Слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», другой – «благоприятная возможность».

Джон Кеннеди (1917–1963), президент США

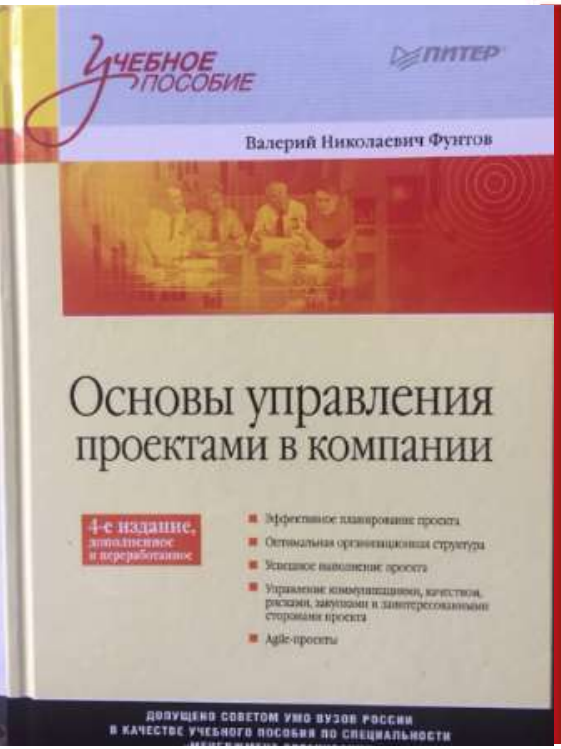
Управление рисками
Управление исполнением задач

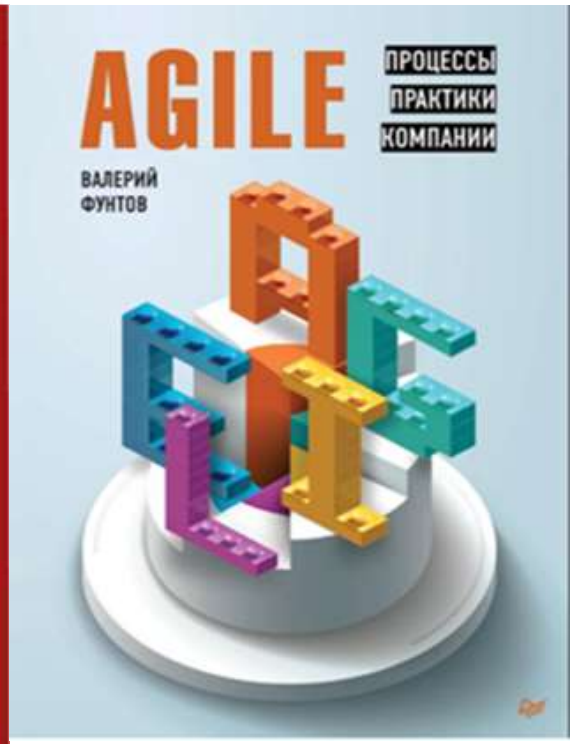
Фунтов В.Н. д.э.н., PMP

vfuntov@gmail.com

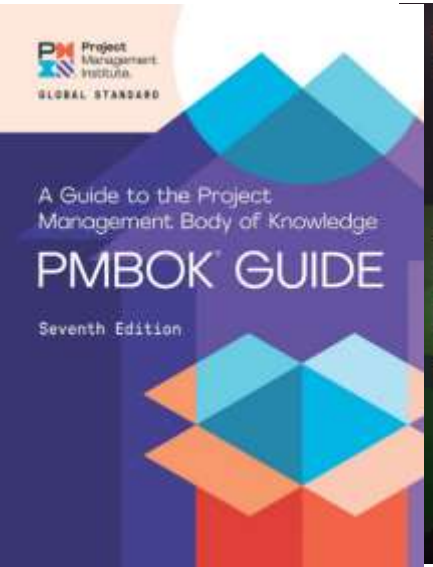
Риск-менеджмент инвестиционного проекта / Под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. — М.: Юнити, 2009

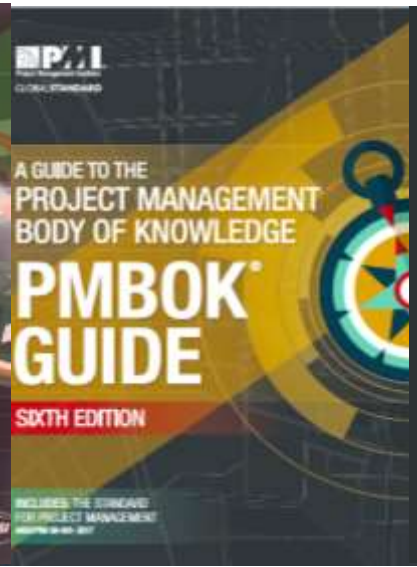
Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер: Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний. 2008

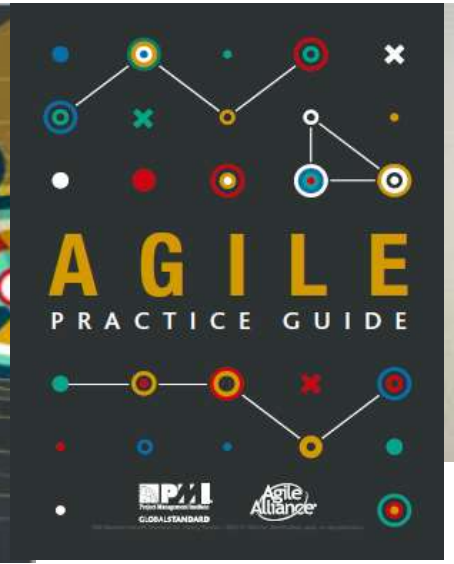




Эксперт от России по валидации стандартов проектного управления PMBOK 6,7, Program Standard, Agile Practice Guide (PMI, USA) (pmi.org)







Timing

- 10-00 - 11-00 – две темы - элементы знаний и инструменты
- 11-00 - 11-45 - работа в группах по заданию
- 11-45 - 12-00 - перерыв
- 12-00 – 13-00 – выступления групп

Тема 1. Управление рисками. 10-00 – 10-30

- Введение.
- Терминология.
- Элементы теории управления рисками.
- Типовой бизнес-процесс работы с рисками.
- Инструменты.

