

micro.P3.express

минималистичное управление проектами для микропроектов



Это доступная для скачивания версия онлайн-руководства (<https://micro.p3.express/ru/>), созданная 2024-05-10. Пожалуйста, проверьте обновления версии на сайте.

Данное руководство распространяется по бесплатной и открытой лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International.

Переведено: [Алена Тянь](#), [Антон Кикоть](#), [Валерия Ильенкова](#), Дмитрий Ильенков.

Ревью перевода: [Евгений Комиссаров](#)

- **Запуск проекта**
 - [A1 - Определить лиц, принимающих верхнеуровневые решения](#)
 - [A2 - Определить и распределить шляпы](#)
 - [A3 - Выбрать инструменты и создать репозиторий проекта](#)
 - [A4 - Сформировать общее понимание](#)
 - [A5 - Провести ревью запуска проекта](#)
 - [A6 - Решить «Go/No-Go»](#)
 - [A7 - Направить фокусированную коммуникацию](#)
- **Планирование недели**
 - [C1 - Обновить и детализировать общее понимание](#)
 - [C2 - Провести ревью планирования недели](#)
 - [C3 - Решить «Go/No-Go»](#)
 - [C4 - Направить фокусированную коммуникацию](#)
- **Ежедневные действия**
 - [D1 - Управлять последующими действиями](#)
 - [D2 - Закрыть результаты работ](#)
- **Закрытие недели**
 - [E1 - Оценить и зафиксировать прогресс](#)
 - [E2 - Оценить удовлетворённость стейкхолдеров](#)
 - [E3 - Извлечь уроки и запланировать улучшения](#)
 - [E4 - Рассмотреть перераспределение шляп на следующую неделю](#)
- **Закрытие проекта**
 - [F1 - Перепроверить и передать финальный результат](#)
 - [F2 - Оценить удовлетворённость стейкхолдеров](#)
 - [F3 - Провести ревью этапа закрытия](#)
 - [F4 - Рассмотреть перераспределение шляп на этап «После проекта»](#)
 - [F5 - Заархивировать проектную документацию](#)
 - [F6 - Отметить окончание проекта!](#)
 - [F7 - Направить фокусированную коммуникацию](#)
- **После проекта**
 - [G1 - Оценить полученные выгоды](#)
 - [G2 - Сгенерировать новые идеи](#)
 - [G3 - Направить фокусированную коммуникацию](#)

micro.P3.express является разновидностью открытой минималистичной системы управления проектами [P3.express](#), адаптированной для микропроектов с командой от 1 до 7 человек, которые могут запускаться в различных средах: от мега-организаций до микро-организаций (включая компании из одного человека). Так же как и P3.express, micro.P3.express является **минималистичной системой управления проектами**.

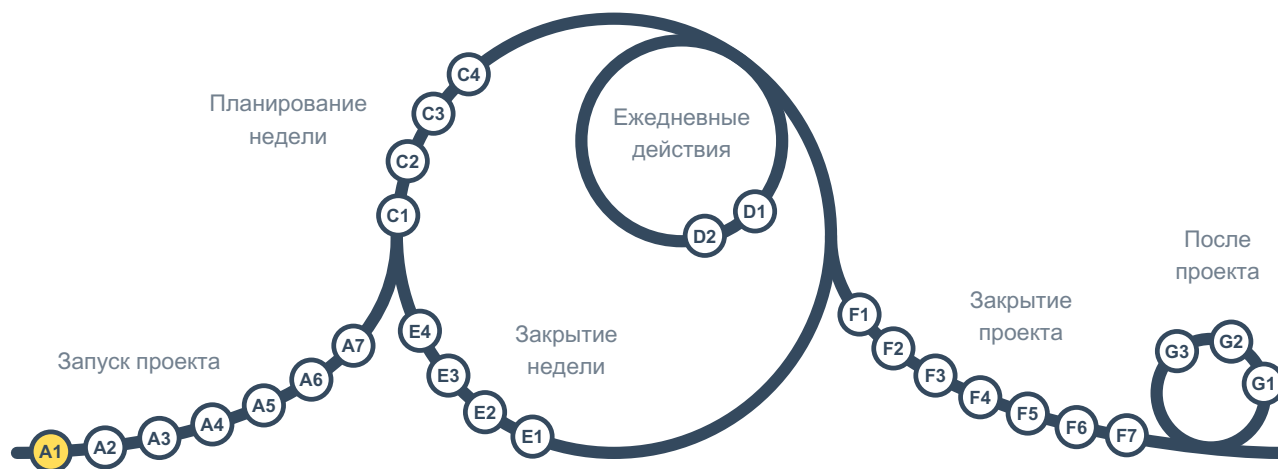
На диаграмме представлен процесс micro.P3.express. Каждый узел (A1, A2...) является **шагом**. Каждый такой шаг входит в один из шести **этапов** (Запуск проекта, Планирование недели...) управления проектом, два из которых линейны, а остальные четыре — цикличны.

В случае **растянутых проектов**, которые длятся в течение долгого периода и требуют лишь небольшую часть времени участников проекта, вы можете заменить недельный цикл на месячный.

При нажатии на каждый шаг в онлайн-диаграмме открывается соответствующая страница с описанием этого шага. Если это ваше первое знакомство с micro.P3.express, то рекомендуется начать с шага [A1](#) и читать их все по порядку.

Чтобы достичь успеха в ваших проектах, вам необходимо понимать и непрерывно соблюдать [Почти универсальные проектные принципы \(NUPP\)](#).

A1 Определить лиц, принимающих верхнеуровневые решения



Это первый шаг в рамках этапа **Запуск проекта**. Данный этап нужен, чтобы заложить фундамент проекта и принять решение о том, будете ли вы его выполнять.

Необходимо точно определить, кто будет принимать высокоуровневые решения, такие, как **Go/No-Go** шаг (A6 и шаг C3). Выбор зависит от масштаба организации в сравнении с командой проекта:

- Если организация не больше команды проекта (это микро-организация), то вся команда проекта (или её часть) будет нести ответственность за принимаемые высокоуровневые решения. Помните, что каждому участнику проекта должно быть понятно, кто именно отвечает за принятие решений.
- Если организация больше команды проекта, то спонсор проекта, который отвечает за принятие высокоуровневых решений и обеспечение проекта ресурсами, назначается человек, наделённый высокими организационными полномочиями, при этом не входящий в число обычных членов команды проекта. Если для принятия ключевых решений требуются несколько человек, то ответственность за организацию этого несет именно спонсор. Члены команды будут работать только со спонсором, а не со всеми лицами, принимающими решения.

A2 Определить и распределить шляпы



Вряд ли вы захотите оказаться в такой ситуации, когда над задачами в вашем проекте будут работать специалисты, которых ситуативно, на свое усмотрение, назначает руководитель отдела, в который вы обратились. Вместо этого все необходимые эксперты должны быть официально **назначены** членами команды проекта, желательно на весь период проекта.

В любом проекте существует четыре класса вопросов. Чтобы ничего не упустить, мы рассмотрим следующие **шляпы** для участников команды, каждая из которых представляет один класс вопросов:



Шляпа менеджера проекта

Вопросы, связанные с рабочими процессами, координацией, фасилитацией, решением проблем и т.д.



Шляпа инвестора

Вопросы, связанные с окупаемостью инвестиций и альтернативными издержками (издержками упущенной выгоды)



Шляпа создателя

Вопросы, связанные с жизнеспособностью результатов проекта, применяемых стандартов и т.д.



Шляпа пользователя

Вопросы, связанные с потребностями и ожиданиями заказчика и конечных пользователей

Несколько участников проекта могут разделять между собой один или все вопросы в любом из четырех классов, но только **один участник** может надеть шляпу для обсуждения данного класса вопросов в один момент времени. Шляпа **не** дает этому участнику больше полномочий в принятии решений, но наделяет ответственностью за то, чтобы все вопросы данного класса были изучены и обсуждены командой.

