. Пересылая кому-либо данные, мы будем звонить и просить устного подтверждения, что письмо получено и правильно понято. Если в нашем проекте участвуют иностранцы в письме будем дублировать своё послание переводом, как делал упомянутый в Библии персидский царь, который рассылал указы «в каждую область письменами ее и к каждому народу на языке его» Есфирь 8:9.



Два интересных отрывка из Писания:

«Но боящиеся Бога говорят друг другу: "внимает Господь и слышит это, и пред лицом Его пишется памятная книга о боящихся Господа и чтущих имя Его"»

Малахия 3:16

«И увидел я мертвых, малых и великих, стоящих пред Богом, и книги раскрыты были, и иная книга раскрыта, которая есть книга жизни; и судимы были мертвые по написанному в книгах, согласно с делами своими»

Откровение 20:12

Все мысли, слова и поступки каждого человека подробно записываются в «памятных книгах» в качестве материала для следственного суда. Книга жизни хранит имена спасенных. Зачем такой тщательный сбор материала, необходима ли подобная база данных? На её основании будет явлена справедливость Творца в решении спасения или гибели каждого человека, поэтому тщательное документирование принципиально. Насколько это применимо к проектной деятельности? Если проект крупный и сложный, правильно будет прибегнуть к помощи технических специалистов. Будем использовать компьютерные технологии. Файлы нашего проекта будут находиться в электронном хранилище (сервере) с общим сетевым доступом для участников проекта. Кто-то один будет иметь право получать, обновлять и изменять данные, остальные участники бу-



дуг пользоваться доступом с просмотром без права редактирования. Всё будет аккуратно разложено по папкам. При необходимости доступ будет распределен по уровням. Вот какие данные мы можем собирать в хранилище: систему контроля поручений, расписания, чертежи и графики по проекту, протоколы встреч, результаты проверок качества с описанием и фото/видео, данные по исправлению найденных дефектов, статистику и её анализ, список изменений плана проекта, отчёты и презентации, стандарты и законы, скан-копии договоров, нормативных актов и официальных писем, бухгалтерские реквизиты, должностные инструкции и политики организации, контактные данные всех участников проекта и прочую полезную информацию. При возможности очень желательно настроить регулярное автоматическое резервное копирование, ведь потеря информации по проекту — огромный риск.

Запоминаем еще несколько важных моментов:

1. Озвучивая проблему, мы будем предварительно собирать по ней полную информацию и предлагать один или несколько вариантов решения. Каждый из них станем обосновывать логически. То есть объяснять, как мы пришли к тем или иным выводам. Библия же учит нас — **«Все делайте без ропота и сомнения»** Филиппийцам 2:14. Озвучивать проблему на совещании или перед начальником не предлагая решения — всё равно, что ропотать. Итак, ропот мы заменяем конструктивной критикой с готовым решением, ищем способы а не отговорки. О том как избежать сомнений и споров читаем дальше.

2. Информация должна быть правильно понята. Мы всё будем уточнять и переспрашивать, примерно в таком духе: «Если я правильно понял, то мы делаем так и так» или «Давайте еще раз обсудим, как мы поняли то, о чём договорились». Кто-то может постесняться этого, но лучше спросить что-то на первый взгляд очевидное и показаться глупым, чем промолчать, совершить ошибку и окончательно развеять все сомнения. Самое нелепое объяснение провала начинается со слов «а я

*«Критикуешь — предлагай,
предлагаешь — делай,
делаешь — отвечай»*



Сергей Королев
ученый и конструктор
в области космонавтики



подумал, что...» Предельная ясность избавит нас от многих бед.

Пример из жизни



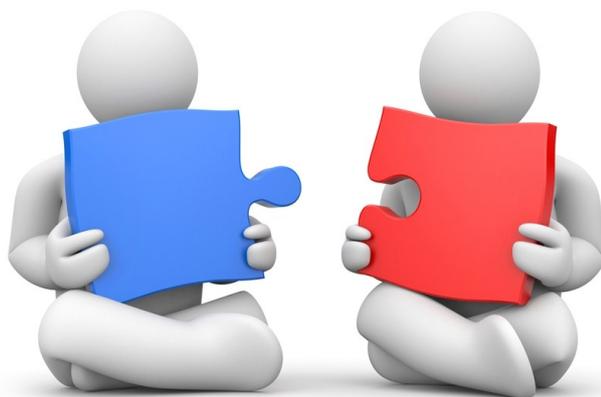
В письме меня попросили закупить пять тысяч кирпичей, но не уточнили каких именно. В прошлый раз я покупал красные глиняные, так поступлю и в этот раз. Хорошо быть догадливым и не надо-едавать ребятам с лишними вопросами.



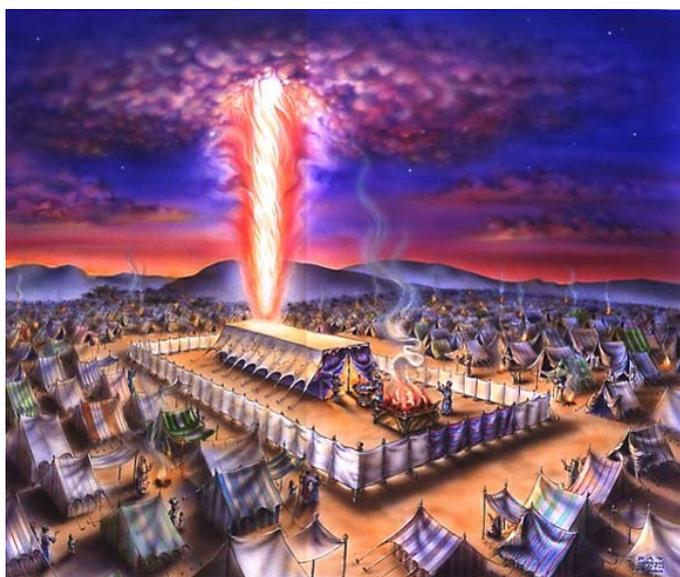
В письме меня попросили закупить пять тысяч кирпичей, но не уточнили каких именно. Я позвоню и уточню вид кирпичей, место отгрузки и срок, в который они должны быть доставлены. Далее я буду держать ребят в курсе по их заявке и предлагать разные варианты. Это позволит мне не ошибиться и возможно даже сэкономить.

3. Мы должны по возможности описывать проект простыми и понятными словами, у которых не может быть двойного толкования. При этом слова должны везде быть одинаковыми, чтобы все их правильно понимали. К примеру, если мы назвали что-то «сооружением» в одном документе, так следует называть это во всех остальных, именно «сооружением», а не «конструкцией» или «постройкой», код (артикул) тоже везде должен совпадать.

4. Всеми силами мы избегаем дублирующейся и лишней информации. Если несколько человек вводят одни и те же сведения внутри одного проекта и их труд дублируется, это значит, что мы неправильно организовали систему накопления данных. Например, те данные, что уже однажды внёс о человеке отдел кадров, не должен повторно вносить бухгалтер или юрист. Те данные, которые нам никак не понадобятся для дела вносить вовсе не нужно. Делаем проверку на уникальность — нельзя в одну таблицу вносить дважды один и тот же объект (например, избегаем ситуации когда одна компания или один товар внесены в нашу систему под разными названиями). В идеале все данные должны быть сосредоточены в одной общей системе с разными правами доступа, включая возможность удаленного подключения из поездки.



5. Важная часть работы с информацией — умение правильно её продемонстрировать. Сложные расчёты и выкладки, которые необходимо донести до людей, как в презентациях, так и в отчетах стараемся представлять в насколько возможно простом, доступном, запоминающемся, ярком и наглядном виде. Вспомним как передаёт Свою весть наш Творец — горящий куст, радуга завета, говорящая ослица, святилище как наглядный прообраз плана спасения, рука в тронном зале Вавилона, символические действия пророков и образы в их видениях, притчи Христа и многое другое. Весть от Бога никогда не была скучной или слишком сложной для понимания. Она врезалась в память очевидцев на всю жизнь. Будем использовать макеты, графики, иллюстрации, приёмы современной инфографики, опираться на логику и делать другие подобные вещи чтобы данные по нашему проекту подавались наглядно и элегантно.



Строим цепочку поставок

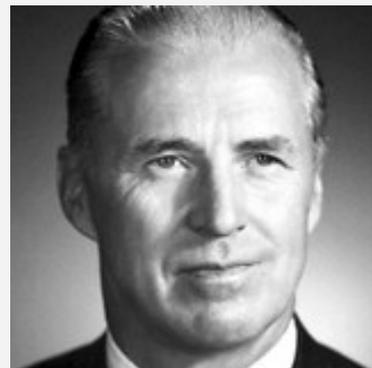
Ветхий завет повествует о строительстве храма в Иерусалиме. 1 Паралипоменон в 22 главе рассказывает, как царь Давид готовил подробные планы и чертежи проекта от дворов и стен до посуды и одежды священников, будучи вдохновлен на это Богом (28:19 там же). Затем он подобрал специалистов и организовал цепочку поставки и складирования всего необходимого. Когда его сын Соломон приступил к строительству всё уже было готово.

Если наш проект требует использование каких-либо материалов, следует тщательно продумать систему его снабжения. Для этого мы составляем план закупок с учётом того, что некоторого материала может не быть в наличии и его доставка из других городов или стран займет определенное время. Определяемся с сочетанием цена/качество. Для крупных поставок нам следует заключать договоры, в которых чётко и подробно будут прописаны сроки, гарантии и требования к товару. Чтобы подстраховаться можно не платить всю сумму сразу, а разделить её на несколько частей. У нас всегда должен быть выбор между несколькими поставщиками, для чего мы создаём базу данных со списком поставщиков и их контактами. Желательно выбирать надёжные, проверенные временем компании.

Выбирая поставщиков, оцениваем их квалификацию, цены, финансовые обороты, технические возможности, размеры, репутацию и условия контракта, на которые они согласны пойти.

Соломон оставил нам интересные слова: **«"Дурно, дурно", говорит покупатель, а когда отойдет, хвалится»** Притчи 20:14. Он учит нас, что торговаться не только можно, но и нужно, ведь сэкономленные деньги никак не отличаются от заработанных. Цены редко бывают неподвижными, они часто варьируются. Как можно снизить стоимость товара? Можно просчитать сроки закупок так, чтобы выйти на сезонную скидку. Можно попросить

«Цивилизация, известная нам сегодня, не сможет ни развиваться ни выжить без соответствующей системы снабжения»



Норман Эрнест Борлоуг
агроном



скидку за опт ради взаимовыгодных будущих отношений, упомянуть о скидках конкурентов. И так далее.

Если мы собираемся привезти что-то из-за границы, мы должны помнить о таможенных процедурах.

Иногда выгоднее взять что-то в аренду, чем купить новое. Высвобождающиеся ресурсы необходимо сразу перераспределять и вновь задействовать.

Статус каждой заявки следует постоянно отслеживать в пространстве и времени.

Также важно решить вопрос складирования. Организовать требуемые условия хранения материалов (температура, влажность и т.п.), при этом обеспечить упорядоченность, строгий учёт и сохранность ценностей. Недостачи при инвентаризации — позорное пятно на работе менеджера проекта.

Рассчитываем стоимость

«За все отвечает серебро» Екклесиаст 10:19. Чтобы получить общую сумму нашего проекта складываем стоимость каждой его части. Для этого стараемся использовать везде одинаковые единицы измерения (валюта, трудовой человек/день, объем, вес и т.п.).

Как правило, основные расходы приходятся на труд, материалы, оборудование и услуги. Не забываем о налогах и накладных расходах. Всё расписываем по пунктам и считаем.

Добавляем к сумме затраты на минимизацию рисков. Определяемся с финансовой отчётностью по всем денежным операциям и знакомим связанных с финансами людей в команде с этими правилами. Все деньги должны быть учтены.

Если проект сложный, желательно использовать специальное программное обеспечение для точных расчётов затрат. В каждой сфере есть свои ме-



тодики расчётов, прописанные в стандартах. Для простых расчётов подойдут электронные таблицы, вроде MS Excel. Вначале мы получим округленные цифры, затем по мере детализации технического задания суммы становятся точнее.

Важно сравнить капитальные расходы с операционными, то есть, сколько мы потратим на сам проект и во сколько нам будет обходиться эксплуатация созданного объекта. Например, при проектировании можно сэкономить и купить дешевый элемент, но впоследствии его обслуживание и ремонт, а также потери при простое во время налад-

Примеры из жизни



Мы организуем офис. В условиях ограниченности средств необходимо экономить. Я закуплю в офис самые дешевые компьютеры и несколько струйных принтеров. Они недорогие и при том цветные. В качестве сервера для хранения общих данных мы будем использовать мой компьютер, чтобы не тратиться на что-то другое.



Мы организуем офис. В условиях ограниченности средств необходимо экономить. Я закуплю средние по стоимости надёжные компьютеры недорогой базовой комплектации с большим гарантийным сроком. Так как заправка струйных принтеров стоит очень дорого, я возьму один хороший сетевой (общий на весь офис) лазерный принтер той марки, которая легко обслуживается в сервисных центрах города. Для хранения общих данных мы будем использовать сервер простой конфигурации с системой резервного копирования, ведь при потере информации работа офиса надолго будет парализована.



Наш автопарк спецмашин приносит маленькую прибыль. Чтобы сэкономить на ремонте мы будем устанавливать самые дешевые не оригинальные запчасти.