Начало проекта	В процессе	Конец проекта
Планируем управление Рисками *Оцениваем риски и создаем планы реагирования*	*Добавляем новые риски* *Переоцениваем текущие риски* *Удаляем не актуальные* *Если событие риска случилось, создаем задачи на устранение последствий* *Информируем заинтересованные стороны о статусах рисков*	*Усвоенные уроки – внесение информации в базу знаний*

Теория

Начало проекта	В процессе	Конец проекта
 С управлением рисками все –ок!	 *Потом, потом проверю!*	 *Какие к черту риски!*

Практика

Управление рисками на 5-10 % – процессы, на 90-95 % – это культура

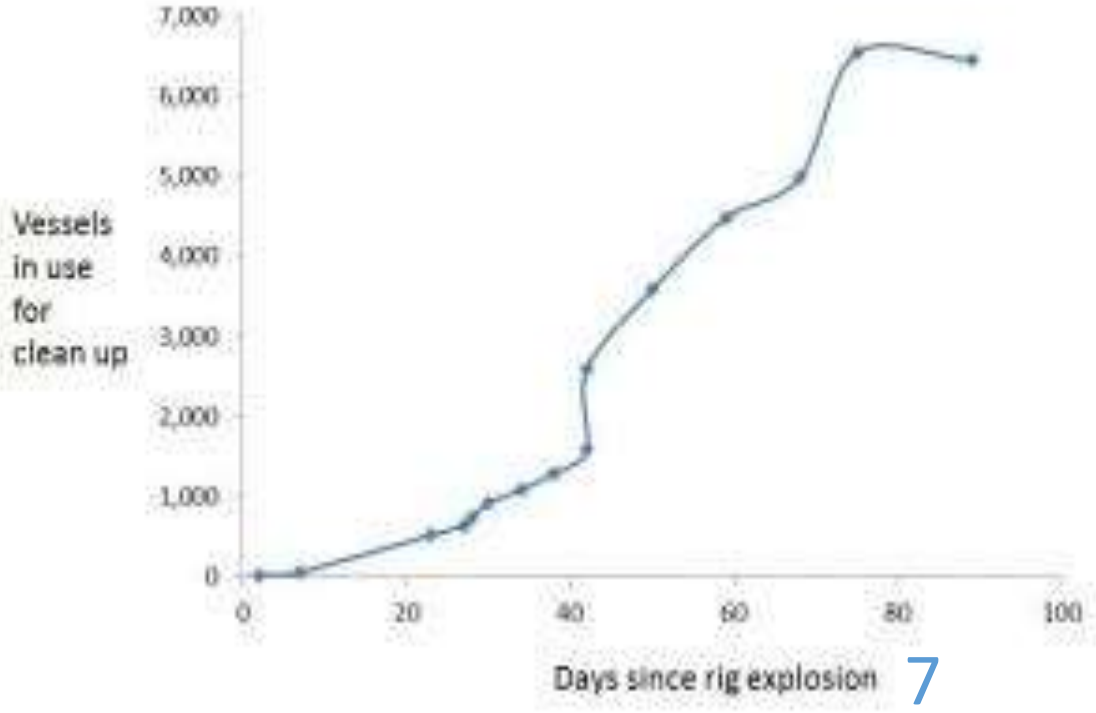
Развитая культура управления рисками

подразумевает:

- **открытость** – сотрудники не боятся поднимать вопросы и проблемы, с которыми они сталкиваются каждый день, и открыто обсуждать собственные ошибки, потому что на них учатся
- **сотрудничество** – сигналы о возможных угрозах и рисках свободно и быстро передаются между сотрудниками
- **высокий уровень внимания** – умение правильно анализировать риски и соотносить величины рисков
- **быстрое реагирование на риски** – системно и быстро реагировать на угрозы
- **ответственность** – каждый сотрудник чувствует ответственность за принятие правильных решений
- **соблюдение правил**

Опыт BP по управлению проектом ликвидации аварии на глубоководном м/р Macondo

- Второй по величине разлив нефти в истории
- Усилия по решению проблемы - это проект.
- BP широко критикуют за управление этим проектом:
  1) Изначально недооценены масштабы бедствия и переоценены свои способности для ее решения.
  2) Альтернативные решения были изучены последовательно, а не параллельно, что вызвало дальнейшее промедление
- В целом, осталось впечатление, что BP не понял (или не хотел понимать) масштабов проблемы.



История. Когда испанская подлодка из глубины идет домой…

Испания потратила 680 млн $ на вечно тонущую подлодку AFP

- Разгорается скандал вокруг новейшей военной подводной лодки, на которую Министерство обороны потратило около 680 млн. $. Только сейчас выяснилось, что уйти под воду лодка может, а вернуться наверх – нет.
- Как сообщает Daily Telegraph, **причина крылась в ошибке проектировщиков**. Сотрудники компании Navartia, которые разрабатывали S-80, сделали ее настолько тяжелой, что **она камнем идет ко дну**.
- У Министерства обороны встал тяжелый выбор: закрыть проект и признать потерю огромной суммы, составляющей треть военного бюджета или потратить еще больше денег и увеличить длину подлодки, чтобы более плавно распределить ее массу. Учитывая тот факт, что в ходе экономического кризиса государство заметно сократило оборонные ассигнования, дополнительные затраты военным никак не нужны.
- Ошибка может дорого обойтись Испании и по той причине, что в Мадриде очень рассчитывали окупить свои траты продажей подлодок за рубеж. При этом S-80 рекламировалась как полностью испанское изобретение и должна была конкурировать с американскими и российскими подлодками на рынках Восточной Азии. **Первые поставки были намечены на 2015г., но теперь об этой дате испанцам придется забыть.**

Риск и его формула - CRE-формат (Cause-Risk-Effect)

Формула CRE

Вследствие [CAUSE - ПРИЧИНА], может произойти [RISK - РИСКОВОЕ СОБЫТИЕ] в течение [ВРЕМЕННОЙ ПЕРИОД], что вызовет [EFFECT - ЭФФЕКТ] на [OBJECTIVE - ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА или ДЕЯТЕЛЬНОСТИ]

Например -

По причине циклона при доставке оборудования морем, оно задержалось на несколько дней, что привело к оплате простоя грузовика в порту и потери нескольких дней для испытаний оборудования

Риск

Неопределенное событие или условие, наступление которого **отрицательно** сказывается на целях проекта или деятельности

$$R = P * I$$

Возможные причины,
внешние и внутренние

Возможные последствия,
внешние и внутренние

Управляющие воздействия

Диаграмма «Галстук-бабочка»

Диаграмма «Галстук-бабочка»

Требования к формулировке рисков

1. **Прозрачность**. Четкая и ясная формулировка, явное указание на проблему и при необходимости - на причину.
2. **Краткость**. Не приветствуются длинные сложноподчиненные формулировки. Вся сопутствующая информация может быть указана в отдельном поле, например, «Описание риска»
3. **Вероятностный характер**. Формулировка должна указывать на возможность события в будущем.
4. **Реальность**. Риск не должен быть сугубо теоретическим и его вероятность не может стремиться к нулю.
5. **Конкретность**. Не допускается расплывчатых формулировок.
6. **Воздействие на цели**. Риск должен оказывать ощутимое влияние на цели проекта.
7. **Возможность оценки ущерба**. Риск формулируется так, что бы максимально оценки материальность риска.
8. **Однозначность**. Риск не должен пониматься двусмысленно и порождать несколько интерпретаций.