При необходимости один и тот же человек может надевать несколько шляп (например, в проектах с одним участником). В таких случаях этот человек должен постоянно менять шляпы, не пренебрегая ни одной из них.

Эти четыре шляпы должны быть распределены в команде с учетом навыков участников на этапе Запуска проекта до перехода к следующему шагу [А3](#).

A3 Выбрать инструменты и создать репозиторий проекта



На этом шаге нам нужно подготовить инструменты и репозиторий для управленческих и технических документов проекта.



Шляпа создателя

Какие технические инструменты нам понадобятся для создания результата проекта?

Какой тип репозитория будет наиболее удобен для членов команды, которые работают над результатом?



Шляпа менеджера проекта

Какие инструменты мы будем использовать для управленческой работы над проектом?

Какой тип репозитория будет соответствовать управленческим потребностям проекта?

Каким образом пользователи смогут получить доступ к документам с различных устройств?

Как мы организуем автоматическое резервное копирование?

Как нам следует организовать и назвать наши документы?

Репозиторий проекта может быть организован в виде папки в **облачном хранилище** или в локальной сети, которая синхронизирована и доступна офлайн на компьютерах членов команды. В качестве альтернативного решения можно использовать **Git** и схожие технологии для создания своих репозиториев.



Шляпа менеджера проекта

Уверены ли мы, что не привязаны к сервису без возможности его сменить?

При использовании облачных сервисов важно убедиться, что вы не привязаны к ним, и при необходимости можете свободно перейти на другие платформы, использовать альтернативные инструменты для открытия и редактирования файлов.

В зависимости от проекта могут возникнуть и такие вопросы:



Шляпа менеджера проекта

Как мы обеспечим безопасность репозитория?

Что мы можем сделать с управлением версиями (сохранение копий предыдущих версий файлов)?

Если члены команды проекта не уверены в ответах на эти вопросы, то им стоит попросить помощи коллег или друзей, либо временно нанять консультанта.

A4 Сформировать общее понимание



Носитель шляпы **менеджера проекта** помогает всем участникам сотрудничать и вырабатывать общее понимание проекта. Это понимание будет служить основой будущих действий и верхнеуровневым планом, который определяет путь.



Шляпа инвестора

По какой причине мы делаем этот проект?

Каковы выгоды и каковы негативные последствия этого проекта?

Сколько примерно денег потребуется для завершения этого проекта?

Каковы инвестиционные риски?



Шляпа пользователя

Каковы ожидаемые результаты проекта?

Каковы потребности и ожидания заказчика и конечных пользователей?

Какие риски могут быть связаны с пользователями и заказчиком?



Шляпа создателя

Как результат проекта будет выглядеть «за кулисами», с технической стороны?

Сколько примерно времени потребуется для создания результата проекта?

Какие риски могут возникнуть?



Шляпа менеджера проекта

Кто может влиять на проект (стейкхолдеры)?

Какие риски могут быть связаны с тем, как мы работаем?

Все ли носители шляп участвовали в создании общего понимания проекта?

Для ведения проекта нужно создать цифровую или физическую **Рабочую доску проекта** с распределением карточек по столбцам статусов, таких как «В очереди», «На паузе», «В работе», «На проверку» и «Закрыто» для всех **ожидаемых результатов** и **последующих действий** (рисков, проблем и т.д.). В дополнение к столбцам со статусами нужно добавить колонку «Резюме проекта» со следующими мета-карточками:

- Почему мы делаем этот проект?
- Требования и ожидания
- Цели и прогнозы
- Стейкхолдеры
- Общие критерии приёмки [опционально]



На этом шаге вам нужно определить все результаты верхнего и среднего уровня, чтобы сформировать лучшее понимание проекта. Однако, если ваш проект носит исследовательский характер, то рекомендуется на этом шаге ограничиться верхнеуровневыми результатами и разбить их на части позже.

В сложных микро-проектах вы можете использовать **Карту результатов**, чтобы облегчить идентификацию результатов. Вы можете использовать ментальную карту (mind map), чтобы разбить финальный результат проекта на основные результаты, затем разбить каждый из них еще на более мелкие и так на несколько уровней глубже, пока вы не достигнете подходящего уровня детализации для вашего проекта.

Также есть еще один важный вопрос:



Шляпа менеджера проекта

Все ли документы проекта ясны и понятны?

A5 Провести ревью запуска проекта



Хороший **Менеджер проекта** должен всегда иметь критический взгляд:

Шляпа менеджера проекта

Насколько успешно мы справились с задачами этапа Запуска проекта, и готовы ли мы двигаться дальше?

В процессе работы вы можете допустить ошибки и недочеты, они возникают вследствие различных причин, в том числе из-за вашего погружения в работу. Хорошая идея попросить коллегу **за пределами** команды, но с опытом в **управлении проектами** стать вашим ревьюером и оценить работу свежим взглядом, прежде чем вы продолжите работу. Кроме того, что ревью помогает решить возможные проблемы, это также отличный способ обучения для обеих сторон.

Если организация не больше проектной команды или в ней нет никого, кто мог бы дать экспертную оценку управленческим аспектам проекта, то рекомендуется пригласить внешнего эксперта.

Результаты ревью и любая относящаяся к нему информация должны быть записаны в соответствующей карточке на **Рабочей доске проекта** и закрыты после внесения всех необходимых правок, выявленных в ходе ревью.

Помимо шляпы **менеджера проекта**, другим носителям шляп также может быть полезно получить экспертную оценку.

Шляпа создателя

Нужно ли нам ревью по созданию результатов проекта?

Шляпа инвестора

Нужно ли нам ревью по бизнес-аспектам?

Шляпа пользователя

Нужно ли нам ревью аспектов, связанных с пользователями?

A6 Решить «Go/No-Go»



На этом шаге мы почти готовы к принятию решения «Go/No-Go». Прежде чем попросить ответственное лицо или группу принять решение, каждый носитель шляпы должен озвучить свои вопросы и опасения:



Шляпа менеджера проекта

Есть ли у нас целостное понимание и обоснование проекта?



Шляпа создателя

Являются ли цели и ожидания реалистичными и достижимыми?



Шляпа пользователя

Подходит ли существующее определение результата проекта для конечных пользователей?



Шляпа инвестора

Является ли цель проекта достижимой?

Оправдан ли этот проект?

Является ли этот проект наилучшей инвестицией для нас в данный момент?

После этого ответственное лицо или группа (определенная на шаге A1) принимает решение. Если принято решение «No-Go», то репозиторий проекта должен быть заархивирован, и проект остановлен. Однако вы должны убедиться, что архив остается доступным, потому что в будущем вы можете прийти к похожей идее, и тогда будет полезно обратиться к уже проделанной вами работе.

Возможно, вам придется инициировать множество проектов, чтобы из них отобрать несколько обоснованных для реализации. По этой причине запущенные и затем отменённые проекты следует воспринимать не как трату времени, а как инвестицию в поиск лучших проектов.

Если в проекте есть внешний заказчик, на этом шаге ему отправляется коммерческое предложение и подписывается договор.



Это последний шаг этапа **Запуск проекта**, который необходим, когда организация больше команды проекта.