Наш автопарк спецмашин приносит маленькую прибыль. Но мы не будем экономить на запчастях, так как некачественные запчасти быстро выходят из строя – время простоя техники на ремонте обернется финансовыми потерями и снижением доверия заказчика.

ки потребуют намного больше денег чем если бы мы приобрели и обслуживали дорогой элемент. Если проект рассчитан на окупаемость, нам необходимо определить после какого срока все затраты, включая операционные, будут покрыты и

наше детище начнет приносить прибыль. Для этого прибегаем к статистике и арифметике. Если расчёты показывают, что окупаемости не случится, стоит задуматься, нужен ли нам такой проект.

Несмотря на тщательное планирование необходимо помнить, что жизнь непредсказуема. Чему нас научила притча о десяти девах? Важно иметь резерв на непредвиденные расходы. Если весь бюджет проекта расписан по полям и запасных средств нет совсем — это большой риск, грозящий провалом.



Определяем иерархию команды

Исход из Египта представлял собой сложный проект, вовлекший сотни тысяч людей. В самом начале путешествия по пустыне у Моисея сложилась неприятная ситуация. 18 глава книги Исход описывает суть проблемы — вождь Израиля физически не успевал решать все возникающие вопросы. Тогда тесть дал ему хороший совет по созданию иерархии и делегированию ответственности. Но еще задолго до этого Бог дал ему в помощники Аарона. Нечто похожее мы находим и в других местах Библии. О положительных результатах подобного подхода прочтем в книге Неемии 6:15 — 16.

Выводим следующие принципы:

- *ответственность нужно распределять;*
- *в качестве руководителей среднего звена назначают людей «способных, боящихся Бога, правдивых, ненавидящих корысть»;*
- *система выстраивается таким образом, чтобы каждый знал кто его прямой руководитель и что находится в сфере его ответственности;*
- *менеджеру крупного проекта необходим личный ассистент;*
- *менеджер не должен выполнять работу своих подчиненных.*

Описывая структуру церковной организации в своих посланиях апостол Павел приводит в пример тело человека. Суть в том, что разные органы выполняют разные функции и при этом работают как единое целое. Творец замыслил человека так, что некоторые важные органы в нашем теле дублируются (глаза, почки, руки, ноги, уши).

«Руководителя проекта можно уподобить дирижёру — человеку, управляющему коллективом исполнителей. Менеджер не в курсе всех тонкостей работы, необходимой для выполнения проекта, поэтому ему необходимо взаимодействовать с каждым участником проекта»



Стив Макконнелл
программист, писатель



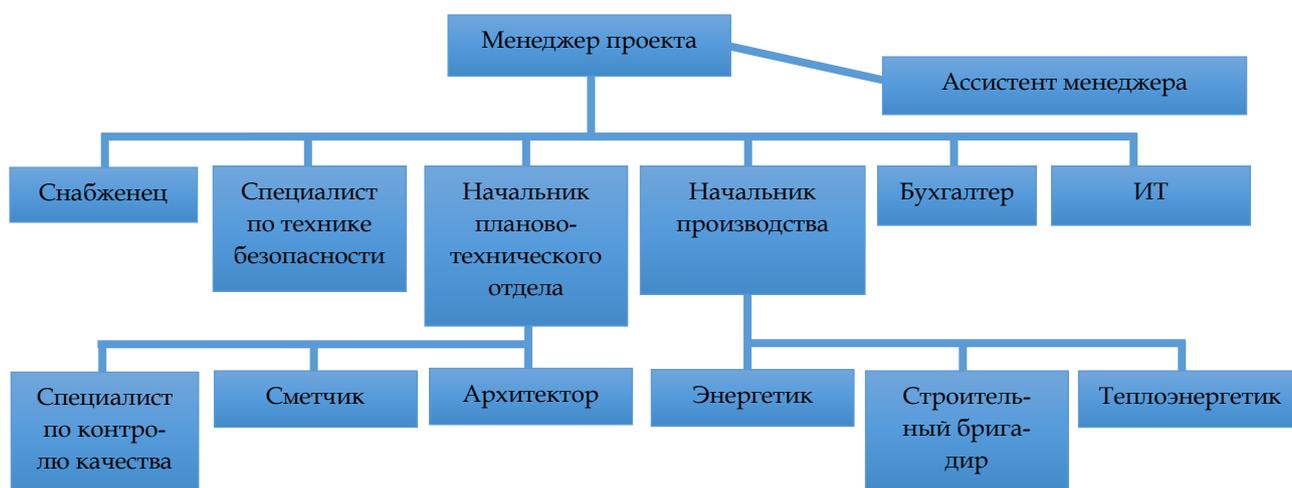
Отсюда следует:

– все виды работ должны быть изначально чётко закреплены за ответственными людьми и отделами, никогда не должно возникнуть вопроса в чьи обязанности входит то или иное дело;

– персонал подбирается с учётом кадрового резерва так, чтобы ключевые члены команды могли при необходимости дублировать друг друга; в идеале результат не должен зависеть от конкретного человека, ведь если такой человек выйдет из проекта в самый ответственный момент, ничего хорошего из этого не получится;

– участники должны ощущать здоровый командный дух, единство и вместе стремиться к достижению общей цели; если во главу угла ставятся личные цели и влияние, а не общие интересы, в проекте возможны большие проблемы.

Рисуем схему взаимодействия участников проекта. Схемы могут быть самыми разными в разных проектах. Приведем пример:



Хорошо обеспечить ступени роста для сотрудников. Если сотрудник наметил себе карьерную цель, то уровень качества его работы повышается. Ведь он приходит не для того, чтобы «отбыть» на работе положенные часы и получить зарплату: его цель — как можно быстрее довести навыки до совершенства, чтобы шагнуть на новую ступень.

Нанимаем людей для работы

Как мы уже говорили, перед тем как начать поиск людей необходимо составить схему подчинения, четко распределить роли и разграничить сферы ответственности, составить должностные инструкции и трудовые договоры. Лучше всего начинать проект с небольшого количества ключевых специалистов и наращивать команду по мере его развития, чем сразу нанять большое количество людей. Далее мы подаём объявления или обращаемся в кадровые агентства, чтобы привлечь людей в свой проект, притом людей разумных, с которыми удобно будет работать. **«На разумного сильнее действует выговор, нежели на глупого сто ударов»** Притчи 13:10 — лучше подождать, пока освободится занятый эффективный работник, чем надеяться, что первый доступный вдруг станет эффективным. Проводя собеседования, проверяем наличие необходимых навыков и знаний, способность работать в команде, исправлять ошибки и решать проблемы (а не создавать их). Много может сказать о человеке то, как составлено его резюме. Если где-то в резюме человек написал неправду, вряд ли ему можно будет доверять в любых других вопросах.

Собеседование — это встреча двух равноправных сторон. Лучше всего создать непринуждённую доброжелательную обстановку, чтобы человек мог раскрыться и рассказать о себе. Как правило, опытные руководители уже в первые минуты собеседования знают, подойдёт ли человек для их команды. Не будем нанимать людей в одиночку — гораздо лучше задействовать в этом процессе интуицию двух руководителей. Станем больше слушать и меньше говорить не забывая, что **«сдерживающий уста свои — разумен»** Притчи 10:19.



«Можно и индейку научить лазать по деревьям, но проще нанять белку»

Автор неизвестен



Приняв человека на работу, важно провести для него экскурсию и инструктаж — познакомить с коллегами, с его обязанностями, с общей целью проекта, с правилами по технике безопасности, с рабочим расписанием, и так далее. Можно также вручить ему бумагу, на которой всё будет подробно расписано. Также важно помнить, что некоторым вещам человека придётся обучать в рамках проекта. Для этого мы проводим специальные курсы. Возможно в последствии в коллективе удастся взрастить надёжных лидеров, до мелочей знающих своё дело, за которыми пойдут другие члены команды.

«Господь, кого любит, того наказывает»

Евреям 12:6

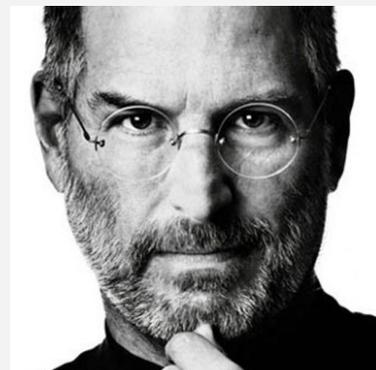
У руководителей должна быть чёткая и справедливая система поощрения и наказания. Мотивировать людей к труду можно не только зарплатой. Настоящие лидеры могут вдохновить команду и заставить её выполнять чудеса. Заслуги участников проекта необходимо отмечать публично — хороший работник заслуживает слова благодарности. Если человек не будет чувствовать поддержки своим стараниям, со временем он перестанет их проявлять. Compliment ничего не стоит, но часто даёт ощутимый результат. Эффективные руководители управляют собой и людьми, с которыми они работают, так, чтобы их деятельность приносила пользу как общему делу, так и самим работникам.

**«Нехорошо и обвинять правого,
и бить вельмож за правду»**

Притчи 17:26

Несправедливость со стороны руководителя — признак того, что человек находится не на своём месте. К такому лидеру коллектив быстро утратит уважение.

«Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили нам, что делать»



Стив Джобс
сооснователь Apple



Иногда необходимо публично признавать свои ошибки перед руководством и приносить извинения — это признак силы, а не слабости.

Необходимо помнить, что сверхурочные нагрузки и чрезмерное давление влияют на результат также плохо, как и слишком вольное и щадящее расписание. Недаром среди десяти заповедей Господь поместил четвёртую, в которой предписан не только отдых в день субботний, но и усердный труд в остальные шесть дней недели. Будем держать команду в тонусе, но не перегибать палку. Хорошей аналогией здесь может служить воспитание детей — иногда не обойтись без порки, но чрезмерная строгость может сломать психику ребенка. Также для любого ребенка очень важны поддержка и признание родителей.

Наниматель должен знать, как и чем живет его работник. Хотя бы раз в неделю мы будем общаться с каждым сотрудником лично, один на один. Будем узнавать, как дела, что нравится и не нравится, что хотелось бы изменить, какие планы на ближайшее будущее. Это позволит избежать многих неприятных сюрпризов.

«Скрывающий свои преступления не будет иметь успеха; а кто сознается и оставляет их, тот будет помилован»

Притчи 28:13

Мы хорошо подумаем над текстом из Притчей и примем решение никогда не наказывать человека за плохие новости относительно его работы. Лучше проглотить своё возмущение, чем сорваться и создать атмосферу, в которой о плохих новостях мы будем узнавать последними, что иногда равноценно провалу. Также налаживание двусторонней связи между менеджером и подчиненными и поощрение здравых идей способствуют общему успеху.

«Самое важное, по-моему, это не обвинить кого-то в ошибке, а поскорее узнать, что же вызвало ошибку»



Акио Морита
сооснователь корпорации
Sony



**«Нерадивый в работе своей —
брат расточителю»**

Притчи 18:10

Как известно, всегда есть люди, которые тянут всё дело. И есть люди, которые просто всё тянут. Стараемся привить команде понимание важности качества работы и расписания — срыв крайних сроков недопустим, потому что он может не просто затянуть сдачу, а сломать всю цепочку проекта. Если люди не могут проникнуться этой мыслью, если объяснения и выговоры не помогают, то они — расточители, от услуг которых лучше отказаться.

«Пойди к муравью, ленивец, посмотри на действия его, и будь мудрым. Нет у него ни начальника, ни приставника, ни повелителя; но он заготавливает летом хлеб свой, собирает во время жатвы пищу свою»

Притчи 6:6—8

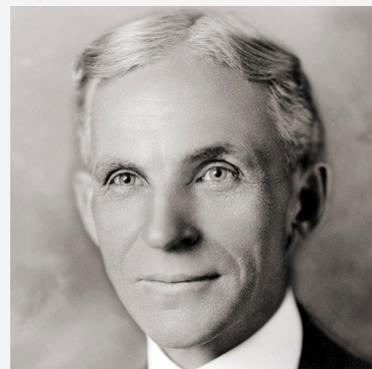
**«У саранчи нет царя,
но выступает вся она стройно»**

Притчи 30:27

Смысл текстов в том, что у перечисленных существ каждый знает своё дело и без надзора со стороны руководства стремится к достижению общей цели. Это достигается созданием сплоченной, стремящейся к результату, дружной команды и верным подходом к работе каждого её участника. Сложные проекты требуют творчества, мудрости, инициативности, мастерства, настойчивости и большой внутренней мотивации. Это значит, что при отсутствии интереса команды к проекту его успех сомнителен. Важно стимулировать людей к самообразованию и поощрять развитие личных профессиональных навыков.

«Горе тому, кто строит дом свой неправдою и горницы свои беззаконием, кто заставляя ближнего

*«Мне всё равно, откуда
пришёл человек — из Синга-
Синга или Гарварда.
Мы нанимаем человека,
а не историю»*



Генри Форд
автопромышленник,
изобретатель



своего работать даром и не отдает ему платы его»

Иеремия 22:13

Будем всегда платить людям вовремя, сделаем фонд заработной платы первостепенной строкой расходов.

«Кто ходит переносчиком, тот открывает тайну;
но верный человек таит дело»

Притчи 11:13

Если в нашем проекте присутствует конфиденциальная информация, договор с работником должен предусматривать её неразглашение и ответственность за нарушение этого пункта. Также необходимо держать это в уме, подбирая людей в команду.