Риск может быть как повторяющимся так и разовым.

Основные стандарты риск менеджмента

- ERM COSO (Enterprise Risk Management (ERM)— Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) — принципы риск менеджмента, разработанные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея с компанией PricewaterhouseCoopers.
- FERMA (Federation of European Risk Management Association) — Европейская Федерация Ассоциаций риск-менеджмента. Стандарт по управлению рисками (Risk Managment Standart) – 2002 г.
- PMI (PMBOK 6 2017 и PMBOK 7 2021)
- ГОСТ Р МЭК 62198-2015 ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании
- ISO 31000:2018 «Риск менеджмент. Принципы и руководство»
- ГОСТР 58771 — 2019 Менеджмент риска. Технологии оценки риска

13

Риск-менеджмент включает:

- **Определение уровня риск-аппетита в соответствии со стратегией**. Руководство оценивает риск-аппетит (риск, на который готова идти организация) на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками.
- **Совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски**. Процесс управления рисками определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен – уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска.
- **Сокращение числа непредвиденных событий и убытков в текущей деятельности.** Организации расширяют возможности по выявлению потенциальных событий и установлению соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков.
- **Определение и управление всей совокупностью рисков в текущей деятельности**. Каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на различные составляющие организации. Процесс управления рисками способствует более эффективному реагированию на различные воздействия и интегрированному подходу в отношении множественных рисков.
- **Использование благоприятных возможностей.** Принимая во внимание все потенциальные события, а не только вероятные риски, руководство способно выявлять события, представляющие собой потенциальные возможности и активно их использовать.

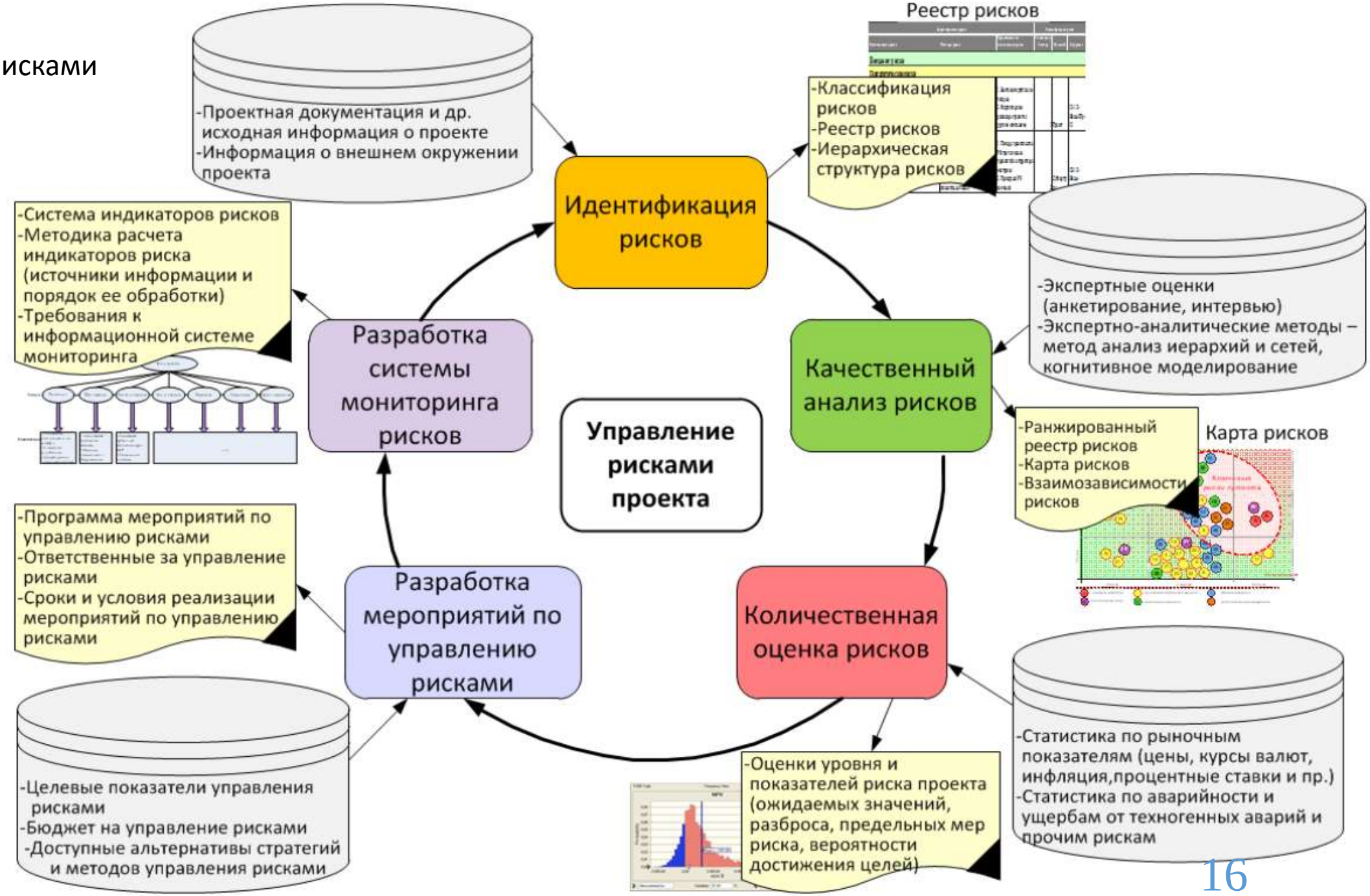
Процесс риск менеджмента

Риск менеджмент защищает организацию и способствует ее капитализации посредством:

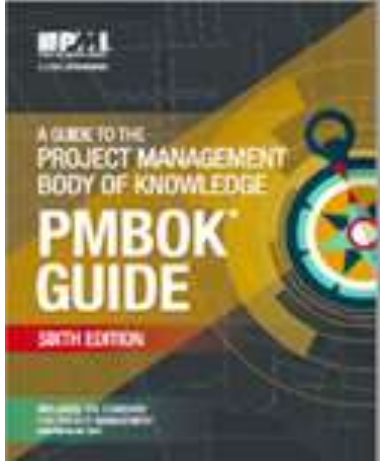
- *Системного подхода, позволяющего планировать и осуществлять долгосрочную деятельность организации.*
- *Улучшения процесса принятия решений и стратегического планирования путем формирования понимания структуры бизнес процессов, происходящих в окружающей среде изменений, потенциальных возможностей и угроз для организации.*
- *Вклада в процесс наиболее эффективного использования/ размещения капитала и ресурсов организации.*
- *Снижения степени неизвестности менее критических аспектов деятельности организации*
- *Защиты имущественных интересов организации и улучшение имиджа компании.*
- *Повышение квалификации сотрудников и создание организационной базы «знаний»*
- *Оптимизации бизнес процессов*

FERMA

Цикл управлении рисками проекта



PMBOK 6 2017



Процессы управления рисками

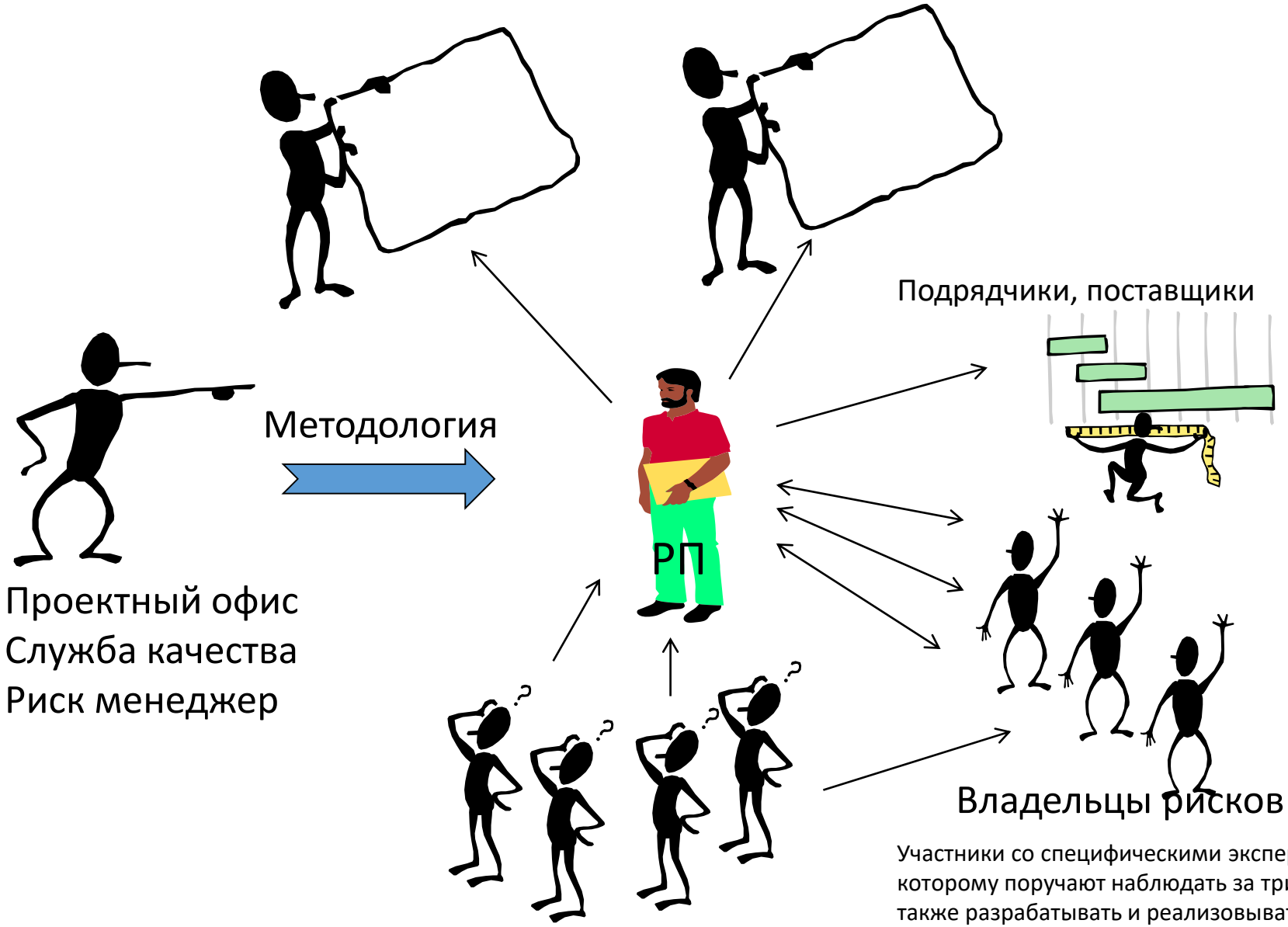
1. **Организация управления** – определяющий, как следует осуществлять мероприятия по УР проекта
2. **Идентификация рисков** – процесс выявления индивидуальных рисков проекта, а также источников совокупного риска проекта и документирование их характеристик
3. **Качественный анализ рисков** – процесс расстановки приоритетов в отношении индивидуальных рисков проекта для дальнейшего анализа или действия, выполняемый путем оценки вероятности возникновения и воздействия рисков, а также других характеристик.
4. **Количественный анализ рисков** – процесс численного анализа совокупного воздействия идентифицированных индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности на цели проекта в целом.
5. **Планирование реагирования на риски** – процесс разработки вариантов, выбора стратегий и согласования действий относительно подверженности совокупному риску проекта, а также относительно индивидуальных рисков.
6. **Осуществление реагирования на риски** - выполнения согласованных планов реагирования на риски
7. **Мониторинг рисков** – процесс мониторинга выполнения согласованных планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, выявления и анализа новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками на протяжении всего проекта

PMBOK 7 2021

Принципы управления рисками

- Проактивность управления
- Постоянное управление рисками
- Открытость
- Всеобщность
- Единый реестр для проекта или функции
- Индивидуальные и совокупные
- Известные и неожиданно возникающие риски
- Формирование владельца риска, отслеживание мероприятий
- Оптимизация реакции на риски
- Постоянная оценка подверженности риску (как возможности, так и угрозы) для их максимизации и минимизации воздействий

Участники управления рисками

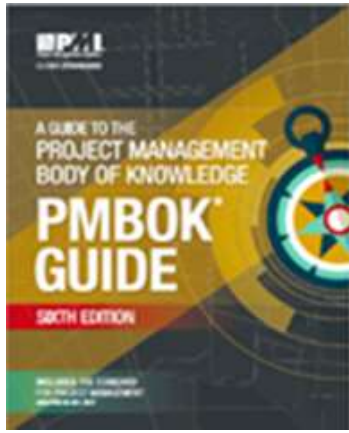


Участники со специфическими экспертными знаниями , которому поручают наблюдать за триггерами риска, а также разрабатывать и реализовывать ответные процедуры в случае возникновения риска.