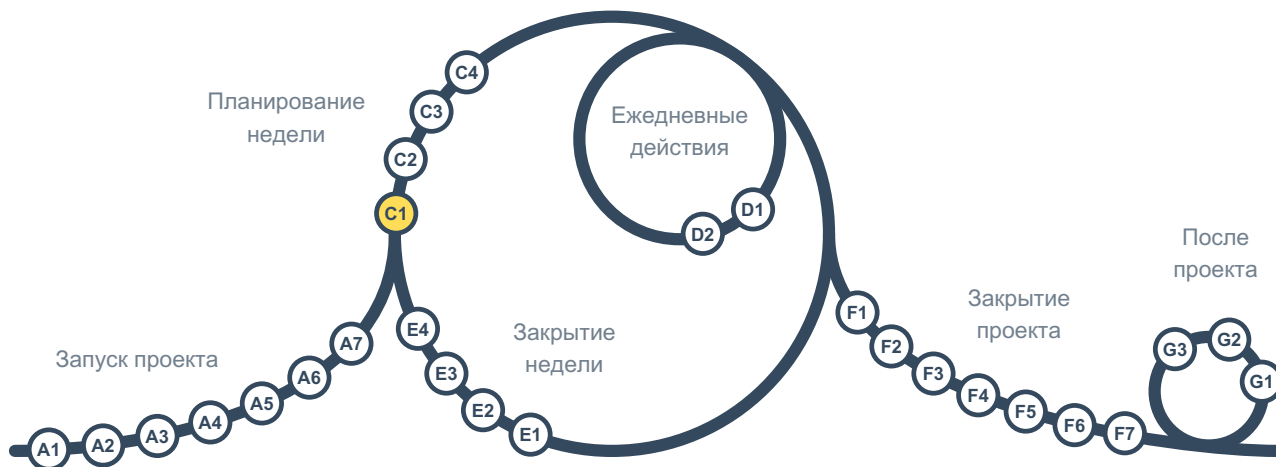
Шляпа менеджера проекта

Знают ли другие коллеги, сотрудники организации, что мы запускаем этот проект?

Все сотрудники организации должны знать о проекте, чтобы они могли согласовать свои действия с ним и поддержать при необходимости. Также это поможет выявить потенциальные конфликты и возможности на раннем этапе.

На этом шаге носитель шляпы **менеджера проекта** отправляет всем сотрудникам организации краткое сообщение о запуске проекта и разъясняет его цели и желаемые результаты.

C1 Обновить и детализировать общее понимание



Это первый шаг на этапе **Планирование недели**.

Для каждой карточки на **Рабочей доске проекта** назначается один **ответственный** член команды, который отслеживает и обновляет эту карточку. Когда несколько человек работают над одной карточкой, ответственным может быть только один из них.

На этом шаге ответственные презентуют свои карточки. На основе этих карточек и мета-карточек из колонки «Резюме проекта» команда уточняет общее представление о проекте, обновляет карточки и их последовательность, определяя, что следует сделать на предстоящей неделе, и детализируя предстоящую работу.

Если какую-либо карточку необходимо аннулировать, то вместо её удаления с доски рекомендуется поставить статус «Отменено» и переместить в столбец «Закрыто», чтобы доска содержала полную историю.

Шляпа пользователя

Что самое полезное для конечных пользователей и заказчика мы можем сделать следующим шагом?

Шляпа создателя

Что самое полезное мы можем сделать следующим шагом с точки зрения создателя проектных результатов?

Шляпа инвестора

Что мы можем сделать следующим шагом, чтобы максимально приблизиться к цели проекта?

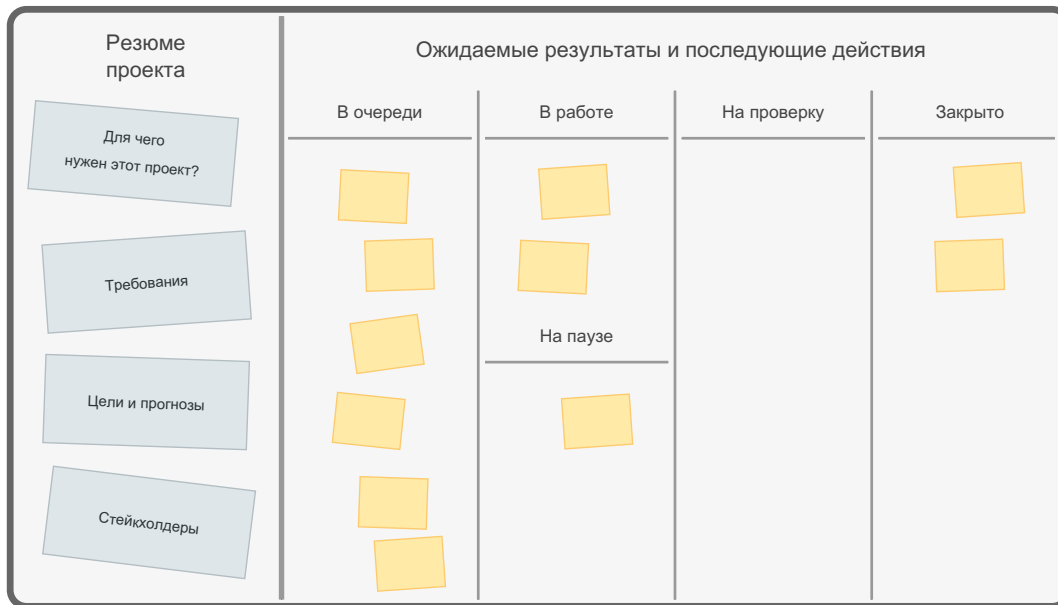
Шляпа менеджера проекта

Если есть отклонения, что мы должны сделать иначе, чтобы достичь целей?

Все ли шляпы участвовали в пересмотре и детализации общего понимания проекта?

Все старые и новые **ожидаемые результаты** и **последующие действия** (риски, вопросы и т.д.) должны

быть перечислены и упорядочены в виде карточек на **Рабочей доске проекта**. Для каждой карточки назначается **ответственный**, который контролирует её исполнение. Мета-карточки в столбце «Резюме проекта» должны быть обновлены, если есть какие-либо изменения в целях или другой базовой информации.



Будет полезно добавить информацию о критериях приемки в карточку каждого ожидаемого результата на доске, чтобы связать работу с целями и упростить выполнение шага **D2**. Если существуют нормы, стандарты или специальные требования, которые необходимо учитывать для конкретного ожидаемого результата, эту информацию также нужно добавить в карточку на доске. Если результаты проекта имеют одинаковые критерии приемки, то вместо дублирования одной и той же информации в разных карточках рекомендуется создать мета-карточку «Общие критерии приёмки» и включить её в столбец «Резюме проекта».

Если какая-либо версия проектного результата уже передана в эксплуатацию, то необходимо выяснить следующее:



Шляпа пользователя

Какова реакция пользователей на текущее состояние результата проекта?



Шляпа создателя

Как результат проекта работает в реальной жизни с точки зрения его создателя?



Шляпа инвестора

Какие достижения есть на данный момент?

На основании этих сведений на доску могут быть добавлены новые карточки или изменены существующие.

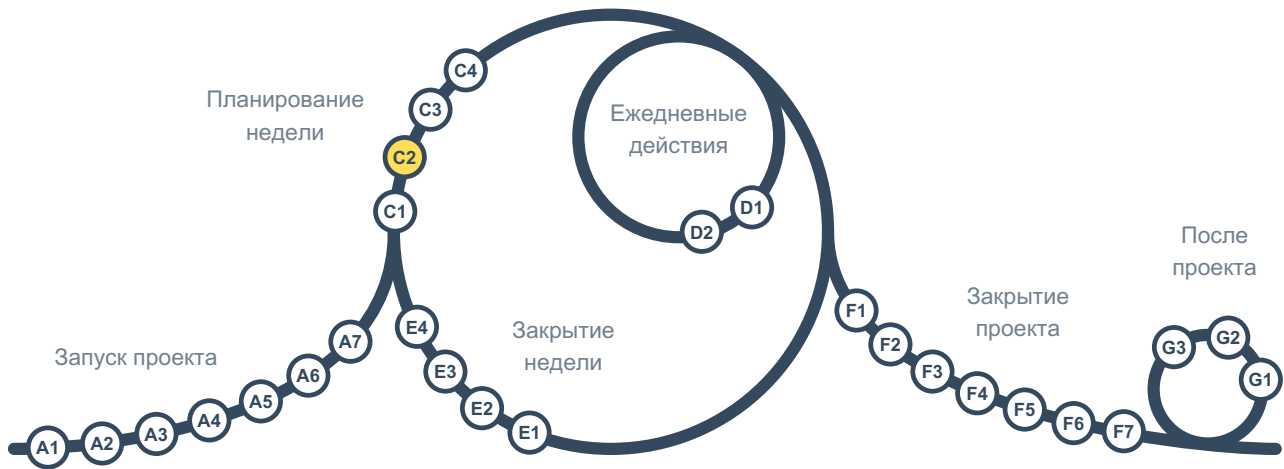
И как всегда, нужно проверить:



Шляпа менеджера проекта

Документы проекта ясны и понятны?