«Веселое сердце благотворно, как врачевство,
а унылый дух сушит кости»

Притчи 17:22

Поддерживаем в коллективе жизнерадостную, позитивную атмосферу. Формируем у сотрудников хорошие привычки. Небольшими дозами включаем в совещания элементы юмора. По возможности оформляем рабочее пространство таким образом, чтобы оно способствовало позитивному настрою.

«Самая важная миссия для менеджера состоит в том, чтобы развить здоровые отношения с его служащими, чтобы создать семейное чувство в пределах корпорации, чувство, что служащие и менеджеры разделяют одну и ту же судьбу»



Акио Морита
сооснователь корпорации
Sony



Решаем конфликты

«Если возможно с вашей стороны,
будьте в мире со всеми людьми»

Римлянам 12:18

В любой команде могут возникнуть конфликты. Чтобы свести их к минимуму нам необходимо чётко разграничить обязанности людей и поощрять командный дух, служебную этику и взаимное уважение. Но если конфликта избежать не удалось, Писание содержит много советов на эту тему:

«Солнце да не зайдет во гневе вашем»

Ефесеям 4:26

«Мирись с соперником твоим скорее»

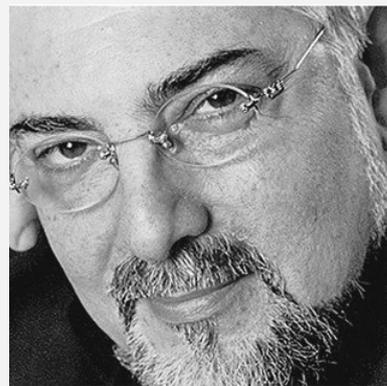
Матфей 5:25

«Если же согрешит против тебя брат твой, пойди и обличи его между тобою и им одним; если послушает тебя, то приобрел ты брата твоего; если же не послушает, возьми с собою еще одного или двух, дабы устами двух или трех свидетелей подтвердилось всякое слово; если же не послушает их, скажи церкви; а если и церковь не послушает, то да будет он тебе, как язычник и мытарь»

Матфей 18:15 – 17

Суммируя тексты, мы видим прямой призыв Христа к сохранению и восстановлению мира. Нельзя сразу жаловаться на конфликтного человека, необходимо сначала поговорить с ним лично. Если это не помогает необходимо привлечь миролюбивого и уважаемого обеими сторонами посредника (не начальника), который сможет отделить проблему от её участников и найти компромисс. А еще лучше объединить участников конфликта против проблемы. Если и это не помогает, пробле-

«Не бывает безконфликтных личных отношений. Конфликты неизбежны в любых отношениях между людьми»



Букай Хорхе
психотерапевт



му можно вынести на обсуждение коллектива под руководством начальника.

«Прогони кощунника, и удалится раздор,
и прекратятся ссора и брань»

Притчи 22:10

Иногда с некоторыми особенно конфликтными и создающими проблемы людьми лучше расстаться — этот шаг позволит команде вздохнуть с облегчением.



Контролируем качество

Пример из жизни

Кузнец был не в духе и выковал плохие гвозди. Этими гвоздями подковали лошадь царского гонца. На половине дороги лошадь потеряла подкову, весть не была доставлена в срок. Из-за этого была проиграна битва. Государство было захвачено и перестало существовать.



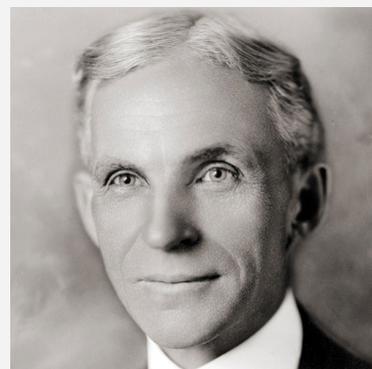
Каждый акт творения Господь заканчивал оценкой созданного — пять раз в одной главе мы видим фразу **«И увидел Бог, что это хорошо»**. Когда всё творение было завершено произошла финальная оценка качества — **«И увидел Бог все, что Он создал, и вот, хорошо весьма»** Бытие 1:31

Качество определяется мерой соответствия объектов, работ и услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов заказчика.

У нас должен быть список критериев (свежих стандартов, СНИПов, гостов, и т.п.), по которым мы определяем насколько части нашего проекта соответствуют требованиям. Если мы делаем проект не для себя, важно поддерживать тесную связь с заказчиком и его командой, чтобы знать их ожидания во всех деталях. Эти ожидания мы будем согласовывать со стандартами и собственным руководством. Иногда важно вежливо убедить заказчиков и руководство изменить свой взгляд на что-либо, если мы знаем, что так будет лучше. Иначе закончив работу, мы рискуем увидеть на их лицах разочарование. Хорошо, когда результат работы не просто соответствует всем требованиям, а даже превосходит ожидания — это может быть приятным сюрпризом.

Что конкретно мы делаем и когда? Перед началом работы мы перечитываем стандарты и пожелания

«Качество — это делать что-либо правильно, даже когда никто не смотрит»



Генри Форд
автопромышленник,
изобретатель

заказчиков, составляем из них список требований, обсуждаем его с исполнителями и передаём им в качестве руководства к действию. На одной копии они расписываются в графе «ознакомлен и согласен». По ходу работы мы регулярно посещаем каждого из них. Подходим, проверяем и ставим галочки напротив каждого пункта нашего списка (такие списки принято называть чек-листами, а процедуру проверки — контролем качества). Если что-то не соответствует, просим исправить дефект. Когда качество соответствует по всем пунктам, работа считается принятой — на соответствующем документе ставится роспись. Нельзя доверять проверку качества тем, кто выполняет работу потому, что психологически людям тяжело замечать и признавать свои ошибки.

Ответственность за качество работы во время проверки перекладывается с исполнителя на проверяющего, и если проверка сделана халатно, и некачественная работа принята как отличная, спрашивать по всей строгости необходимо с того, кто её принял. Хорошей практикой является занесения результатов проверки в общую базу — это могут быть фото и чек-листы с пометками. Впоследствии эти данные помогут разобраться в спорных моментах.

Чтобы разобраться в ситуации необходимо всё увидеть своими глазами, проверить все мелочи, ничего не упустить из вида. Так поступали великие руководители, потому что этот подход позволяет формировать собственные, не зависящие от чужого мнения суждения.

«Я стараюсь не упускать из виду частности; нельзя уследить за всеми деталями, но нужно хотя бы ощущать, что происходит. Например, я каждый день проверяю качество продукции. Это не означает, что нужно постоянно вмешиваться в процесс, но тем не менее очень важно иногда показывать, что ты можешь в нем участвовать»



Руперт Мердок,
медиамагнат

Пример из жизни



Я слишком занят чтобы, ходить с проверками. Нужно доверять людям и с их слов узнавать о том, как всё проходит. Сам же буду осматривать ход работы по возможности время от времени.



Я слишком дорожу своим временем, чтобы начинать всё сначала, когда общее количество недочётов заведет проект в тупик. Я буду проверять всё регулярно и лично и не один, а с доверенными людьми, которые помогут заметить все нюансы.

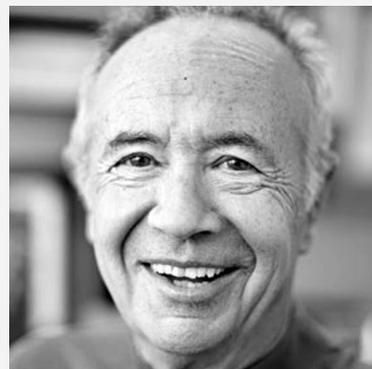
Если какая-то проблема периодически повторяется, выявляются корни проблемы и пресекаются её источники. Считается мудрым принимать всевозможные превентивные меры, чтобы избежать самого возникновения возможности выполнить работу некачественно. Как правило, такой подход приводит к дополнительным затратам, но впоследствии они с лихвой окупаются.

Рассчитывая отказоустойчивость, необходимо принимать во внимание особенности общества. В рамках нашей культуры имеет смысл значительно повысить степень надёжности.

Проверки должны осуществляться не стихийно, а системно, регулярно по расписанию. Чем раньше мы их начинаем, тем меньше средств будет потрачено на устранение дефектов, поэтому мы будем обеспечивать контроль качества на всех этапах. Во время проверки качества также собирается общая информация о прогрессе и ходе работы в целом, по которой заказчики и руководители могут видеть насколько проект отстаёт от графика или опережает его. Отчёты о состоянии работы должны предоставляться заказчику и руководству регулярно.

Если какая-то часть проекта отлично завершилась и у нас приподнятое настроение, не будем на радости показывать свой успех немедленно — «... тот, кто спешит, оступится» Притчи 19:2б. Необходимо сначала тщательно проверить все мелочи, иначе мы будем выглядеть глупо перед заказчиком, когда вдруг выявятся недоработки, к тому же потеряем позитивный рабочий настрой.

«Есть особенно эффективный метод получения информации, не используемый большинством менеджеров. Нужно просто пойти туда, где работают, и посмотреть, что там делается»



Эндрю Гроув
основатель Intel

«Правило последних вершков»

«Теперь послушай: правило последних вершков! Область последних вершков! — на Языке Предельной Ясности сразу понятно, что это такое. Работа уже почти окончена, цель уже почти достигнута, все как будто совершенно и преодолено, но качество вещи — не совсем то! Нужны еще доделки, может быть еще исследования. В этот миг усталости и довольства собой особенно соблазнительно покинуть работу, так и не достигнув вершины качества. Работа в области последних вершков очень, очень сложна, но и особенно ценна, ибо выполняется самыми совершенными средствами! Правило последних вершков в том и состоит, чтобы не отказываться от этой работы! И не откладывать ее, ибо строй мысли исполнителя уйдет из области последних вершков! И не жалеть времени на нее, зная, что цель всегда — не в скорейшем окончании, а в достижении совершенства!»

А. Солженицын. «Круг первый»

Обеспечиваем технику безопасности

Пророк оставил нам такую весть — **«проклят, кто дело Господне делает небрежно»** Иеремия 48:10.

Те, кто некачественно выполнял свои обязанности в отношении храма и служения в нём нередко платили за это собственной жизнью. Мы помним, как погибли Надав и Авиуд — дети Аарона, нарушившие ход священного служения. Мы помним, как умер Оза при грубом нарушении правил перевозки ковчега завета.

Переносит ли Библия правила осмотрительности на бытовой и проектный уровень? Ответ — конечно, да. Мы находим в ней множество законов от питания и санитарно-гигиенических норм до содержания опасного скота и строительных правил. Вот один из примеров:

«Если будешь строить новый дом, то сделай перила около кровли твоей, чтобы не навести тебе крови на дом твой, когда кто-нибудь упадет с него»

Второзаконие 22:8

Бытует выражение о том, что техника безопасности написана кровью. Это на самом деле так. И из Писания видно на ком будет кровь человека, упавшего с крыши — на том, кто не обеспечил защиту для него. Поэтому во всём, что касается техники безопасности, лучше перестараться, чем недоделать. Это относится как к работе над проектом, так и к последующей эксплуатации того, что мы делаем.

У каждой работы есть свои риски. На стройке рабочие должны носить каски и прочие средства индивидуальной защиты, где-то необходимо защищать дыхание от вредных веществ и бактерий, где-то закрепляться специальным поясом на случай падения, и даже работникам офиса необходимо

«Технику безопасности при работе на шлифовальных станках я знаю, как свои три пальца»

Автор неизвестен



делать перерывы для разминки и не допускать, чтобы на полу лежали предметы, о которые можно запнуться.

Проводим с работниками инструктаж и предупреждаем об ответственности. Закрепляем знания проверкой. Отрабатываем процедуру (последовательность действий) по оказанию первой помощи при получении травмы и храним под рукой все необходимое для этого. Вспоминаем как израильтяне закрепляли усвоение заповедей — они писали их на косяках дверей, воротах и элементах одежды. Поэтому совсем нелишним будет развесить плакаты с правилами техники безопасности и фотографиями, ярко и красочно иллюстрирующими последствия их нарушения. История знает сотни случаев нелепых травм и смертей, произошедших по человеческой глупости. Сделаем всё, чтобы этого не случилось в нашем проекте.

Сам продукт нашего труда должен предусматривать безопасность эксплуатации. Если это здание — у него должна быть обеспечена должная пожарная безопасность, отсутствие прочих потенциально опасных вещей — для чердака и подвала необходимы замки, нигде не должно торчать острых предметов, вентиляция должна работать исправно и так далее. Если это токсичное средство или предмет бытовой химии — крышка выполняется с защитой от детей. Если это что-то связанное с электричеством — всё тщательно изолируется, заземляется и закрывается. Если это программное обеспечение — в нём предусматривается защита от сбоев.

Экологический аспект.

Этот мир и его природа во всем ее разнообразии доверены нам в управление. Откровение 11:17 говорит о том, что в конце времен Творец придёт, чтобы судить мир и **«погубить губивших землю»**. Экологические требования также важны в проектной деятельности — будем избегать того, что



нанесет ущерб природе. Любой мусор должен быть утилизирован соответствующим образом, по возможности необходимо использовать технологии, вырабатывающие минимум загрязняющих веществ и газов. Деревья растут долго, вырубает же их быстро. Не станем расходовать бумагу без необходимости, где возможно обходиться электронными носителями информации. Если проект как-то связан с использованием земли, можно включить в него моменты озеленения. Посадим за свою жизнь хотя бы одно дерево.