Все участники играют роль «агентов рисков»

Реестр рисков

- уникальный идентификатор
- краткое наименование риска
- категория риска
- потенциальный владелец риска
- текущий статус риска
- одна или несколько причин, одно или несколько последствий для целей проекта
- триггер рисков (события или условия, которые показывают, что скоро возможно наступление риска),
- ссылки на элементы ИСР и информацию по срокам (когда риск был идентифицирован, когда можно ожидать его наступление, когда он потеряет значимость, крайние сроки для принятия мер).



РЕЕСТР РИСКОВ

Проект _____

№	Описание риска: причина-событие-влияние	Ранжирование риска			Стратегии по управлению	Конкретные мероприятия по управлению	Сроки мероприятий	Затраты	Ответственный, ФИО, роль в проекте	Желаемая значимость риска
		Вероятность* (в баллах)	Влияние** (в баллах)	Значимость***						
1.						1.1 1.2.	1.1 1.2			
2.										
3.										
…										

*

1 -низкая вероятность, не реже раза в 3 года

2- средняя вероятность, не реже раза в год

3 - высокая вероятность, не реже раза в месяц

**

1 - низкое влияние на цели

2- среднее влияние на цели

3 - высокое влияние на цели

***

Произведение оценки вероятности и оценки влияния

Результат произведения

1-2 – слабый риск, управления не требуется, наблюдение

3-4 – средний риск, управление требуется

6-9 - высокий риск, управление требуется

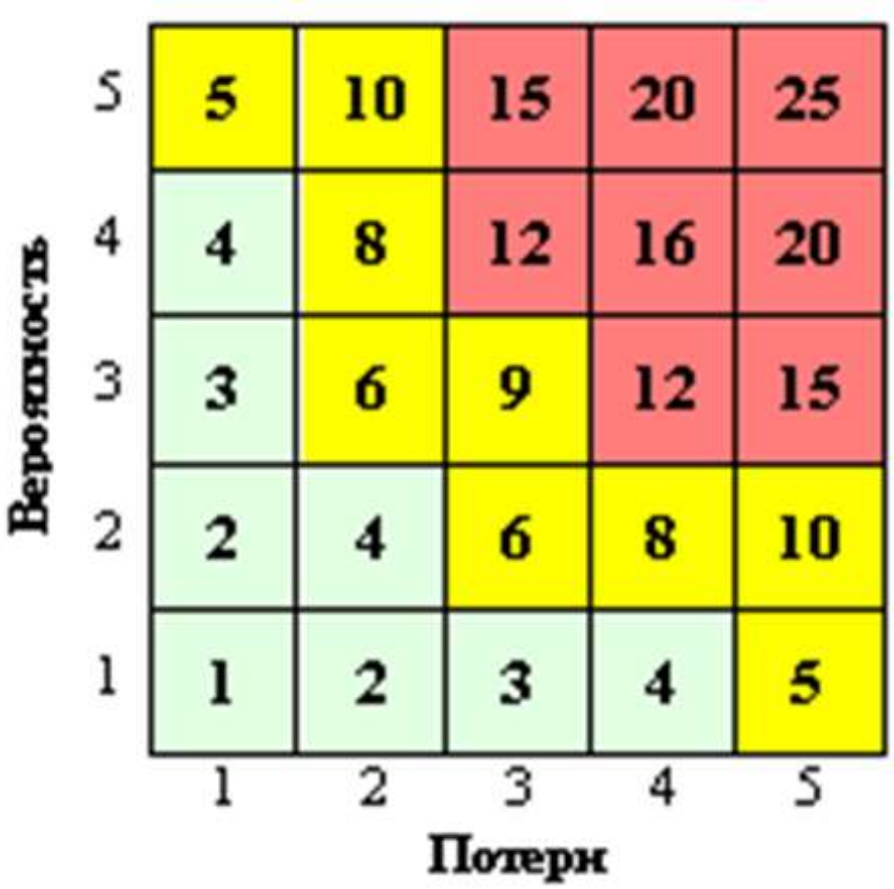
Оценка вероятности

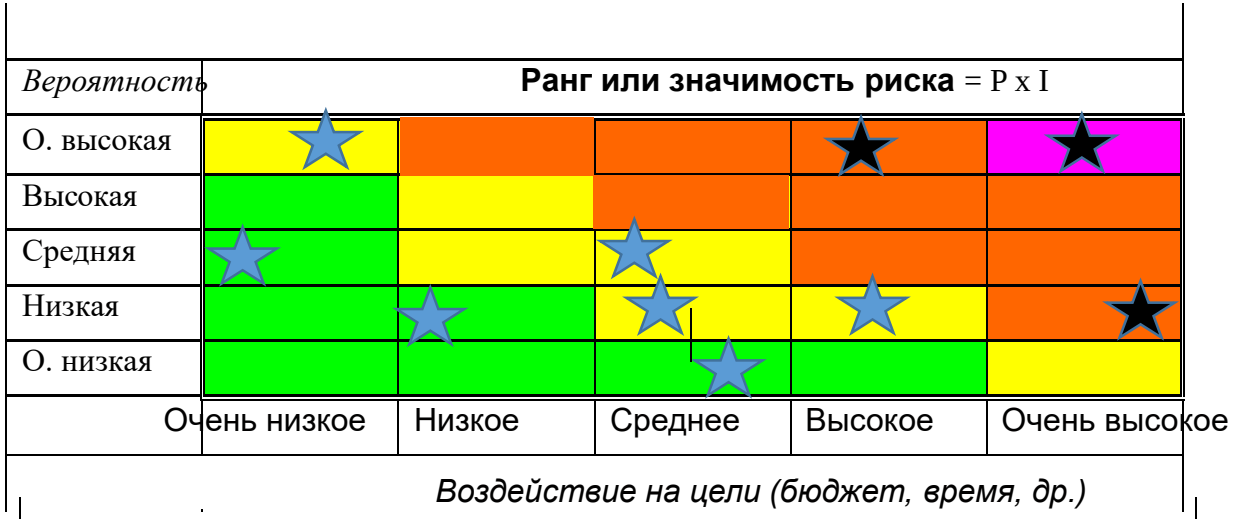
Качественная оценка	Балльная оценка	Интерпретация	Альтернативная интерпретация с точки зрения исторических данных (для текущих рисков)	Интерпретация в %-ах вероятности
Очень высокая	5	Событие почти точно произойдет	Несколько случаев реализации риска за год на данном предприятии	>80%
Высокая	4	Событие скорее произойдет, чем не произойдет	Несколько случаев реализации риска за год на предприятиях Группы компаний	50-80%
Средняя	3	Событие может произойти	Был случай реализации риска за год на одном из предприятий Группы компаний	20-50%
Низкая	2	Событие скорее не произойдет, чем произойдет	Подобные случаи имели место быть на предприятиях в истории Группы компаний	5-20%
Очень низкая	1	Крайне маловероятно, что событие может произойти	Подобные случаи не были на предприятиях Группы компаний, но регистрировались в отрасли	<5%