C2 Провести ревью планирования недели



Важно всегда сохранять критический взгляд:

Шляпа менеджера проекта

Достаточно ли хорошо мы спланировали неделю, чтобы двигаться дальше?

Попросите **внешнего** по отношению к команде человека, имеющего необходимые навыки **управления проектами**, потратить примерно час и провести ревью вашей работы. Полученная информация может быть использована для уточнения планов.

По возможности каждый раз привлекайте разных специалистов для проведения ревью вашей работы. Это увеличивает разнообразие мнений и расширяет возможности для обучения всех участников проекта. Если нет возможности привлечь такого специалиста для ревью из числа коллег, привлечите стороннего эксперта (вне организации).

Результаты ревью должны быть отражены в карточке на **Рабочей доске проекта**; карточка закрывается после внесения необходимых корректировок.

Такие экспертные ревью необходимы для управленческих аспектов проекта. В зависимости от типа проекта, возможно, вы захотите использовать их и для других носителей шляп с учетом их специфики:

Шляпа создателя

Нужно ли нам провести ревью создания проектных результатов?

Шляпа инвестора

Нужно ли нам провести ревью бизнес-целей?

Шляпа пользователя

Нужен ли нам специалист для ревью аспектов, связанных с пользователями?

C3 Решить «Go/No-Go»



Настало время для решения «Go/No-Go», которое мы принимаем каждый цикл. Перед принятием решения каждый носитель шляпы озвучивает свои вопросы:



Шляпа создателя

Цели и ожидания по-прежнему реалистичны и достижимы?



Шляпа пользователя

Подходит ли существующее понимание проекта для конечных пользователей?

По-прежнему возможно соблюсти все требования?



Шляпа инвестора

Цель проекта по-прежнему достижима?

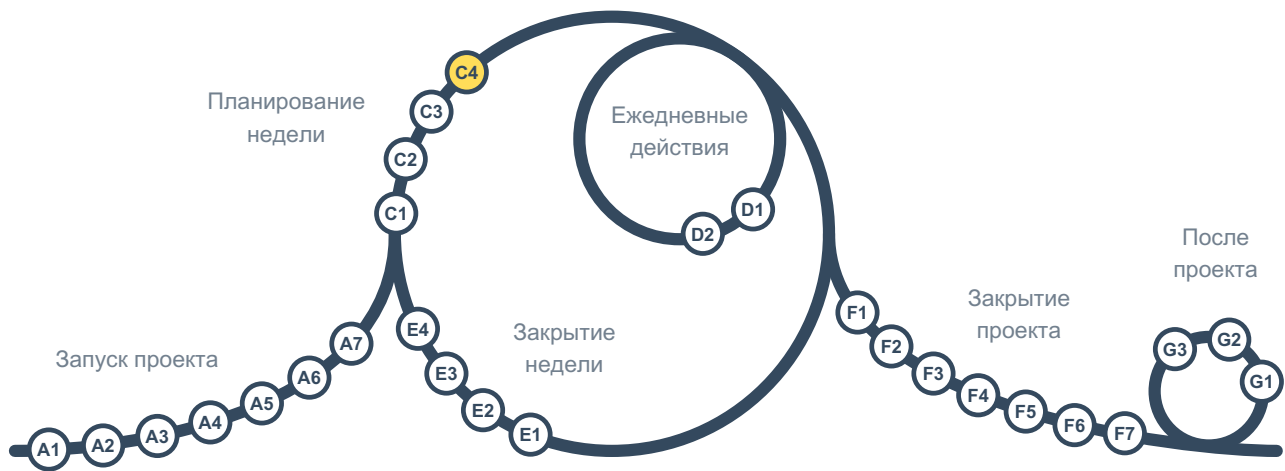
Проект по-прежнему обоснован?

Проект по-прежнему остается наилучшей инвестицией наших ресурсов на сегодняшний день?

После этого лицо или группа, ответственная за решение «Go/No-Go» (указанная в шаге [A1](#)), принимает решение. Решение и связанные с ним сведения записываются в карточке на **Рабочей доске проекта**.

Когда проект теряет свое обоснование, и больше не имеет смысла его продолжать, ожидается, что будет принято решение «No-Go». В этом случае команда должна заархивировать документацию, остановить проект и объявить о его закрытии. Если у проекта динамическое содержание, и последняя версия его результата выглядит достаточной для её использования, то не нужно использовать решение «No-Go» для остановки проекта. Вместо этого необходимо провести ревью и пометить оставшиеся на **Рабочей доске проекта** карточки ожидаемых результатов как отменённые и закрыть их. Далее продолжите работу в обычном режиме, чтобы завершить все дела и закрыть проект.

C4 Направить фокусированную коммуникацию



Это последний шаг этапа **Планирование недели**. Если организация больше проектной команды, может потребоваться фокусированная коммуникация.



Шляпа менеджера проекта

Нужно ли нам сообщить о планах на неделю более широкой аудитории?

Поскольку это еженедельное действие, убедитесь, что частота коммуникаций соответствует ожиданиям стейкхолдеров. Если необходимо, направляйте коммуникации каждые два или четыре цикла и отправляйте их только определённым людям, а не всем сотрудникам организации.

D1 Управлять последующими действиями



Все члены проектной команды должны постоянно искать и выявлять проблемы, риски, изменения и идеи по улучшению.



Шляпа создателя

Возникли ли какие-нибудь новые проблемы, риски или идеи по улучшению результатов проекта?



Шляпа инвестора

Возникли ли какие-нибудь новые бизнес-проблемы, риски или изменения?



Шляпа пользователя

Возникли ли новые проблемы, риски или изменения, связанные с пользователями и заказчиком?



Шляпа менеджера проекта

Возникли ли новые проблемы, риски или идеи, связанные с нашими процессами работы?

Действительно ли каждый из нас активно выявляет новые риски, проблемы и идеи по улучшению?

Эта информация должна быть зафиксирована путём добавления новых карточек последующих действий на **Рабочую доску проекта** или путём добавления комментариев в существующие карточки.



Шляпа менеджера проекта

Добросовестно ли мы обрабатываем выявленные проблемы и риски?

Чтобы ничего не упустить, для каждой карточки назначается **ответственный**. Ответственные следят за этими карточками и обновляют их. Когда задача в карточке завершена или отменена, ответственные добавляют в карточку новую информацию и перемещают в столбец «На проверку». После этого команда или часть команды проводит ревью карточки, перед тем как переместить её в столбец «Закрето».

Шляпа менеджера проекта

Документы ясны и понятны?

D2 Закрывать результаты работ



Ответственные добавляют комментарии к карточкам на **Рабочей доске проекта** и перемещают их в столбец «На проверку», когда работа по карточке завершена. Затем необходимо убедиться, что каждый результат действительно готов, прежде чем переносить его в столбец «Закрывается». Мы снижаем риски и создаем комфортную среду, только если отмечаем завершёнными результаты, которые на самом деле завершены, и мы уверены, что немногие из них потребуют доработок в будущем.



Шляпа создателя

Создание ожидаемого результата действительно завершено?