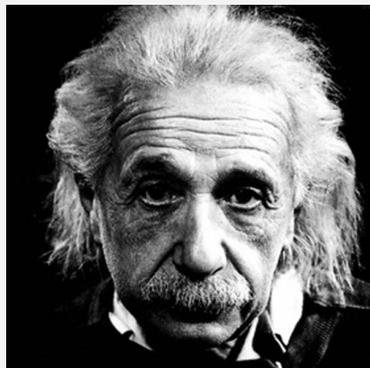
Решаем проблемы

Неемия был виночерпием — доверенным человеком первого лица сильнейшей на тот момент империи на земле. Он начал с горячей молитвы о возрождении своего народа и впоследствии руководил крупномасштабным проектом восстановления Иерусалима. Ему приходилось решать множество связанных с этим вопросов и проблем. Неемия запросил пропуск для перехода границы, наладил цепь снабжения и питания, распределил ответственность и организовал рабочий процесс, обеспечил безопасность строительства, упорядочил налогообложение и победил коррупцию в своей области, возобновил богослужения и изучение Библии.

Из этого мы можем извлечь урок — в любом проекте нас могут подстерегать проблемы. Бог не избавляет нас от них, но Он может дать нам мудрости для их преодоления — **«если же у кого из вас недостает мудрости, да просит у Бога, дающего всем просто и без упреков, — и дастся ему»** Иакова 1:5. От нас требуются лишь смелость и доверие Ему. Вспомним, что Бог не избавил друзей Даниила от горячей печи, но спас их внутри самой печи. На время бедствия Христос обещал поддержку верным ученикам — **«Я вам дам такое красноречие и мудрость, что им не сможет ни противостоять, ни возразить никто из ваших противников»** Евангелие от Луки 21:15.

Из Писания мы видим как суд Соломона разрешил спор между матерями, как Христос несколькими мудрыми словами заводил в тупик людей, готовивших Ему ловушки, как Павел одной фразой смог расстроить весь судебный процесс синедриона. К решению проблем хорошо подходить так же, как к планированию и управлению риска-

«В сердце каждой трудности кроется возможность»



Альберт Эйнштейн
учёный

«Сильные люди, как правило, встречали сопротивление, преодолевали в своей жизни препятствия и неблагоприятные обстоятельства, и все эти трудности, вызвав их энергию к действию, оказывались благословениями; Борьба и затруднения требуют проявления доверия к Богу и той стойкости, которая развивает силу духа»



Елена Уайт
реформатор,
писательница

ми — создать обстановку, в которой проблемы не будут скрываться, обсуждать варианты с участниками проекта, приводя все мнения к единому решению. Максимальные результаты должны достигаться минимальными усилиями. Нам ни в коем случае не следует запускать и затягивать проблемы, решать их необходимо как можно быстрее. Не будем забывать, что системные решения, смотрящие в корень проблемы, позволяют предотвратить возникновение проблем в будущем.

Примеры из жизни

Две большие компании издавали ежемесячные бизнес справочники. На рынке между ними развязалась борьба — в ход шел черный пиар, игра цен, переманивание сотрудников. Но результат был тот же — ни одной компании не удалось победить конкурента. Как правило, офисные работники покупали сразу два справочника по одной цене, не разбираясь какой лучше. К тому же, в них были почти идентичные данные. Одна из компаний пригласила советника, он вник в ситуацию и сказал: «выпустите следующий справочник меньшего формата, данных пусть будет столько же, он должен быть маленький, но толстый»

Конкурирующая компания закрылась через несколько месяцев.

Когда издания были одного формата, они часто перемещались на офисных столах. Однако когда один справочник большой и плоский, а второй маленький и толстый, в любом случае маленький будет лежать сверху. В конце месяца поняв, что всё время пользовались только верхним и ничего не потеряли, люди решили не тратить лишние деньги.



В головном офисе международной обувной компании менеджеры думали над сложной задачей. Они начали производить обувь в бедных странах Африки. Себестоимость ожидалась низкая, но возникла неожиданная проблема: местные работники периодически воровали готовую продукцию. Целые близлежащие деревни носили их дорогую обувь. Охрана из местных тоже любила новую обувь, командировочная охрана выходила слишком дорого. Приглашенный советник, обдумав ситуацию, порекомендовал: «левые и правые части пар обуви выпускайте в разных странах».



Работаем умно

Господь желает видеть в Своих помощниках разумных людей, способных к различным направлениям служения. Ему нужны и деловые люди, способные во всякой своей работе опираться на великие принципы истины. Самым тщательным изучением и усердной подготовкой они должны совершенствовать свои таланты. Если людям в какой-либо сфере деятельности и необходимо использовать все имеющиеся возможности, чтобы стать мудрыми и более эффективными, так это тем, кто отдает свои силы и способности делу построения в нашем мире Царства Божьего. Во всей деятельности Даниила при самом тщательном рассмотрении ее невозможно обнаружить ни одной ошибки или промаха. Он является для каждого делового человека примером того, кем тот может стать. Судьба Даниила говорит нам, чего может достичь тот, кто отдает служению Богу все силы своего ума и своих рук, все свое сердце и всю свою жизнь.

Елена Уайт. Наглядные уроки Христа. Таланты. С. 350

«Если притупится топор, и если лезвие его не будет отточено, то надобно будет напрягать силы; мудрость умеет это исправить»

Екклесиаст 10:10

Степень развития зависит от системного применения новых умных технологий и методов организации труда. Если культура общества приветствует инновации — оно развивается. Если мышление общества заострено — развитие останавливается. Недаром в XX веке появились такие понятия как «know how» и промышленный шпионаж. Как справедливо замечено — каждый народ заслуживает своё правительство и образ жизни. Одни страны процветают, а другие до сих пор живут в средних веках, улицы одних стран похожи на картинку, а других — на помойку, из одних стран бегут, а переселиться в другие многие считают преимуществом. Это справедливо и по отношению к организациям.

Можно надрываться, рубя дрова тупым топором и оправдывать себя тем, что из-за работы на его заточку нет времени. А можно воспользоваться головой — сделать расчёты, накопить денег и купить себе бензопилу. Компьютером пользоваться эффективнее чем счётами, электронной почтой удобнее чем бумажной, проводить телеконференции быстрее чем собираться на совещания из разных



городов, работать дрелью-шуруповёртом продуктивнее чем отвёрткой, экскаватор копает быстрее лопаты, электронные деньги переводятся быстрее чем передаются бумажные. Список можно продолжать бесконечно.

Что конкретно это значит для нас? Мы должны изучать и применять новейшие решения и инструменты там, где это будет оправданно здравым смыслом. Писание открывает нам принцип таких инвестиций:

**«Где нет волов, ясли пусты;
а много прибыли от силы волов»**

Притчи 14:4

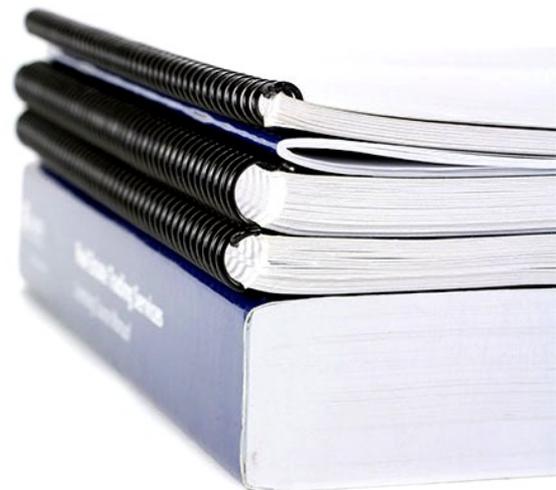
Если какое-либо новшество поможет решать насущные проблемы, если оно принесет прибыли и пользы больше чем будет израсходовано на его приобретение/аренду и эксплуатацию, можно смело его заказывать. Важно помнить, что новшество должно быть испытано в деле и признано надёжным независимыми экспертами. Однако часто инвестируя в инновации многие забывают о подготовке своей команды. Люди консервативны в своём большинстве и подсознательно будут сопротивляться прогрессу. Перед покупкой нам необходимо убедить команду в новых преимуществах и тщательно продумать обучение будущих пользователей. Не забываем в обязательном порядке знакомить людей с инструкцией по эксплуатации новинки и проверять, как они её усвоили — удивительно, сколько техники было загублено из-за того, что кто-то поленился прочесть руководство от корки до корки. Желательно закрепление каждой такой покупки за одним ответственным лицом во избежание бесхозности. Если вещь хорошо выполняет свои функции долгое время неразумно обновлять ее только из дани к моде без получения очевидных преимуществ.

Одним из способов улучшения работы является постоянная (а не эпизодическая) оптимизация —

«Чем активнее ты пробуешь что-то новое, тем больше у тебя шансов наткнуться на что-то действительно стоящее»



Сергей Брин
сооснователь корпорации
Google



непрерывный поиск и сокращение ненужных затрат средств, времени и ресурсов. Их можно найти где угодно от потери тепла на трубе с плохой изоляцией и протечки крана до оплаты счетов за международные переговоры при наличии возможности бесплатного общения по интернету, упущенных скидок на материалы, необоснованных простоев и траты рабочего времени на поиск разбросанных в беспорядке инструментов. Эти потери могут казаться мелочью, но в пересчёте на годы их устранение может очень хорошо окупиться.

Самым главным преимуществом может оказаться не использование какого-то инструмента, а использование принципов организации самого рабочего процесса — системы взаимодействия между сотрудниками. Это нельзя пощупать, но результат этого становится очевидным после внедрения. Для каждого типа организации существуют записанные лучшие практики и методологии. Не поленимся найти их в интернете. Однако не всякая методология способна прижиться в нашей культурной среде, поэтому будем учитывать особенности менталитета и выбирать то, что реально работает.

Интересным примером может послужить принцип конвейера, когда каждый работник выполняет одну-единственную операцию, но очень быстро. Теоретически то, что один человек может сделать за пять часов, пятеро делают за час. Но опыт показывает, что разделение операций по конвейерному принципу значительно ускоряет работу и улучшает результат. Для каждого вида работ есть свои методики разделения труда или как принято говорить «лучшие практики», которые можно найти в интернете.

Будем стимулировать людей к изобретательности и постоянным улучшениям рабочего процесса, постепенно превращая их идеи в реальность. В идеале необходимо стремиться к использованию лучших технологий и так стать для других компаний примером подражания.

«Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно научиться работать так, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой»



Алексей Гастев
советский теоретик
научной организации
труда



Мыслим дальновидно

Слово «стратегия» имеет греческие корни и означает «умелое руководство» или «искусство полководца». Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для постепенного достижения цели. Это во многом выбор, который приводит к последствиям. Многие успешно работают в периоды относительной стабильности и спокойствия. Всё меняется, и подобные условия не будут вечными. В современном мире изменения происходят очень быстро, поэтому необходимо постоянно задумываться о будущем. Умный знает, как выбраться из трудной ситуации, а мудрый в нее не попадает. Тактика перестраивается для достижения стратегических целей в зависимости от обстоятельств. Успешные лидеры всегда обладают видением — детальной картиной желаемого будущего. Такой образ мышления еще называют прозорливостью.

*«Когда облака будут полны,
то они прольют на землю дождь»*

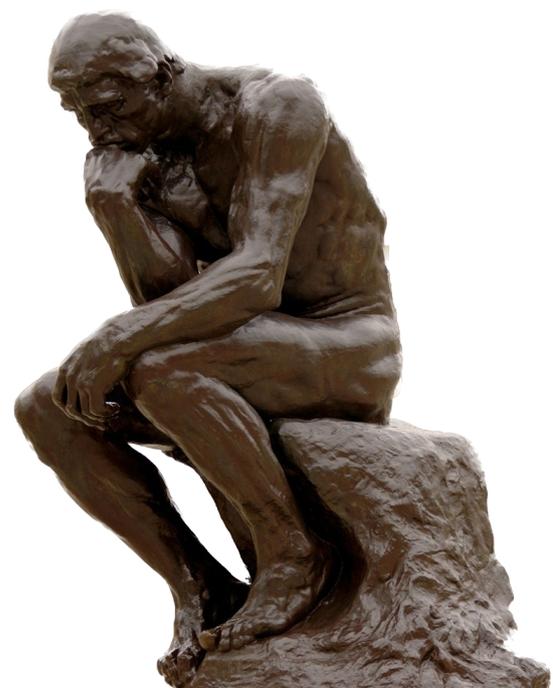
Екклесиаст 11:3А

Тренд (тенденция) и взгляд из будущего. Мудрый и проницательный человек может по определенным признакам предвидеть возможное развитие событий на дни, месяцы и годы вперед. Давайте задумаемся, что бы мы делали, если бы попали в прошлое на 20 лет назад? Какие советы вы бы дали близким людям? А теперь представим, какие советы дали бы нам люди, знающие всё, что случится в следующие 20 лет. Мудрость даёт умение найти решение в ситуации, которую все остальные посчитали неразрешимой, решение, которое

*«Секрет успеха не в том,
чтобы предвидеть будущее,
а в том чтобы создать орга-
низацию, которая преуспе-
ет в непредсказуемом буду-
щем»*



Майкл Хаммер
интеллектуальный лидер
реинжиниринга



по прошествии времени будет признано единственно верным. Не каждому дана способность раскрывать основные черты и свойства будущего, опираясь на знание прошлого и настоящего, смотреть в корень и видеть суть вещей. Это дар — будем молиться о нём и учиться ему.