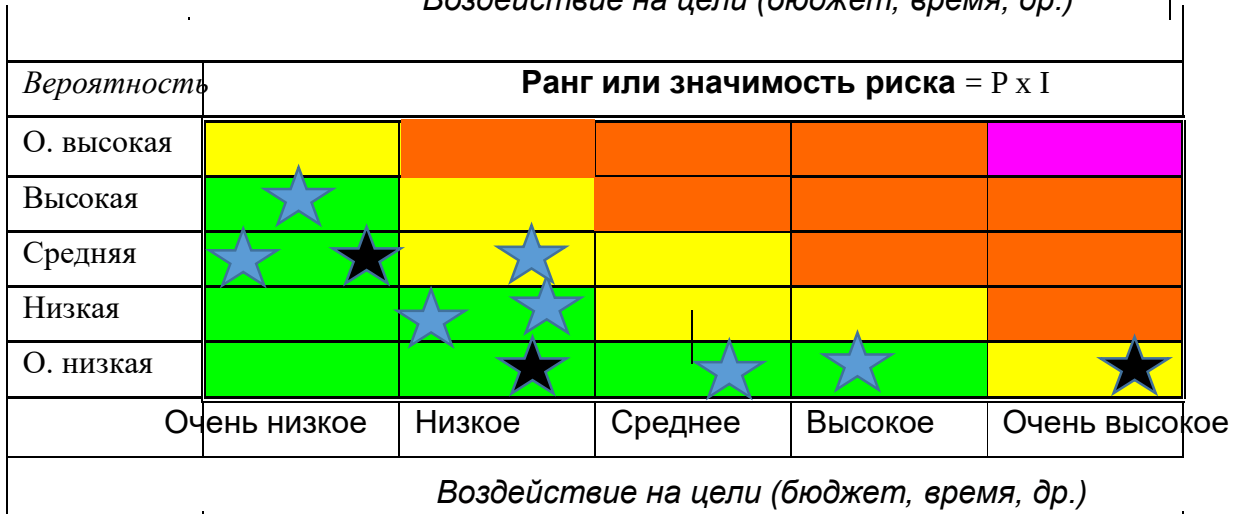
Оценка воздействия

Балльная Оценка	Финансовое воздействие	Нефинансовое воздействие		
		Влияние на надежность энергоснабжения	Влияние на Корпоративный/кредитный рейтинг и капитализацию	Влияние на персонал
1 (Очень низкая)	Незначительный убыток (ущерб) менее 0,05 % от выручки[1]	Краткосрочные (< 6 часов) перебои в передаче электроэнергии на уровне муниципального района, сверхнормативные потери электроэнергии	Не повлияет на кредитный рейтинг/рейтинг корпоративного управления	Средняя текучесть кадров без снижения лояльности
2 (Низкая)	Заметный убыток (ущерб) 0,05-0,2% от выручки	Потеря нескольких крупных компонентов сетей электропередачи, потеря подстанции, перебои >6 часов в передаче на уровне муниципального района	Кредитный рейтинг/рейтинг корпоративного управления не будет повышен, возможны колебания стоимости акций	Снижение лояльности персонала и уход не ключевых сотрудников
3 (Средняя)	Крупный убыток (ущерб) 0,2 -1 % от выручки	Потеря нагрузки сети (менее, чем 1000 МВт), перебои >6 часов в передаче электроэнергии на уровне мегаполиса	Негативный прогноз по кредитному рейтингу/рейтингу корпоративного управления	Нелояльность персонала и потеря ключевого персонала
4 (Высокая)	Критический убыток (ущерб) 1-5% от выручки	Потеря нагрузки (1000 - 9,999 МВт), перебои > 6 часов в передаче электроэнергии на уровне региона	Снижение кредитного рейтинга/рейтинга корпоративного управления на 1 пункт	Высокая текучесть персонала, ухудшение репутации как работодателя
5 (Очень высокая)	Катастрофический убыток (ущерб) сверх 5% от выручки	Потеря нагрузки (10,000 Мвт или более), перерыв > 6 часов в передаче электроэнергии на федеральном и межрегиональном уровне	Снижение кредитного рейтинга/рейтинга корпоративного управления до уровня «неудовлетворительный»	Увольнение директоров и руководителей, массовый отток персонала