Шляпа инвестора

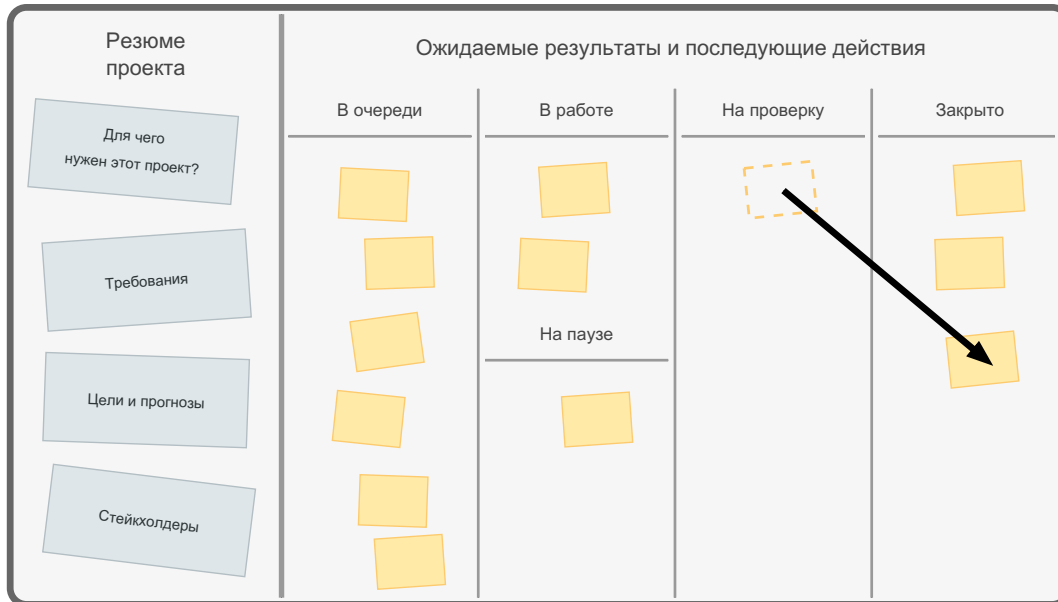
Соответствует ли результат нашим целям?



Шляпа пользователя

Соответствует ли полученный результат требованиям и ожиданиям пользователей?

Когда все согласны, что с результатом работы всё в порядке, его карточка должна быть перенесена в столбец «Закрывается».



Если в проекте есть внутренний или внешний заказчик, то будет хорошей идеей провести для них презентацию результатов, чтобы получить обратную связь и неофициальное предварительное одобрение. Это существенно облегчит этап «Закрытие проекта» и снизит риск переделок и доработок.



Шляпа менеджера проекта

Не работаем ли мы над слишком большим количеством ожидаемых результатов одновременно?

Одновременная работа над большим количеством ожидаемых результатов повышает риск переделок. Вместо этого мы должны фокусироваться на завершении текущих ожидаемых результатов, перед тем как перейти к следующим. Ответственность носителя шляпы **менеджер проекта** в том, чтобы побуждать каждого члена команды поступать именно так.

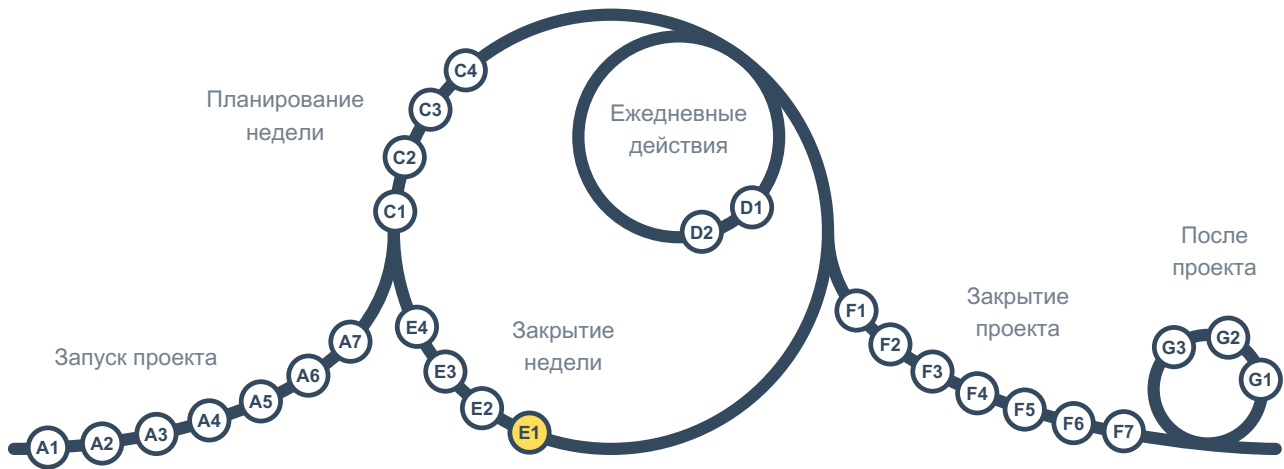
Не забудьте уточнить:



Шляпа менеджера проекта

Документы ясны и понятны?

E1 Оценить и зафиксировать прогресс



Это первый шаг этапа **Закрытие недели**.

Мы редко продвигаемся точно по плану. И это нормально, пока мы проверяем, что каждое отклонение означает для проекта и что мы должны с ним делать.



Шляпа инвестора

Приближаемся ли мы к достижению цели проекта?



Шляпа создателя

Что мы думаем о том, как будет создаваться оставшаяся часть результата проекта?



Шляпа пользователя

Каковы наши соображения по поводу пользовательских аспектов в будущем?

Получается ли у нас выполнить требования проекта?



Шляпа менеджера проекта

Каков наш прогноз на завершение проекта?

Не существует простого универсального способа прогнозирования. Поэтому носитель шляпы **менеджера проекта** должен подобрать подходящий для проекта метод, который будет достаточно хорош для корректировки планов и целей на шаге C1. Новые прогнозы должны быть отражены в мета-карточке «Цели и прогнозы» в столбце «Резюме проекта» на **Рабочей доске проекта**.

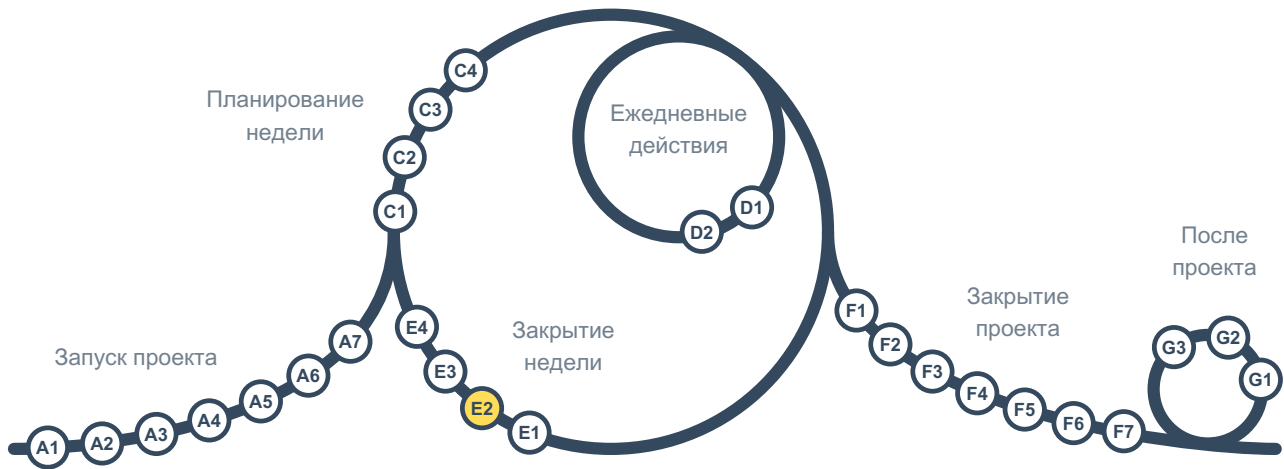


Шляпа менеджера проекта

Должен ли кто-нибудь вне команды быть в курсе нашего прогресса?

При необходимости следует сообщать о прогрессе проекта людям, не входящим в команду, например, заказчику и вышестоящему руководству. Отчёты должны быть простыми и понятными. Их следует проанализировать, чтобы решить, стоит ли отправлять их каждый цикл, каждые два цикла или с другой периодичностью.

E2 Оценить удовлетворённость стейкхолдеров



Нам нужно провести явную или неявную оценку степени удовлетворенности участников команды и внешних стейкхолдеров проекта.



Шляпа менеджера проекта

Довольны ли члены команды тем, как мы работаем над проектом?

Довольны ли внешние стейкхолдеры (если таковые имеются) тем, как мы работаем?