Пример из жизни



В связи с закрытием градообразующего предприятия городок, где я живу, переживает отток населения. Цены на недвижимость падают. Необходимо воспользоваться возможностью и сделать капиталовложение — приобрести новое большое и удобное здание для нашей организации.



В связи с закрытием градообразующего предприятия городок, где я живу, переживает отток населения. Цены на недвижимость падают. Разумно начать планомерный проект миграции в другой город и выставить своё здание на продажу пока цены совсем не упали. Через 10 лет наша организация и её услуги скорее всего будут не востребованы, так как людей в городке может почти не остаться.

Когда в Вэйском царстве освободилось место первого министра, главный кандидат был сильно уязвлён, узнав о назначении другого сановника. Он пришёл к более удачливому сановнику и сказал:

- Давай поговорим о наших заслугах, хорошо?*
 - Давайте.*
 - У кого из полководцев в его армии солдаты и офицеры с радостью идут на смерть, у вас или у меня?*
 - У вас.*
 - Кто умеет управлять чиновниками, быть близким народу, наполнять сокровищницу государства, я или вы?*
 - Вы.*
 - Кто защищает страну так, что сильная вражеская армия и голову повернуть не смеет в нашу сторону, вы или я?*
 - Вы.*
 - В таком случае, если во всех отношениях я выше вас, почему же по положению вы выше меня?*
 - Могу и я задать вопрос? Когда государь малолетний, а государство неустойчиво, когда сановники не поддерживают его, а народ ещё не доверяет ему, кому в таком случае доверить государство — вам или мне?*
- Он некоторое время молчал, а потом ответил:*
- Вам.*
 - Вот поэтому-то я и нахожусь выше вас.*

Возможно, другой человек из показной скромности и воздержался бы от последней реплики, но новый первый министр заботился не о минутном впечатлении, а определял простые и ясные отношения с бывшим соперником в будущем. Ведь взгляд из будущего всегда спокоен и ясен. Любой перечень заслуг в прошлом не перевесит целесообразности в будущем. Имеющий путь никогда не поступает «потому, что». Он всегда поступает «для того, чтобы». Самое слабое «для того, чтобы» сильнее самого сильного «потому, что».

Притча из книги Владимира Тарасова

В команде без наличия единого видения и понимания конечного результата происходит ситуация, описанная в басне «Лебедь, рак и щука», когда каждый идёт в свою сторону из-за несогласованности. Будем работать над тем, чтобы общая цель четко запечатлелась в сознании людей. Чем больше вопросов будет задано — тем больше деталей станет видно. Единое видение результата минимизирует разногласия внутри команды и является основой для согласованного движения к цели.

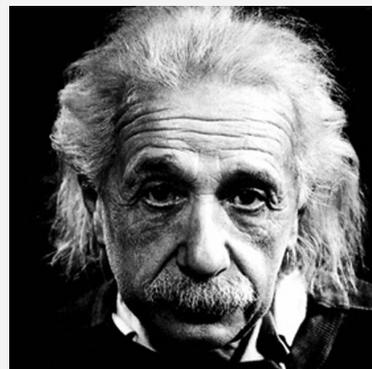
Не менее важным для ведения проектов является навык выявлять связи различных явлений. Мы можем развивать эту способность. Достаточно иногда останавливаться и смотреть на любую ситуацию отстраненно, как бы видя в ней себя и других со стороны, при том стараясь выделить первопричины и цепочку последствий каждого решения. Чем длиннее и детальнее удастся выстроить цепочку причинно-следственных связей, тем, скорее всего, эффективнее будет принятое в итоге решение.

**«Если упадет дерево на юг или на север,
то оно там и останется, куда упадет»**

Екклесиаст 11:3Б

Если в проекте напутано что-либо с самого начала, то это уже очень трудно исправить. Заложённые основы очень важны для любого вида деятельности. Если мы сосредоточим всё внимание на построении фундамента и не совершим на этом этапе крупных ошибок, то у нас появится шанс на правильное развитие. Часто развитие организации от маленькой к большой происходит постепенно и этот процесс нередко идёт стихийно. В такой ситуации сложно делать исправления — это всегда происходит болезненно. Разумнее будет изначально принять стратегию развития организации или проекта и придерживаться её по мере роста.

«Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привёл вас к этой проблеме»



Альберт Эйнштейн
учёный

Тактика



Стратегия

Иллюстрация сочетания тактики и стратегии. Компас показывает нам в каком направлении двигаться к цели, а часы помогают спланировать день так, чтобы продвигнуться к цели как можно дальше.

Пример из жизни

Как-то в царствование Николая I одному из генералов было поручено сопровождать мать императора в Царское Село. Прогуливаясь по парку, генерал был удивлен, увидев часового у совершенно пустого места на дорожке. Заинтересовавшись этим, он стал обращаться ко всем придворным с вопросом о причине нахождения часового у пустого места, но никто ничего не знал. Все говорили только, что так полагается по регламенту. Пост этот занимается часовым уже 50 лет и в приказах значит: сохранять пост, находящийся в 500 метрах от восточного павильона. И вот однажды любознатель-

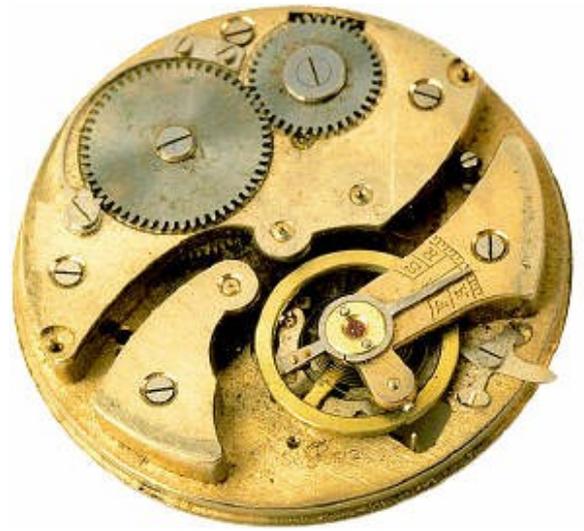
ный генерал узнал следующее. Оказалось, что часовым был здесь поставлен по приказанию императрицы Екатерины II, которая, прогуливаясь по саду, заметила великолепную, только что распустившуюся розу. Она захотела подарить ее одному из своих внуков, а чтобы никто не сорвал ее, поставила возле нее часового. Однако на следующий день она забыла о розе. И вот прошли годы, скончалась сама императрица, давно пропал и сам розовый куст, а часовые продолжали сменяться на том самом месте, где он когда-то рос.



Учимся системности

В делах Господа мы нередко видим то, что принято называть системностью. В истории мира цивилизации, освоившие понятие системности, существовали дольше и успешнее других. Давайте выявим основные признаки этого явления:

Творец устанавливает чередование дня и ночи (Бытие 1 глава), сезонов после потопа (Бытие 8:22), годовой цикл праздников (книга Левит) и так далее. Эти процессы отличаются *циклическостью* (повторяемостью). Организуя работу, необходимо руководствоваться этим примером — если мы вводим какое-либо правило, оно вводится на постоянной основе и повторяется всякий раз при возникновении аналогичной ситуации, а не когда нам хочется. Не даром, существует поговорка — «работает как часы».



Пример из жизни



В проекте возникла проблема с дисциплиной и техникой безопасности — одного из участников ударило током. Необходимо объявить выговор виновникам инцидента и строго поговорить с остальными, на некоторое время это подействует. Когда в следующий раз кого-то ударит током, мы вновь устроим всем взбучку.



В проекте возникла проблема с дисциплиной и техникой безопасности — одного из участников ударило током. С целью сохранения жизни и здоровья людей мы технически уменьшим риск повторения ситуации, затем объявим положение — в случае нарушения правил техники безопасности виновные немедленно увольняются без выплаты премии независимо от должности. Все правила вывесим в виде наглядных плакатов. Проверки будут происходить часто, циклично и регулярно, предотвращая преступную халатность.

Как можно системно устранить повторяющуюся проблему? Вспоминаем известный афоризм «зри в корень» и спрашиваем себя: «почему это произошло?» Записываем причину. Задаём вопрос:

«почему произошла только что определенная причина?» Повторяем шаг 2–3 пять раз. Так мы находим первопричину. Затем устраняем её.

Пример:

Представим следующую ситуацию. Наш проект связан с проведением цикла семинаров. При подготовке обеда возникла проблема: заказанная еда прибывает на 2 часа позднее, чем нам необходимо. В чем же причина? Зададим вопросы:

1. Заказанная еда прибывает на 2 часа позже.
 - Почему это произошло?
2. Потому что мы не оформили заказ вовремя.
 - Почему заказ не был сформирован вовремя?
3. Потому что мы не получили список участников вовремя.
 - Почему мы не получили список вовремя?
4. Потому что мы подготовили приглаительные всего за три дня до мероприятия.
 - Почему мы сделали их так поздно?
5. Потому что мы забыли о приглаительных
 - Почему мы забыли о приглаительных?

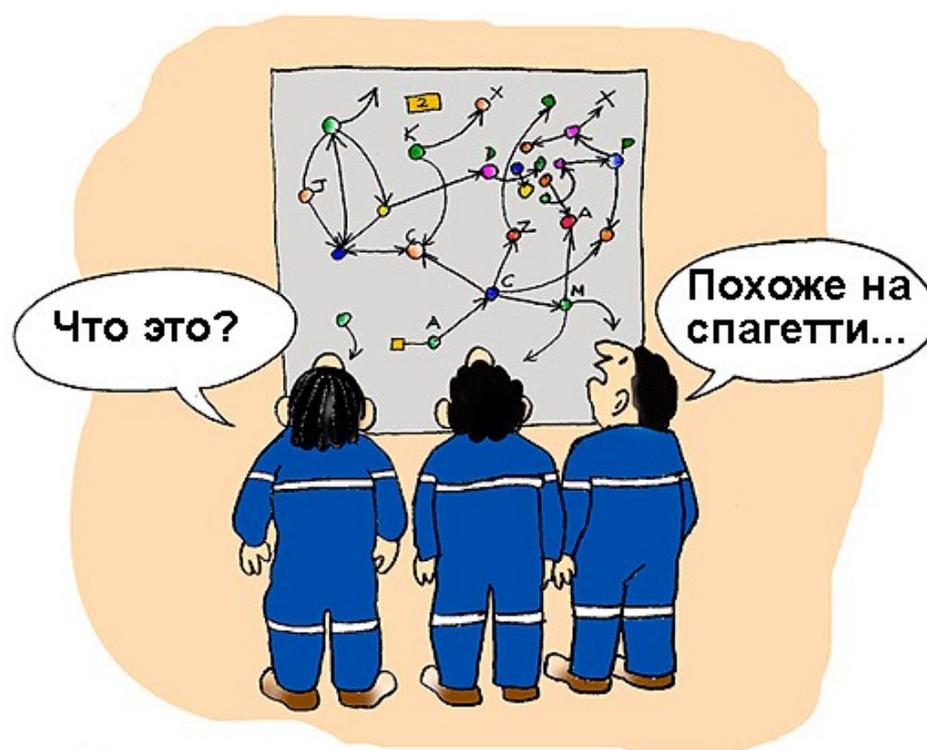
Основная причина: у нас не было четко расписанного плана действий и сроков выполнения каждого пункта.

Вывод: Мы должны тщательно и заблаговременно планировать свой проект, тогда в будущем подобных проблем удастся избежать.

Создав наш мир, Господь каждому творению определил свой круг обязанностей и положение в цепочке жизни. То же самое мы видим в успешных человеческих системах. Чётко выстроенная иерархия, дисциплина, повторяющиеся процедуры, закреплённая ответственность, схема взаимо-



действия между участниками (элементами) системы и постоянный контроль превращает толпу в армию, а груду железа в автомобиль. Люди чувствуют себя комфортно в стабильности, когда чётко знают правила и неуклонные последствия их нарушения. В мудро выстроенной системе присутствуют элементы, обеспечивающие её оптимальность и эффективность — у нас не должно быть незаменимых людей, конфликтов на почве незакреплённых обязанностей, спутанности в рабочих процедурах, бесконтрольности и так далее. Каждый должен быть на своём месте и заниматься своим делом. Надёжность системы в целом определяется надёжностью самой слабой её части.