Карта рисков





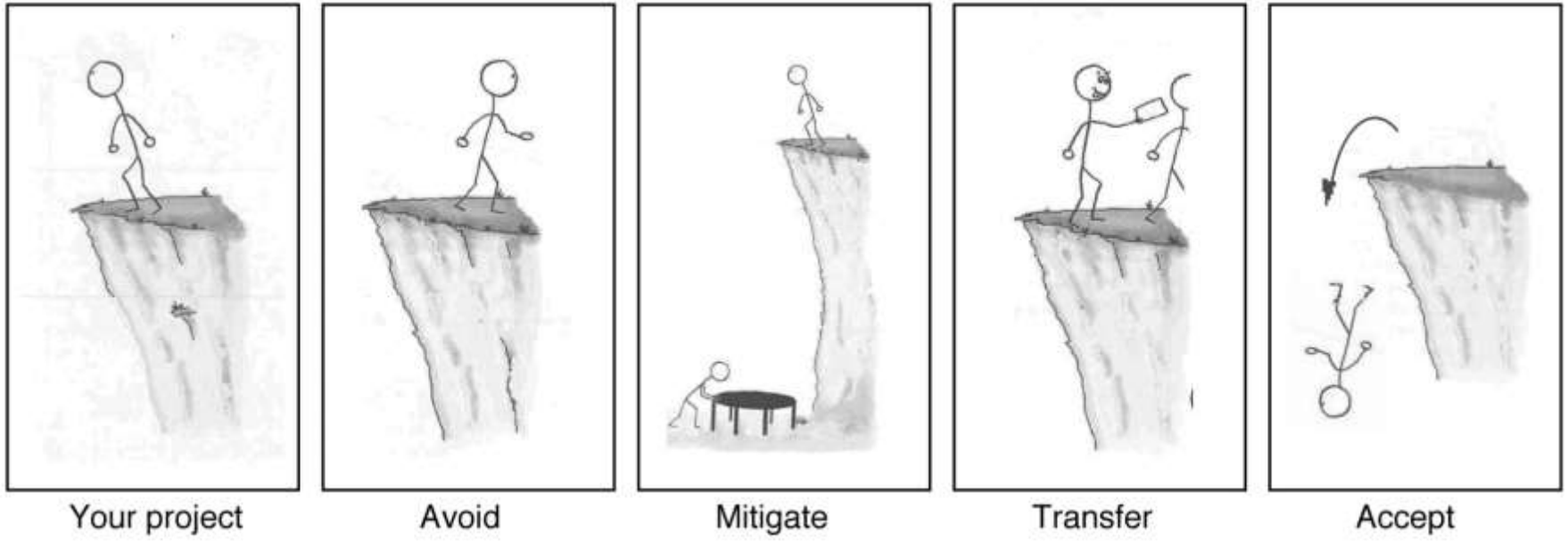


Планирование реагирования на риски

Стратегии реагирования на риски

- Уклонение - уклонение от деятельности или обстоятельств, содержащих риск или переделка проекта
- Передача - перевод ответственности за риск страховой компании, включение в контракт
- Снижение - проведение собственных мероприятий по ограничению размера риска (снижение вероятности или уменьшение влияния)
- Принятие - сохранение ответственности за риск, и способность покрыть все возможные убытки

Стратегия реагирования на непредвиденные обстоятельства



25

Реестр рисков. Пример

№	СДР	Название задачи	Код риска	Категория риска	Описание риска / влияние на следующий процесс	Дата наступления	Оценка вероятности (ВР) наступления	Оценка влияния (ВЛ) на сроки или цель	Оценка значимости (ВР*ВЛ)	Мероприятие	Срок	Владелец риска
1	2.8	Фланговый Путевой уклон пл.69 (Верх)	УР-1	Управленческие риски	Не начаты работы по проведению выработки [redacted] **Вероятность смещения сроков по монтажу дегазационного и водоотливного трубопроводов (СДР 9.4 и 10.1)**	18.05.2021	Высокая	Незначительное	10	[redacted]	30.04.21	[redacted]
2	2.10	Фланговый Путевой уклон пл.69	УР-2	Управленческие риски	Не начаты работы по проведению выработки [redacted] **Вероятность смещения сроков по монтажу дегазационного и водоотливного трубопроводов (СДР 9.4 и 10.1)**	01.05.2021	Средняя	Незначительное	8	[redacted]	18.04.21	[redacted]
3	2.14	Разбор завала, перекрепление по путевому уклону пл.69 ПК181	УР-3	Управленческие риски	Не заведен подрядчик для выполнения операций. **Вероятность смещения сроков по монтажу дегазационного и водоотливного трубопроводов (СДР 9.4 и 10.1)**	20.03.2021	Низкая	Слабое	9	[redacted]	16.05.21	[redacted]
4	2.15	Разбор завала, перекрепление по конвейерному уклону пл.69 ПК122-124	УР-4	Управленческие риски	Не заведен подрядчик для выполнения операций. **Вероятность смещения сроков по монтажу дегазационного и водоотливного трубопроводов (СДР 9.4 и 10.1)**	10.04.2021	Низкая	Слабое	9	[redacted]	07.06.21	[redacted]
5	2.17	Конвейерный штрек 69-07	УР-5	Управленческие риски	Бр[redacted]ера не приступила к работам по проведению выработки. **Вероятность смещения сроков по монтажу дегазационного и водоотливного трубопроводов (СДР 9.4 и 10.1)**	01.05.2021	Низкая	Слабое	9	[redacted]	01.05.21	[redacted]
6	3.1	Зачистка выработки, взятие поддира в Фланговом вентиляционном уклоне пл.70 для монтажа напочвенной дороги Scharf SMT 140	УР-6	Управленческие риски	Фактическое выполнение работ брига[redacted]ва не соотвествует плановым значениям, отставание при текущих темпах составит 21 день. **Смещение сроков сдачи трассы для доставки и монтажа ЗТК, запуска лавы 69-07 (СДР 7.1-7.39)**	01.04.2021	Высокая	Высокое	25	[redacted]	26.03.21	[redacted]
7	3.2	Ревизия МПД, востановление путей, монтаж МПД, монтаж стрелочных переводов	УР-6	Управленческие риски	Подрядная организация "[redacted]" не соблюдает плановую выхождаемость для ведения работ **Смещение сроков сдачи трассы для доставки оборудования (конвейера, вент.сооружения, высоконапорный став, и пр.) (СДР 8.4, 8.5, 9.5, 9.6, 10.1, 10.2, 11.2, 11.3)**	08.04.2021	Незначительная	Незначительное	4			[redacted]

РЕЕСТР РИСКОВ

Проект _____

№	Описание риска: причина-событие-влияние	Ранжирование риска			Стратегии по управлению	Конкретные мероприятия по управлению	Сроки мероприятий	Затраты	Ответственный, ФИО, роль в проекте	Желаемая значимость риска
		Вероятность* (в баллах)	Влияние** (в баллах)	Значимость***						
1.		2	3	6		1.1 1.2.	1.1 1.2			
2.		3	3	9						
3.										
…										

*

1 -низкая вероятность, не реже раза в 3 года

2- средняя вероятность, не реже раза в год

3 - высокая вероятность, не реже раза в месяц

**

1 - низкое влияние на цели

2- среднее влияние на цели

3 - высокое влияние на цели

***

Произведение оценки вероятности и оценки влияния

Результат произведения

1-2 – слабый риск, управления не требуется, наблюдение

3-4 – средний риск, управление требуется

6-9 - высокий риск, управление требуется

			Янв			Фев			Мар			Апр	
ID	Краткое название риска	Воздействие	Вероятность	Серьезность	Воздействие	Вероятность	Серьезность	Воздействие	Вероятность	Серьезность	Воздействие	Вероятность	Серьезность
1	Получены разрешения	3	3	9	3	2	6	3	0	0	3	0	0
2	Объект не готов в срок	2	2	4	2	0	0	2	0	0	2	0	0
3	Раннее оттаивание дороги	3	2	6	3	1	3	2	1	2	3	0	0
4	Резерв на производство	2	2	4	2	3	6	2	2	4	2	1	2
5	Мощность насосов	3	1	3	3	2	6	3	3	9	3	3	9