Для оценки удовлетворённости членов команды лучше всего каждый цикл проводить простой анонимный опрос.

В случае с внешними стейкхолдерами важно убедиться, что периодичность проведения оценки подходит для них. Так, если еженедельная оценка — это слишком часто, проводите оценку каждые две или четыре недели. Лучше всего проводить хотя бы одну оценку каждый месяц, чтобы проблемы не накапливались. Убедитесь в том, что участие в оценке не требует от стейкхолдеров слишком много времени.



Хорошей идеей будет сделать паузу, чтобы поразмышлять о прошедшей неделе, сделать выводы о том, что может помочь вам улучшить проект на следующей неделе.



Шляпа менеджера проекта

Что мы можем сделать лучше на следующей неделе в отношении того, как мы работаем?



Шляпа создателя

Что мы можем сделать лучше на следующей неделе для создания результата проекта?



Шляпа инвестора

Что мы можем сделать лучше на следующей неделе, чтобы ускорить достижение цели проекта?



Шляпа пользователя

Что мы можем сделать лучше на следующей неделе, чтобы удовлетворить потребности и ожидания пользователей?

Планы по улучшениям должны быть добавлены на **Рабочую доску проекта**. Последовательность карточек нужно пересмотреть, и на каждую новую карточку назначить **ответственного**.

Мы не ждем окончания проекта, чтобы зафиксировать извлечённые уроки. Мы скорее фиксируем соответствующую информацию на **Рабочей доске проекта** в виде комментариев к карточкам. Эти карточки выступают как извлечённые уроки, когда мы их закрываем. Тем не менее, на этом шаге будет полезно поискать дополнительные уроки.



Шляпа менеджера проекта

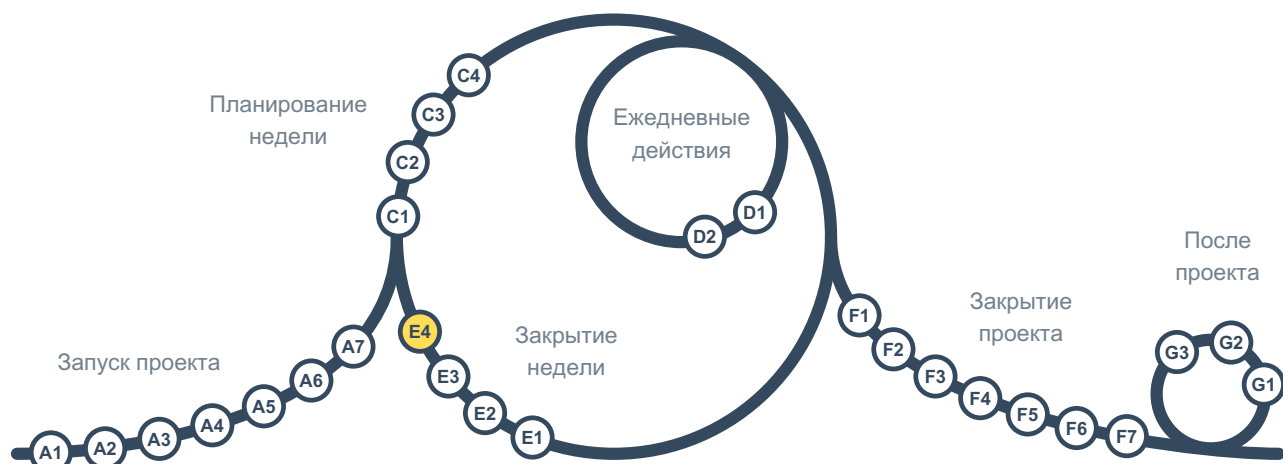
Какие из завершённых карточек на Рабочей доске проекта содержат наиболее существенные уроки?

Выучили ли мы что-то новое, что не отражено на доске?

Если какие-то уроки пропущены, то они должны быть зафиксированы на **Рабочей доске проекта** в виде

комментариев к текущим карточкам или как закрытые отдельные (самостоятельные) карточки. Все недавно закрытые карточки, содержащие важные уроки, нужно пометить, чтобы в будущем их было проще найти.

E4 Рассмотреть перераспределение шляп на следующую неделю



Это последний шаг этапа **Закрытие недели**, и у нас осталась ещё одна задача.



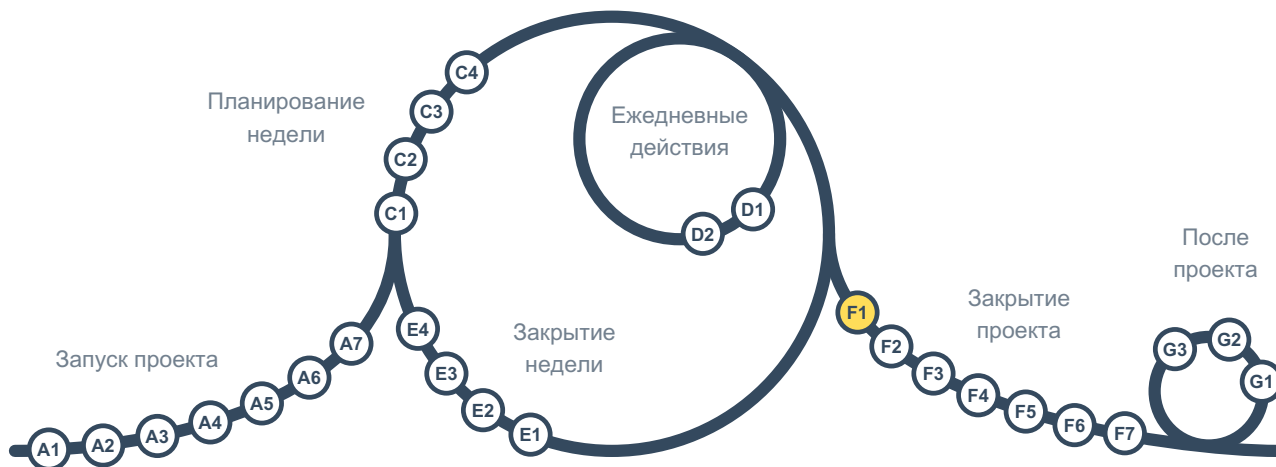
Шляпа менеджера проекта

Можем ли мы расширить сотрудничество, перераспределив шляпы на следующей неделе?

Обычно полезно перераспределять шляпы, чтобы повысить вовлечённость и сотрудничество членов команды, а также улучшить их понимание проекта. Однако это не всегда возможно или желательно.

Вам нужно добавить новых носителей шляп в карточке «Стейкхолдеры» в столбце «Резюме проекта» на **Рабочей доске проекта**.

F1 Перепроверить и передать финальный результат



Первым делом в рамках этапа **Закрытие проекта** мы должны перепроверить, что финальный результат проекта действительно готов и соответствует всем ожиданиям.



Шляпа менеджера проекта

Все карточки на Рабочей доске проекта закрыты?



Шляпа создателя

Всё ли работает должным образом с точки зрения производства результата?



Шляпа инвестора

Достигли ли мы цели проекта?