Поддерживаем порядок

Во всех делах Бога присутствует порядок. Двадцатая глава Евангелия от Иоанна повествует нам о реакции апостолов на новости о пустой гробнице:

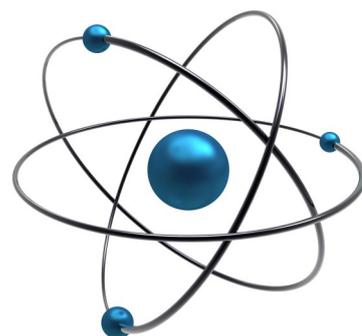
«Тотчас вышел Петр и другой ученик, и пошли ко гробу. Они побежали оба вместе; но другой ученик бежал скорее Петра, и пришел ко гробу первый. И, наклонившись, увидел лежащие пелены; но не вошел во гроб. Вслед за ним приходит Симон Петр, и входит во гроб, и видит одни пелены лежащие, и плат, который был на главе Его, не с пеленами лежащий, но *особо свитый* на другом месте. Тогда вошел и другой ученик, прежде пришедший ко гробу, и увидел, и *уверовал...*»

Что же увидел в гробнице другой ученик? Что особенного было в погребальных пеленах и платке? В том, как ровно и аккуратно они лежали Иоанн увидел привычку Господа, которую наблюдал, находясь рядом с Ним в течение трёх лет. Это и заставило его уверовать. В самых мелких делах Всевышнего видно не меньше совершенства, чем в самых больших. Рука, разместившая галактики, с утонченным мастерством создала мельчайшие молекулы и атомы.

Еще цитата из 14 главы 1 Послания Коринфянам:

«Бог не есть Бог неустройства»

Время, потраченное на поддержание порядка окупится много раз. Окружающие, смотря на нас, должны видеть характер Бога, а не что-то противоположное. Верующие люди — это люди организованные. Если мы искренние христиане эта истина должна обеспечить самый главный порядок — порядок у нас в голове. А дальше все очень просто:



– Будем содержать в порядке своё рабочее место. Это наше «лицо». Всё должно быть аккуратно разложено по местам так чтобы при необходимости можно было легко дотянуться до часто используемых предметов. Фиксируем и скручиваем провода, чтобы их не было нигде под ногами. На виду не должно быть ничего лишнего. У каждой вещи должно быть своё место, куда она будет постоянно возвращаться, при необходимости поместим на эти места указательные подписи и метки. Рабочее место должно быть максимально удобным и комфортным во всех отношениях. Наводим порядок каждый раз отправляясь домой или в моменты, когда работа идёт тяжело и хочется сделать перерыв.



– Наведем порядок в компьютере – дадим всем файлам правильные имена, по которым их легко будет найти, создадим продуманную структуру папок и разложим всё по местам. Захламленный рабочий стол – признак неорганизованности. Это же относится к электронной почте, социальным сетям и прочим подобным вещам – везде наводим красоту и порядок, настраиваем автоматическую сортировку. Помним, что некрасиво оставлять сообщения без ответа, мы так не поступаем. В процессе работы отключаем всё, что отвлекает нас и не относится к выполняемой задаче напрямую.

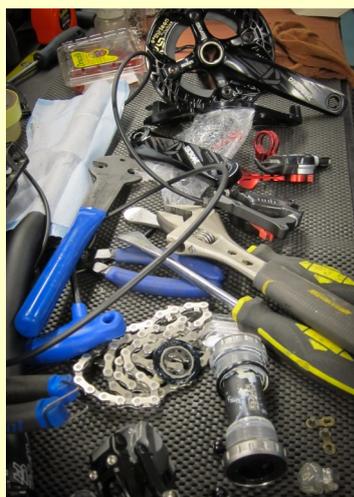


– Приведем в порядок управление своим временем – для этого будем использовать календари, системы напоминания и другие приспособления. Это принесет в наши дела больше системности и организованности.

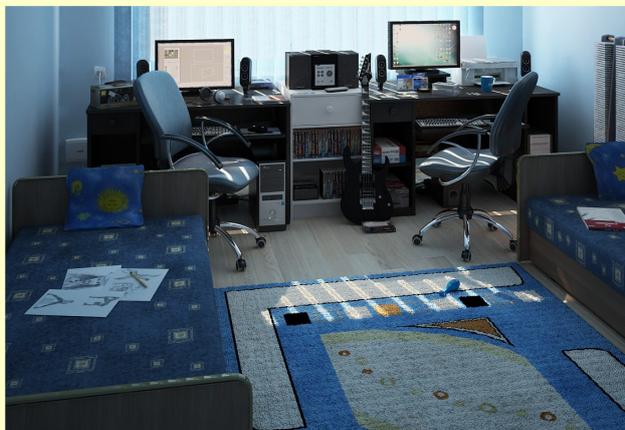
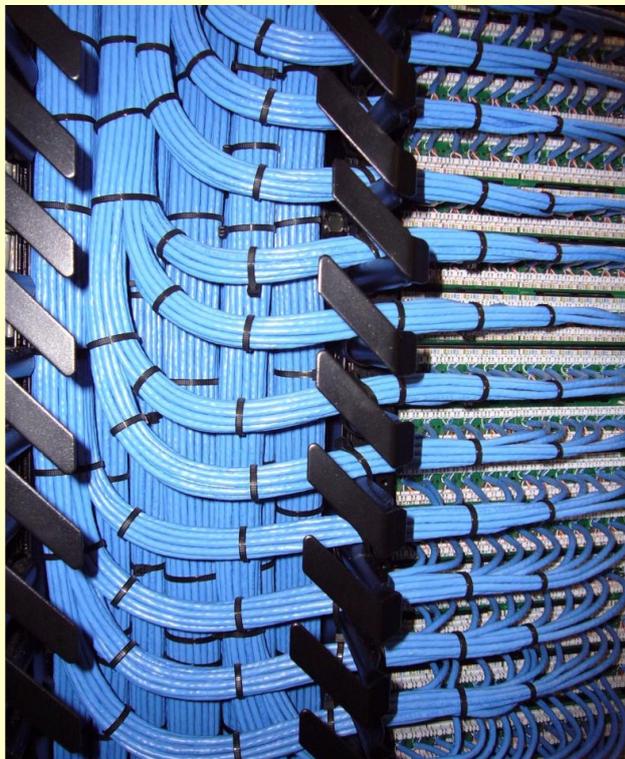
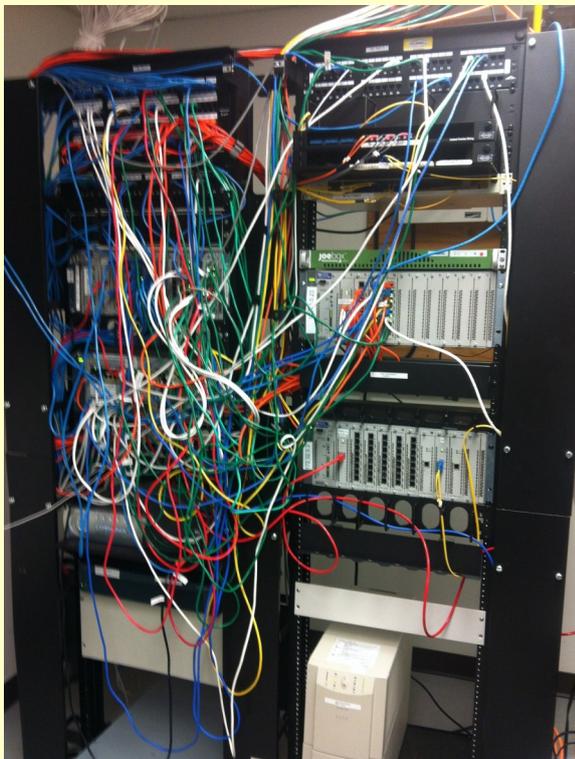
– Организуем свои планы и дела. Станем распределять дела в порядке их важности и следовать этому плану. Самые важные дела перемещаем на первое место, незначительные – в конец списка. Не будем откладывать проблемы в долгий ящик, а



Примеры из жизни



Примеры из жизни



решать их сразу же. Вместо пустых разговоров — конструктивные решения. Будем чётко организовывать работу сотрудников, распределяя обязанности и осуществляя контроль.

— Мы ничего не будем забывать. Всё будем записывать. При необходимости записи можно дублировать. Заведем привычку сразу делать все мелочи

— отвечать на сообщения, вносить контакты в адресную книгу, и так далее. В конце дня будем просматривать список дел и подводить итоги. Нарушать обещания и не исполнять взятые обязательства недопустимо для верующего человека.

— Оптимизируем своё перемещение. Будем продумывать маршруты и расписания так чтобы за одну поездку успеть посетить все места, затратив наименьшее количество времени.

— Наведем порядок в своих вещах. Ничто не должно отвлекать нас от работы, пока мы не выполним самых важных задач. Будем избавляться от всего лишнего. Если что-то нам больше не нужно (скажем, мы не прикоснулись к этому ни разу за год), это всегда можно выбросить или кому-нибудь отдать.

— Поддерживаем порядок в финансах. Библия много говорит на эту тему. Учет необходим как в рабочих, так и в личных средствах. Избегаем долгов, просроченных платежей, пустых трат. Планируем бюджет заранее.

Перечисленные правила распространяем на другие сферы жизни — от гаража и холодильника до книжной полки и шкафа с одеждой.



Учитываем особенности культуры

Павел всегда старался учитывать образ мышления и культуру тех людей, с которыми ему приходилось общаться.

«Ибо, хотя я свободен перед всеми, я принял на себя рабство перед всеми, чтобы завоевать большинство из них. Я стал с евреями, как еврей, чтобы завоевать евреев. Я стал подвластным закону с теми, кто принимает закон. И, хотя сам я не подчиняюсь закону, для того чтобы завоевать тех, кто подчиняется ему, я стал как тот, кто живёт в законе. Сам я не без закона Божьего, ибо подчиняюсь закону Христову, чтобы завоевать тех, кто живёт в беззаконии. Я стал слабым с теми, кто слаб, чтобы завоевать слабых. Я стал всем для всех, чтобы спасти некоторых любыми возможными средствами...» 1 Коринфянам 9:19 – 23 Новый перевод

Когда Библия соприкасается с культурой какого-либо народа выясняется, что одни понятия о правильном и неправильном совпадают, тогда как другие вступают в противоречия. Чтобы воспитать народ в истине иногда уходит много поколений. Достаточно вспомнить приговор, вынесенный на границе Ханаана взбунтовавшимся израильтянам старше 20 лет. Поэтому мы не можем рассчитывать на то что все участники нашего проекта будут поступать так, как учит Писание. Каждый народ прошел сотни лет пути своего исторического развития и за это время сформировал свои взгляды на жизнь. Те методы, которые работают в одних обществах, не всегда пригодны в других.

Работая с иностранцами необходимо понимать их менталитет и культуру. Каковы особенности народов стран СНГ? Перечислим некоторые из тех, что относятся непосредственно к работе:



1. Круговая порука и солидарность. В нашей культуре при стабильном течении дел считается нехорошим тоном докладывать руководству о неудачах в делах своих коллег и хорошим тоном помогать друг другу преодолеть ограничения системы. Если на Западе считается плохим тоном позволять кому-то списать на экзамене, но у нас плохим тоном будет считаться бросить товарища в беде — не дать ему списать, не подмигнуть фарам, если на дороге затаился сотрудник дорожной полиции, не предупредить если начальник готовит проверку и т.п. Поэтому, как уже было сказано выше, за плохие новости мы не наказываем, а возможно даже вознаграждаем, иначе мы узнаем о них последними.

2. Правила на бумаге и неписанные правила. Мы не можем ожидать, что все установленные нами правила будут автоматически выполняться. Если сами люди не верят в правила и запреты, они будут находить способы их обойти. Для примера можно поразмышлять на досуге о различиях между распространёнными в нашем обществе выражениями «запрещается», «строго запрещается» и «категорически запрещается». Необходимо сделать так, чтобы участники проекта понимали почему существует то или иное правило. В идеале эти правила должны быть предельно простыми, принятыми всеми совместно как общее решение и системно контролируемые.

3. Кластерные структуры и коллективное сознание. Исторически ячейки нашего общества пользуются большой автономией и сами регулируют внутренние процессы. Контроль в крупных проектах как правило происходил не по западному стилю на уровне каждого работника, а на уровне его группы (команды, бригады, цеха, отдела, артели и т.п.). Группе ставится четкая цель, разъясняется ответственность за ее невыполнение, даётся большая свобода действий, а каким образом задача будет выполнена и как будет распределяться

– Француз работает ради славы, англичанин изо всего старается извлечь прибыль, и только немцы делают своё дело ради самого дела. Оттого и продукция Германии – лучшая в мире.

– А ради чего надрываются русские?

– Русские? Они и сами того не ведают...



Валентин Пикуль
писатель



премия — уже не контролируется, контроль осуществит сама группа.



4. Война и мир. Работа в зависимости от состояния общества как маятник идёт в двух режимах — в режиме стабильности (застоя, накопления ресурсов) и аварийном режиме (стахановские нормы, трудовые и боевые подвиги и т.п.). В режиме стабильности люди склонные к обходу правил, сопротивлению новшествам и уклонению от работы, в аварийном режиме — к выживанию и подвигам. Во время аварийного режима тратятся огромные ресурсы, вводится военная дисциплина, повышаются ставки для руководителей групп и конкуренция между ними возрастает. Для того чтобы достигнуть наилучших результатов в критические моменты внутри организации вводится конкуренция между администраторами и их командами, объявляются большие награды и строгие наказания, но делать это следует осторожно и продуманно, так как этот путь таит опасность больших ошибок.

Работаем по христиански

Мир наблюдает и готов остро и сурово критиковать ваши слова, поведение и деловые проекты. За каждым, кто участвует в деле Божьем, пристально наблюдают, взвешивая его на весах человеческого суждения. Вы производите впечатление на всех, с кем имеете дело, и эти впечатления могут быть либо благоприятными, либо неблагоприятными для библейской веры. Мир смотрит, какой плод приносят называющие себя христианами. Он имеет право ожидать самоотречения и самопожертвования от тех, кто на словах верует в истину.