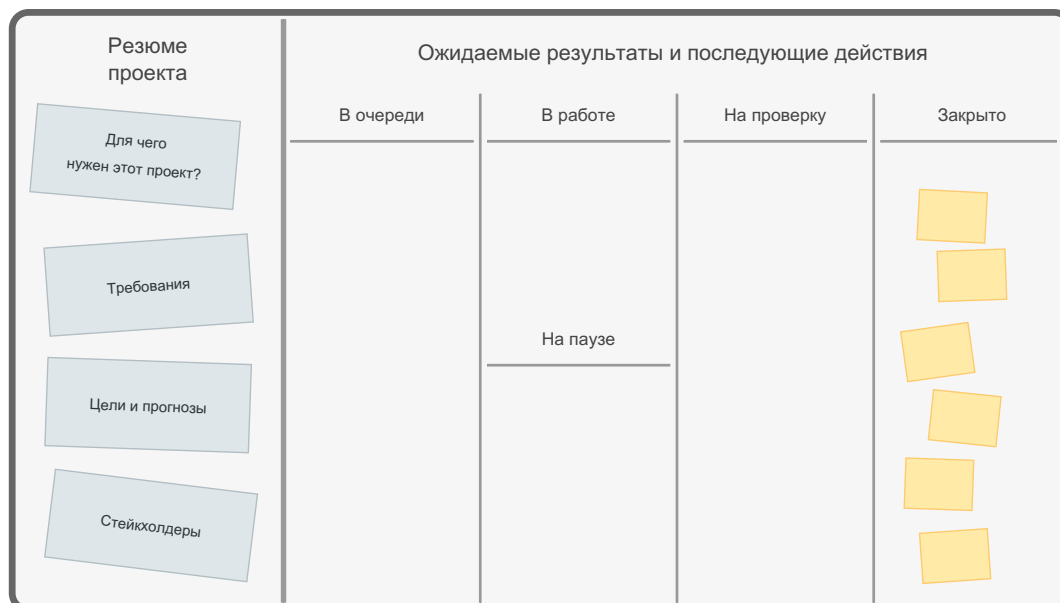
Удовлетворили ли мы ожидания бизнеса?



Шляпа пользователя

Удовлетворили ли мы все требования, а также потребности и ожидания пользователей?

Если мы должны что-то доделать прежде, чем завершить проект, нужно возвратиться к шагу [C1](#). Если нет, то перейти к шагу [E2](#).



Иногда некоторое количество незавершённых карточек на Рабочей доске проекта можно закрыть, если передать их в команду поддержки. В таком случае их следует отметить как «Передано» и перенести в столбец «Закрото».



Шляпа создателя

Нужно ли нам подготовить какую-либо дополнительную информацию для команды поддержки?

Если в проекте есть заказчик, то важно учесть следующее:



Шляпа менеджера проекта

Требуется ли нам одобрение или официальная передача результатов до завершения проекта?

Оформили ли мы должным образом документы, подтверждающие одобрение и приемку результата проекта?

При работе с внешними заказчиками лучше документировать ключевые коммуникации, чтобы можно было ссылаться на них в будущем.

F2 Оценить удовлетворённость стейкхолдеров



Шаг E2 обеспечивает постоянную оценку удовлетворённости стейкхолдеров, но каждая из этих оценок в основном сосредоточена на одном цикле проекта. Поэтому нам нужно также провести оценку в конце, чтобы понять общую удовлетворённость проектом, и использовать эту информацию в будущих проектах.

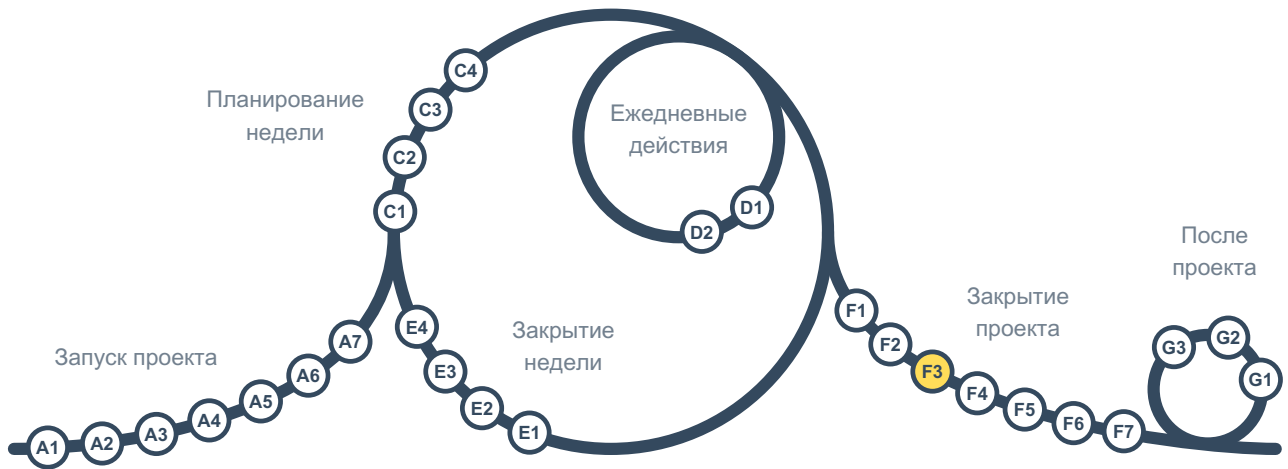


Шляпа менеджера проекта

Насколько удовлетворены внутренние и внешние стейкхолдеры?

Возможно, вам понадобится провести оценку анонимно, чтобы респондентам было комфортно отвечать на вопросы. Результаты этой оценки должны быть записаны в мета-карточке «Стейкхолдеры» в столбце «Резюме проекта» на **Рабочей доске проекта**.

F3 Провести ревью этапа закрытия



И как всегда важно оставаться открытым и мыслить критично:

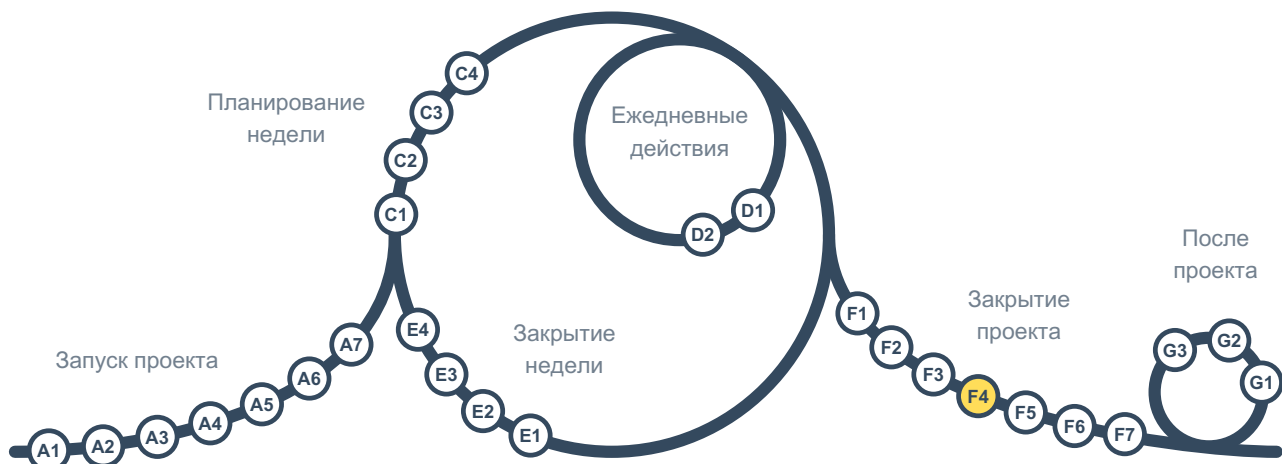


Шляпа менеджера проекта

Сделали ли мы всё, что нужно, должным образом, чтобы перейти к закрытию проекта?

Вы должны попросить **внешнего** по отношению к команде специалиста, обладающего навыками управления проектами, стать вашим ревьюером. Вам нужно проверить всё вместе, внести корректировки, где необходимо, и внести эту информацию в карточку на **Рабочей доске проекта**.

F4 Рассмотреть перераспределение шляп на этап «После проекта»



Если организация больше, чем команда проекта, то за этап **После проекта** может нести ответственность другая группа людей (например, команда **управления портфелем**). В противном случае за этот цикл также будут нести ответственность члены команды, и на этом шаге необходимо назначить носителей шляп.

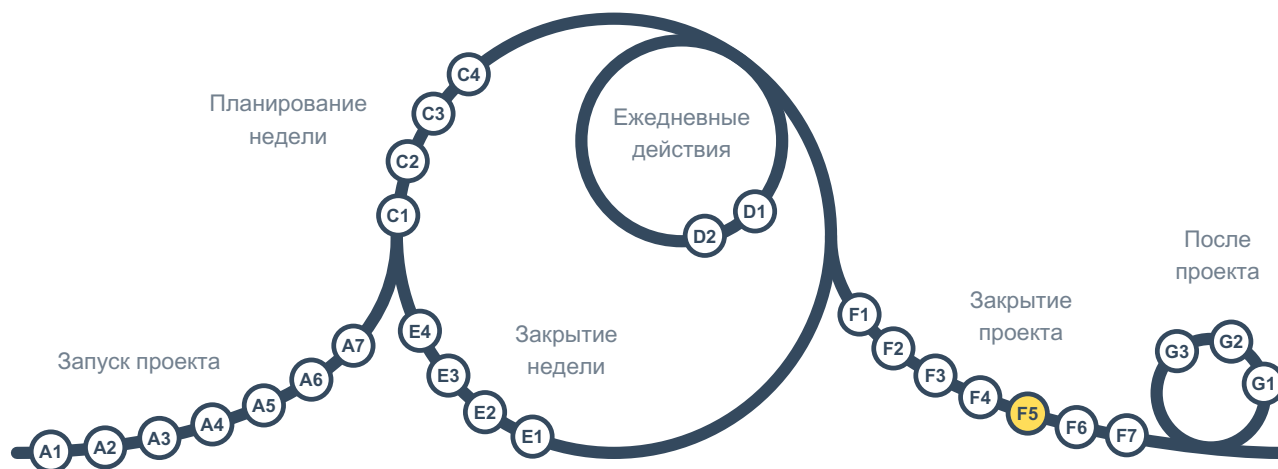


Шляпа менеджера проекта

Кто является наилучшим кандидатом на роль носителя каждой шляпы на этапе «После проекта»?

Назначение носителей должно быть отражено в мета-карточке «Стейкхолдеры» в столбце «Резюме проекта» на **Рабочей доске проекта**.

F5 Заархивировать проектную документацию



Управленческая и техническая документация, созданная в ходе проекта, будет полезна при реализации аналогичных проектов. Поэтому важно, чтобы она осталась доступна.



Шляпа менеджера проекта

Какой способ архивирования документов лучший?

Переведены ли файлы в режим «только чтение»?

Как обеспечить доступ к документам только уполномоченным лицам?

Останутся ли форматы файлов доступными и пригодными для использования в будущем?

Иногда документы настолько загадочны, что только автор может понять их содержание спустя несколько недель после написания. Подобные документы бесполезны в будущем, и поэтому важно, чтобы носитель шляпы **менеджера проекта** постоянно следил за тем, чтобы документы были ясными и понятными.

F6 Отметить окончание проекта!



На этом шаге вся работа выполнена, проект завершён, и наступило время отметить это!

Шляпа менеджера проекта

Как отметить завершение проекта лучшим образом?

Празднование важных событий, таких как окончание проекта, полезно, потому что люди будут чувствовать, что их ценят, и в результате будут лучше работать в следующих проектах. Это также напоминание о том, что проекты — это не просто набор случайных задач, а скорее целеустремлённые начинания, и каждый должен вносить вклад в их успешное завершение.

F7 Направить фокусированную коммуникацию



Это последний шаг этапа **Закрытие проекта**. Он требуется, если организация больше проектной команды.



Шляпа менеджера проекта

Знают ли другие сотрудники, что мы завершили проект?

Носитель шляпы **Менеджера проекта** отправляет всем сотрудникам организации короткое сообщение о том, что проект завершен.

G1 Оценить полученные выгоды



Цикл **После проекта** обычно повторяется каждые 1-6 месяцев на протяжении 1-5 лет, в зависимости от типа проекта. В этом цикле мы оцениваем выгоды от результатов проекта, чтобы предпринять действия, изучить наши первоначальные ожидания и узнать больше.



Шляпа пользователя

Как пользователи используют результаты проекта?



Шляпа создателя

Как показывает себя результат проекта с точки зрения производства/создания?



Шляпа инвестора

Достигли ли мы цели проекта?

Что произошло с ожидаемыми выгодами и негативными последствиями?

Получили ли мы какие-либо неожиданные выгоды или негативные последствия?



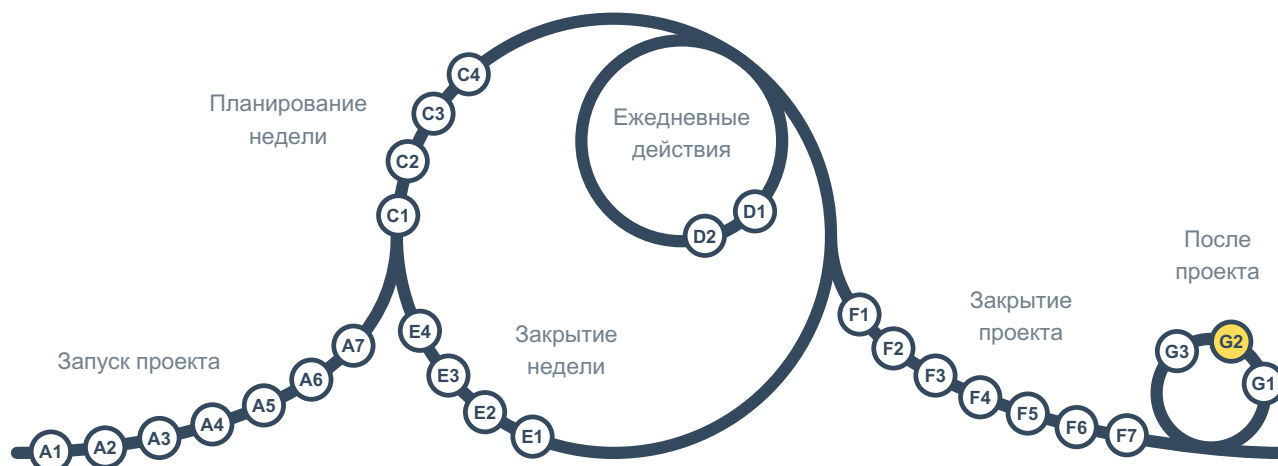
Шляпа менеджера проекта

Все ли шляпы были вовлечены в эту оценку?

Правильно ли мы задокументировали результаты этой оценки?

Результаты оценки сообщаются другим на шаге [G2](#) и шаге [G3](#).

G2 Сгенерировать новые идеи



По итогам шага G1 вы знаете, как себя показал результат проекта.

Шляпа пользователя

Можем ли мы внести какие-либо правки в результат для того, чтобы он ещё больше подходил пользователям?

Можем ли мы привлечь новую целевую аудиторию для этого результата?

Шляпа создателя

Нужно ли нам внести какие-либо изменения, чтобы улучшить производительность проектного результата?

Можем ли создать какие-либо новые полезные проектные результаты на базе того, что уже сделано?

Шляпа инвестора

Можем ли мы внести какие-либо изменения в результат проекта, чтобы получить больше выгод?

Вдохновляясь этим проектом, можем ли мы придумать другие выгодные проекты?

Идеи по улучшению будут оценены позже. Лучшие из них попадут в этап **Запуск проекта**, на котором уже будет принято решение «Go/No-Go». Небольшие изменения могут быть внесены в рамках технического обслуживания, без использования проектной структуры. Тем не менее, если это возможно, лучше упаковать их в один или несколько микро-проектов со своими специфическими целями.

Для получения более целостной картины можно объединить шаги G2 различных проектов в один.

Шляпа менеджера проекта

Используем ли мы подходящие техники фасилитации, чтобы генерировать новые идеи?

Можно использовать различные техники (например, Метод Дельфи) для генераций лучших идей.

G3 Направить фокусированную коммуникацию



Если помимо носителей шляп в этап «После проекта» вовлечены другие стейкхолдеры, нам нужно уведомить их о результатах.



Шляпа менеджера проекта

Кто должен знать результаты оценки выгод?

Если организация больше команды проекта, каждый сотрудник должен знать результаты такой оценки (в рамках конфиденциальности). Это напоминание каждому о том, почему мы делаем проекты, и это может положительно повлиять на текущие и будущие проекты.