Вера и земной труд не такие уж далекие друг от друга сферы. Библейская вера должна пронизывать все, что мы делаем или говорим. Божественные и человеческие существа должны сотрудничать для достижения истинных успехов как в земном, так и в духовном. Они должны проявлять себя солидарно во всех видах человеческой деятельности, будь то производство или сельское хозяйство, торговля или научные проекты. Подобное соединение должно проявляться в любых сферах христианской деятельности.

Бог провозгласил принципы, на которых должно основываться подобное единство человеческих и Божественных сил. Главным побудительным мотивом всякой деятельности тех, кто трудится вместе с Ним, должна быть мысль о Его славе. Любая наша работа должна совершаться из любви к Богу и в согласии с Его волей.

Творить волю Божию так же важно при строительстве здания, как и при участии в религиозном служении. Если работники руководствуются верными принципами, формируя свой собственный характер, то и при возведении всякого здания они будут возрастать в благодати и познании.

Но Бог не одобрит даже величайший из талантов человека и не примет самое прекрасное служение его, если человек не возложит при этом на алтарь свое "я" как жертву живую, благоугодную Богу. Святым должен быть сам корень, иначе не может быть принесен плод, который Господь сможет принять.

Елена Уайт.

Мы уже много говорили о том, как правильно выстроить свой проект. Теперь поразмышляем не над стратегией, а над тактикой, над тем как мы идём к поставленной цели каждый день. История знает много случаев когда молчаливый труд верующих людей становился ярким свидетельством для окружающих. Чем христиане в работе отличаются от других?

Во первых, для нас не должно быть мелочей. Вспомним еще раз слова Евангелия — **«верный в малом и во многом верен, а неверный в малом неверен и во многом»**. Мы должны смотреть на свои дела как на средство совершенствования характера, предначертанное Богом, тогда трудиться будет приятно. Если каждая обязанность исполняется как для Господа, это придает особую прелесть всем нашим делам.

«Рабы, повинуйтесь вашим земным хозяевам со страхом и трепетом, и искренностью в сердце, как

повиновались бы вы Христу. Трудитесь не только тогда, когда наблюдают за вами, как если бы искали вы одобрения людского, а трудитесь, как слуги Христовы, от всего сердца исполняющие волю Божью. Трудитесь со рвением, как если бы служили вы Господу, а не людям. Помните, что если каждый из вас совершит что-то хорошее, то это вернётся к нему обратно от Господа, будь он рабом или свободным человеком. А вы, хозяева, обращайтесь с рабами точно так же и оставьте свои угрозы. Помните, что и ваш Хозяин и их — на небе и что Он никому не оказывает предпочтения»

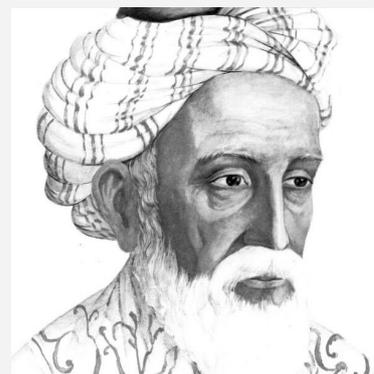
Ефесеянам 6:5—9. Современный перевод.

Библия поднимает планку очень высоко. Правильно работает тот, кто представляет, что у него за спиной всегда стоит начальник, и помнит, что его мотивы видит Господь. При этом он с удовольствием выполняет свои обязанности, радуя обоих. Что еще мы можем улучшить в своей работе?

— Ставим цели на год, на месяц и на день. Тратим несколько минут в начале дня для того, чтобы письменно распланировать свои дела и несколько минут в конце, чтобы подвести итог по нашему продвижению к поставленным целям. Записываем также все выданные людям поручения, чтобы отслеживать их исполнение. Планируя, не будем забывать систематизировать задачи по важности и устанавливать очередность. Не станем жертвой своих амбиций, со смирением и молитвой будем думать о будущем, говоря по совету Иакова **«если угодно будет Господу и живы будем, то сделаем то или другое»** Иакова 4:15

— Представим, что мы анализируем свою уже прошедшую жизнь с позиции вечности — это поможет нам сосредоточиться на главном. Чего мы уже добились? Какие дела стоили нашего краткого времени на земном пути? Будем занимать воле-

*«Упавший духом
гибнет раньше срока»*



Омар Хайям
поэт и философ

вую, активную позицию, стремясь руководствоваться дальновидностью и стараясь внести посильный вклад в общее дело, не откладывая чего-то на завтра — **«Все, что может рука твоя делать, по силам — делай»** Екклесиаст 9:10

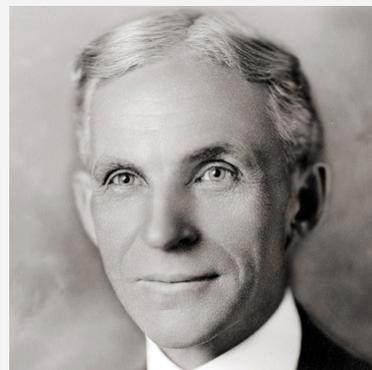
— Вспомним жизненный путь Иосифа в Египте и Даниила в Вавилоне. В образовании и труде мы должны помнить, что дипломы, звания, титулы и должности хоть и важны отчасти, но мало что значат в перспективе вечности. **«Как нехорошо есть много меду, так домогаться славы не есть слава»**

Притчи 25:27 Намного важнее чрезмерного карьеризма наш внутренний мир, честная посвященная жизнь и мастерство — умение делать то, чего другие не умеют. Эти качества и навыки остаются внутри нас, и их никто не может лишить, как лишают титулов и погон. Поэтому мы станем находить время на то, чтобы **«точить топор»** Екклесиаст 10:10 — приобретать новые профессиональные знания и опыт, выдвигать новые идеи и решения, направленные на повышение эффективности и достижения общих целей. **«Нехорошо усердие без знания»** Притчи 19:2а Станем больше читать и слушать. Посвятим этому свободные минуты на работе.

— Будем надёжными и организованными людьми. Соломон сказал — **«Подрезывает себе ноги, терпит неприятность тот, кто дает словесное поручение глухцу»** Притчи 6:26 Мы не хотим быть глухцами, и потому когда нам что-то поручено, мы приложим все возможные усилия и выполним это качественно и в срок. При необходимости всегда будем уточнять детали. Ничего не будем забывать, станем делать записи, если требуется. Нас никогда не должны переспрашивать о выполнении какого-либо задания, мы будем сообщать об этом сами.

— Стараемся всегда быть пунктуальными. Обнаруживаем «дыры» через которые бесполезно утекает время нашей жизни (ТВ, социальные сети, и т.п.) и стараемся их залатать **«дорожа време-**

«Кто действительно работает, тот не нуждается в титулах. Его работа является для него достаточной честью»



Генри Форд
автопромышленник,
изобретатель

нем» (Ефессянам 5:16).

— «Да будут во всякое время одежды твои светлы, и да не оскудевает елей на голове твоей» Екклесиаст 9:8 — будем стараться выглядеть опрятно и прилично не только в делах, но также в одежде и причёске. Именно по внешнему виду люди складывают первое впечатление о нас, а его порой очень трудно изменить. Найдём и прочтем материал о деловом имидже, воплотим его в реальность.

— «Не знаете ли, что тела ваши суть храм живущего в вас Святого Духа, Которого имеете вы от Бога, и вы не свои?» 1 Коринфянам 6:19 Не забываем, что наше тело дано нам Богом и мы в ответе перед Ним за правильный, здоровый образ жизни. Будем держать себя в форме, правильно питаемся, воздерживаясь от всего вредного и не забывая о полезной физической активности. Здоровье — бесценный дар, который необходимо сохранять.

— «Железо железо острит, и человек изоцряет взгляд друга своего» Притчи 27:17 Общаемся и дружим с коллегами. Помогаем им и делимся своими знаниями, опытом, идеями, ведь обучая мы учимся сами. Излагаем мысли предельно ясно. Пишем тексты предельно понятно. На забываем, что у каждого человека можно чему-нибудь научиться, особенно это касается старшего поколения. Для этого стараемся быть внимательными и наблюдательными. Учимся корректно и в подходящее время преподносить свои предложения руководству. Не забываем поздравлять своих коллег с днём рождения, делать им приятные сюрпризы, помогать им добиваться успехов, давать больше, чем можно ожидать взамен.

— «Благоразумие делает человека медленным на гнев, и слава для него — быть снисходительным к проступкам» Притчи 19:11 Контролируем себя в мыслях, питании, общении, выражении чувств. Библия называет эту способность плодом Духа из-



вестным как воздержание (или самообладание, Галатам 5:23). Возьмем за правило говорить о людях хорошее — особенно за глаза. Внимательно относимся к интересам и мнениям коллег, активно ищем взаимовыгодное решение в конфликтах, учимся ставить себя на место другого человека и понимать его, согласно золотому правилу — **«во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними»** Матфея 7:12.

— Не боимся брать на себя ответственность, как за успехи, так и за поражения. Учимся публично признавать и исправлять свои ошибки. Говорим ДА на сложные задания, пытаемся найти наилучшие решения. Бросаем вызов самому себе!

— **«Доброе имя лучше большого богатства, и добрая слава лучше серебра и золота»** Притчи 22:1 Умеем сказать НЕТ, когда задания касаются нарушения наших христианских принципов и могут впоследствии принести вред другим людям. При необходимости вежливо, но твёрдо отстаиваем права коллег и свои собственные, уверенно добываем необходимые ресурсы для выполнения заданий. Если мы не отстоим малое, провалимся в большом.

— Ведём себя как рачительный хозяин и владелец того, над чем мы работаем. Отстаиваем интересы организации как свои собственные, относимся к имуществу организации как к своему.

— **«Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите, и отворят вам»** Матфея 7:7 Ищем волю Всевышнего и просим Его о помощи в каждом деле. Не стесняемся просить помощи у людей, когда она требуется. Советуемся с опытными коллегами. Не остаёмся в долгу. Чем больше мы отдаем, тем больше Бог нам возвращает.

— Как и у Христа, прямота и смелость должны сочетаться с кротостью и смирением. **«Пусть ваша**



Труд Иосифа и Даниила — хороший пример для подражания.

кротость будет известна всем людям» Филиппийцам 4:5 Это бывает особенно важно, когда мы по ошибке делаем что-то не так «Если гнев правителя вспыхнет на тебя, не покидай своего места — кротость может сгладить и большие ошибки» Екклесиаст 10:4

— Не так много людей на смертном одре жалеют о том, что мало времени посвятили работе. Избранные Богом люди должны быть призванными, а не загнанными. Балансируем отдых и работу, чтобы восстанавливать силы и жить полной жизнью. Стараемся не брать работу домой. Не отнимаем время у своей семьи ради работы. Заблаговременно планируем свой отдых, чтобы он был насыщенным и интересным. Умеем выходить из привычного круга суестьи и смотреть на всё под другим углом, поддерживать на должном уровне другие сферы своей жизни и быть интересной, разносторонне развитой личностью, никогда не забывая о вечных ценностях — «Посему для народа Божия еще остается суббота» Евреям 4:9



«Когда мы читаем о жизни святых, то поражаемся своего рода праздности, которая идет рука об руку с замечательной эффективностью. Они никогда не спешили; они делали сравнительно мало вещей, которые не обязательно были поразительными или важными; и они очень мало беспокоились о своем влиянии. Однако они, похоже, всегда добивались своей цели; каждая частица их жизни убеждала; их простейшие действия имели индивидуальность, исключительность, что является отличительными чертами мастера. Причину не надо долго искать. Их святость была результатом привычки согласовывать с Богом даже малейшие действия. Они жили в Боге; они действовали из любви к Богу. Они были так же свободны от заботы о своих интересах, как и от рабской зависимости от мнений других. Бог видел, и Бог награждал: что еще им было нужно? Они хранили Бога в себе и себя — в Боге. Отсюда — неотъемлемое достоинство этих кротких, спокойных людей, которые способны достигать таких изумительных результатов с такими скромными ресурсами».

Бриджет Херман

— Всегда остаёмся честными, принципиальными и нравственными людьми. Это настолько редкое явление в наши дни, что ценится на вес золота. Вот как об этом пишет Елена Уайт — «Больше всего наш мир нуждается в людях, которых нельзя купить или продать; в людях, которые в глубине

своей души верны и честны, которые не боятся называть грех своим именем и совесть которых также верна долгу, как стрелка компаса — северу; в людях, которые будут стоять за правду, даже если рухнут небеса».

— И наконец, будем оптимистами! Получаем удовольствие от своей работы, наслаждаемся её результатами и стремимся, чтобы эти же чувства испытывали все коллеги. Для многих счастливых людей работа представляется увлекательной игрой. Хорошо вести дневник, записывая туда свои мысли, опыты, благодарности и радости жизни. В конце своей жизни Соломон, размышляя о человеческом счастье, сделал следующий вывод: **«Познал я, что нет для них ничего лучшего, как веселиться и делать доброе в жизни своей. И если какой человек ест и пьёт, и видит доброе во всяком труде своем, то это — дар Божий»** Екклесиаст 3:12–13

«Не важно, богатый или нет, я — счастливый, потому что я наслаждаюсь тем, что я делаю. И это на самом деле главное богатство»



Сергей Брин
сооснователь корпорации
Google

Почему людям платят по разному

Один работник зашел к начальнику и спросил его:

— Почему вы платите мне всего \$300 в месяц, в то время как Руслану — \$1500?

Шеф смотрит в окно и говорит:

— Слышал, сегодня завоз компьютеров у нашего поставщика. Нам нужно купить партию на новый проект. Сходи-ка, посмотри, пришли они уже или нет.

Вышел работник. Зашел позднее и говорит:

— Да, вы правы, пришли сегодня.
— А не знаешь, какая у них гарантия? Год, два, три?
— Не знаю.
— Так сходи и спроси.

Пошел. Снова входит:

— Два года.
— А брендовые есть или только самосборные?
— Не знаю.
— Так сходи, узнай!

Вышел работник. Возвращается:

— Есть брендовые — HP и Dell!

— А не знаешь, почему?

— Не знаю.
— Так сходи, узнай.

Сходил. Вернулся и говорит:

— Те, что нам подходят от 700 до 1000 долларов.
— А скидки по акции есть?
— Не знаю.

В этот момент входит Руслан и говорит:

— Я увидел, как наши поставщики разгружают новую партию компьютеров. Подобрал оптимальную брендовую модель с самой долгой гарантией за \$750, сказал, что мы старые клиенты и еще оптом берем, поторговался, отдадут за \$700 с учётом нашего будущего сотрудничества. Вот счёт, если вы считаете, что они нам подойдут, платим в рассрочку, доставка бесплатно силами поставщика. Если нет, я проработаю другие варианты с учётом ваших пожеланий.

Начальник поворачивается к первому:

— Теперь ты понял, почему тебе платят \$300 в месяц, а Руслану — \$1500?

Закрываем проект

«Конец дела лучше начала его»

Екклесиаст 7:8

Насколько важно организованно начать проект, настолько же важно его организованно и завершить. Необходимость в таком планомерном завершении проекта заключается в возможности извлечь максимальную пользу из проделанной работы, из поставленных проектом результатов и из полученного всеми участниками проекта опыта. Если просто распустить команду, как только работы над поставляемыми результатами будут закончены, мы уже не сможем устранить мелкие огрехи, дать оценку работе участников, зафиксировать усвоенные уроки и обеспечить максимально корректную передачу результатов и материалов проекта в эксплуатацию тем, кто теперь будет отвечать за созданный объект. Им может понадобиться помощь участвовавших в проекте компаний.

Вместе с заказчиком проводим совещания и всевозможные тесты для контроля качества, документируем результаты, при необходимости делаем фото и видео съёмку. Проводим презентацию результатов для всех заинтересованных лиц. Также происходит сверка взаимозачетов и закрытие договоров. Добрым жестом может быть поощрение и помощь хорошо показавшим себя работникам в устройстве на следующее место работы, это может быть устная или письменная рекомендация или ряд мероприятий по переводу людей на новый проект. Затем можно отпраздновать успешное завершение проекта.



Список контрольных вопросов

Этот раздел — чек-лист, своего рода итоговая памятка для нашего проекта. Как определить всё ли у нас идёт правильно? Если мы руководим проектом, зададим сами себе вопросы, и по ответам увидим результат. При необходимости прибегнем к помощи других участников проекта. Для большого проекта ответы на все вопросы могут занять много дней.

Организуем проект

- Не противоречит ли проект христианским убеждениям? Молимся ли мы за успех проекта и каждой его фазы?
- Как мы можем передать суть своего проекта одной фразой? Какую пользу он принесет и что будет упущено если проект не состоится?
- Как мы оценим успех проекта? То есть, по каким критериям и показателям определим, что достигли цели?
- Осознаём ли мы свою личную ответственность за проект, готовы ли взять на себя последствия любого его исхода?
- Верим ли мы в успех проекта?
- У проекта есть влиятельный заинтересованный куратор (если он делается в рамках большой организации)?
- У проекта не более одного главного руководителя?
- Составлен ли проект дальновидно, с учётом взгляда из будущего?
- Провели ли мы совместно со специалистами исследование последних мировых достижений и всевозможных аналогов в области нашего проекта?
- Есть ли у нас крайние сроки, четкие ограничения по бюджету и список задач? Есть ли у нас все необходимые ресурсы для проекта?
- Разбит ли наш проект на небольшие подпроекты?
- Есть ли у нас список измеримых критериев качества?
- Написан ли устав проекта?
- Есть ли у нас постоянная прямая связь со всеми заинтересованными в проекте лицами (заказчик, куратор и т.п.)?

- Сформирована ли команда проекта? Насколько хорошо члены команды знают своё дело и могут сработаться?
- Есть ли у нас список обязанностей, сфера ответственности и должностные инструкции для каждого участника и группы? Все ли ознакомлены с ними и согласны с условиями участия в проекте?
- Привлекли ли мы к проекту опытных экспертов?
- Есть ли у нас все необходимые стандарты по проекту (госты и т.п.)?
- Ознакомлены ли мы со всеми законами, связанными с проектом?

Организуем себя

- Есть ли у нас набор примеров аналогичных успешных проектов и документы по ним?
- Есть ли центральное место для хранения всех проектных документов? Налажена ли система работы с документами и их резервное копирование? Все участники проекта постоянно следуют этой системе?

Считаем деньги

- Утверждён ли наш бюджет?
- Кто будет следить за правильным расходом средств в рамках бюджета?
- Как будет проводиться отчетность по статьям расходов?
- Что произойдёт если проект выйдет за рамки начального бюджета?
- Проводим ли мы постоянные обновления расчётов по бюджету?
- Если проект рассчитан на окупаемость, каков её прогнозируемый срок?

Планируем

- Есть ли у нас утверждённый и одобренный всеми подробный список задач проекта, включающий техническое задание во всех его деталях?
- Написано ли техническое задание на понятном участникам языке (все сокращения и термины пояснены, везде используются одинаковые названия)?
- Используем ли мы в проекте самые оптимальные технологии, удобные инструменты, полезные новинки и идеи?
- Заключены ли договоры с поставщиками и подрядчиками на выгодных для нас условиях?

– Есть ли у нас расписание работ на каждый день?

Управляем рисками

– Есть ли у нас созданный командой список рисков?

– Есть ли у нас записанный план «Б» для каждой угрозы проекта и протоколы совещаний, посвященных этой теме? Назначены ли люди, ответственные за устранение этой угрозы?

– Знают ли о рисках заказчик и куратор проекта, не станет ли для них сюрпризом наступление какой-либо критической ситуации?

– Отражены ли риски и их последствия в договорах с подрядчиками?

– Учитываем ли мы особенности людей с которыми работаем (личные и культурные)?

– Узнаём ли мы плохие новости сразу?

Разбиваем работу на части, составляем расписание и определяем правила

– Записали ли мы все шаги (вехи/этапы), которые наша команда должна пройти для достижения поставленной цели?

– Есть ли у нас методика расчета времени работ? Мы согласовали её результаты с командой?

– Организовали ли мы постоянное общение и координацию действий между участниками проекта? Какие технические средства мы будем использовать?

– Как мы будем общими усилиями вносить изменения в проект? Как при этом будет производиться оповещение участников, пересчёт бюджета и обновление документации?

– Организовали ли мы заблаговременно надёжную, соответствующую плану, цепочку поставки материалов?

– Есть ли у нас полный список поставщиков и их особенностей?

– Организовали ли мы условия правильного хранения материалов и других ценностей проекта, включая температуру, влажность, безопасность?

– Как мы проводим инструктаж и обучение для членов команды? Есть ли у нас всё необходимое для этого?

– Используем ли мы диаграммы, графики работ и другие методы планирования, чтобы обеспечить оптимальную занятость людей и оборудования?

- Учитываем ли мы в планах обучение, выходные, отпуска и больничные?
- Применяем ли мы чёткую систему поощрения и наказания для участников проекта?
- Есть ли у нас списки требований для контроля качества на всех этапах? Назначены ли те, кто проводит постоянные проверки и испытания?
- Кому мы передадим уже готовый проект на обслуживание и управление? Как это будет происходить?
- Что мы будем делать если требования к проекту возрастут?

Выполняем проект

- Мы проводим регулярные короткие совещания? Правильно подбираем для них нужных участников? Ведём протоколы каждой встречи, которые затем подписываются всеми участниками?
- На достаточном ли уровне мы обеспечиваем технику безопасности?
- Присутствует ли в организации труда системность?
- Стараемся ли мы поддерживать порядок где это возможно?
- Стараемся ли мы услышать все мнения членов команды? Есть ли у нас чёткий план для каждого совещания?
- Предоставляем ли мы заказчикам отчёты о ходе работ, составленные на основе регулярных осмотров и проверок по проекту, отчётов команды?
- Знают ли исполнители все требования по качеству, которые проверяются при осмотрах? Имеют ли всё необходимое для их достижения?

Завершаем проект

- Все ли поставленные цели достигнуты?
- Какие позитивные и негативные выводы мы сделали из проекта?
- Закрыли ли мы все договоры, сверили ли взаимозачёты?
- Доволен ли заказчик результатами?
- Произошла ли официальная, письменно заверенная передача результатов проекта заказчику и обслуживающим компаниям?

Теперь сведём всё к одной таблице:

	Начало	План	Выполнение	Контроль	Завершение
Интеграция	Пишем устав проекта	Пишем подробный план и техническое задание	Управляем ходом проекта	Проверяем ход работ Вносим изменения	Закрываем фазы проекта
Требования и задачи		Собираем требования Составляем список задач Разбиваем работу на блоки		Сверяемся со списком задач, требований	
Контроль времени		Составляем список работ Упорядочиваем ход работ Определяем ресурсы для работ Определяем длительность работ Составляем расписание		Следим за расписанием, не отстаём от графика	
Контроль расходов		Уточняем стоимость Рассчитываем бюджет	Контролируем финансовую отчётность	Сверяемся с бюджетом	
Контроль качества		Планируем качество	Обеспечиваем качество	Проверяем качество	Проводим финальные тесты
Персонал	Определяем заказчика и куратора	Планируем штатное расписание и сроки договоров	Набираем команду Управляем командой		Передаем людей на следующий проект
Обмен данными		Планируем виды связи, накопление и обработку информации	Накапливаем данные Поддерживаем связь внутри команды и с заказчиком	Отчитываемся о ходе работ	Анализируем результаты
Управление рисками		Выявляем риски Пишем план «Б»		Реагируем на риски	
Снабжение		Планируем цепочку поставок	Осуществляем поставки	Отслеживаем статусы заявок	Завершаем договоры

Послесловие

«Жизнь очень похожа на настольную игру «Монополия». Игроки тратят часы, зарабатывая и теряя богатство, но в конце игры и победители, и проигравшие убирают фишки и карточки обратно в коробку, оставаясь с тем, что имели на старте. Все, что мы оставляем после себя в жизни, — это свидетельства того, как мы прожили эту жизнь»

Фрэнк Холбрук

В заключении хочется пожелать читателю успеха и благословений во всех начинаниях. Когда вы освоите предложенные рекомендации Писания и увидите, как эффективно они работают на деле, делитесь ими с окружающими и учите им своих детей в увлекательной игровой форме. Эти семена со временем принесут добрые плоды и прославят нашего небесного Отца.

Автор будет рад получить от вас обратную связь:

- ваш опыт проектного управления;
- замечания по тексту книги и предложения по его улучшению;
- предложения по тематике новых глав и разделов.

Пишите на e-mail: askdenis@gmail.com

Денис.

Литература

1. Архангельский Г. **Тайм-драйв. Как успевать жить и работать.** — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
2. Бланшар К., Джонсон С. **Одноминутный Менеджер.** — Попурри, 2001.
3. Гастев А.К. **Статья «Как надо работать»** — М., 1921
4. ДеМарко Т, Листер Т. **Вальсируя с Медведями. Управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения.** — М., Компания p.m.Office, 2005.
5. Деминг Э. **Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами.** — Альпина Паблишер. М., 2012.
6. Уайт Е. **Патриархи и пророки.** — Заокский, 2000.
7. Кови С. **Первое прежде всего.** — «Колибри», 2003.
8. Макдональд Г. **Как упорядочить свой внутренний мир.**
9. Макконнелл С. **Остаться в живых. Руководство для менеджера программных проектов. Библиотека программиста** — СПб.: Питер, 2006.
10. Морита А. **Sony. Сделано в Японии.** — М.: «Альпина Паблишер», 2007.
11. Прохоров А. П. **Русская модель управления.** — Эксмо 2006 г.
12. **Руководство к своду знаний по управлению проектами РМВОК** Третье издание. Стандарт ANSI/PMI 99-001-2004
13. Тиль П. **Курс лекций «Стартап».** — Стенфорд 2012 <http://habrahabr.ru/post/159307>
14. Трейси Б. **21 способ сделать карьеру.** — Попурри. 144 стр.
15. Шацкая Е., Ингерлейб М. **Наблюдая за евреями. Скрытые законы успеха.** — Книжкин Дом, 2011. 220 стр.
16. Brams S. J. **Negotiation Games** Rutledge — New York 1990
17. Robbins A. **GIANT STEPS** (Small Changes to Make a Big Difference: 365 Daily Lessons in Self-Mastery)
18. **Project Management Proverbs** — <http://www.project-training-uk.freeseerve.co.uk>