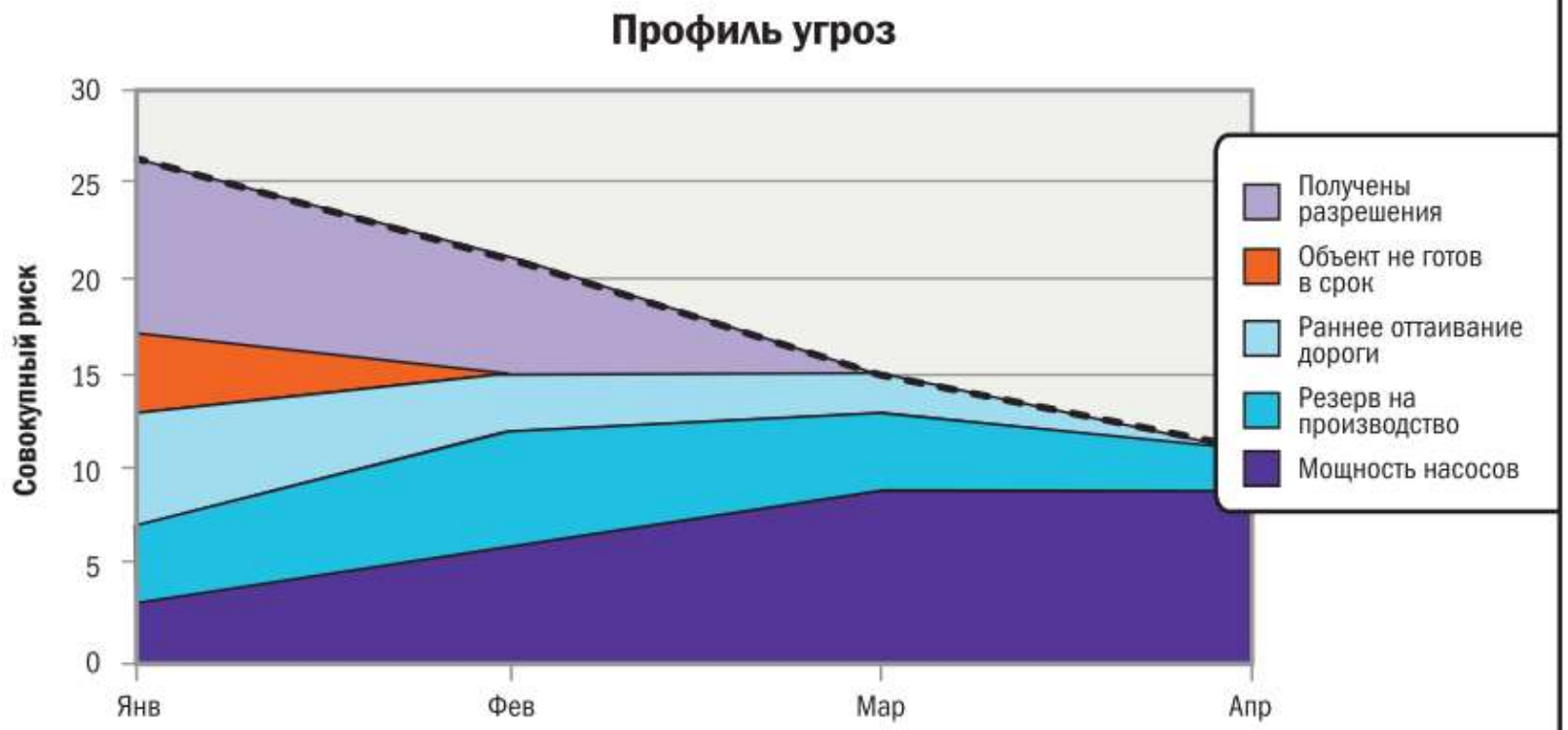


Рис. 2-33. Снижение риска со временем

Тема 2. Управление исполнением задач проекта. 10-30 – 11.00

1. Постановка задач
2. Власть постановщика задач
3. Убираем коммуникационные барьеры
4. Объем задачи
5. Монозадачность
6. Definition of Done
7. Матрица RACI
8. Отслеживание задачи
9. Обратная связь по задаче
10. Инструменты – визуализация, Agile

Постановка задачи

- Заранее
- Объясните важность задачи
- Формулируйте задачу целиком
- Формулируйте цель и конечные результаты по SMART
- Давайте необходимые полномочия
- Предоставьте каналы информации
- Разъясните алгоритм выполнения задачи
- Распределите ответственность за порученную задачу (полная, частичная)
- Контролируйте процесс исполнения
- Основные моменты задачи оформите письменно
- Определите критерии качества и полноты выполнения задачи
- Мотивируйте

ПОМНИТЕ, ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВСЕ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ДЕЛЕГИРОВАЛИ ДЛЯ ЭТОГО ИХ НАДО ЗАПИСАТЬ

Власть постановщика задач или руководителя проекта

- должностная (сила должности)
- личностная или харизматическая (в силу личной привлекательности или лидерства)
- экспертная (благодаря навыкам, опыту, образованию, сертификации)
- поощрительная (поощрение благодарностью, денежным или другим вознаграждением)
- карательная или принудительная (наложение дисциплинарного взыскания)

Коммуникационные барьеры

Помехи, препятствующие постановке задачи, которые заключается в том, чтобы донести сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т. д.

Информация воспринимается и усваивается не так, как было задумано постановщиком задачи

Признаки:

- бездействие подчиненного в ответ на конкретные указания начальника. Возникает, когда информация не доводится до адресата должным образом либо он не понимает или неосознанно искажает ее смысл
- осознанное бездействие – отсутствие энтузиазма и мотивации к работе, формальное отношение к распоряжениям как пассивная форма сопротивления;
- вербальное и поведенческое противодействие – активные формы сопротивления персонала. Могут проявляться в игнорировании указаний руководителя вплоть до объявления забастовок; отказе от предоставления запрашиваемой начальством информации, участия в корпоративных мероприятиях; в агрессивных неконструктивных высказываниях на совещаниях; целенаправленных действиях по распространению слухов, негативных настроений в коллективе, создании конфликтогенной среды и т. д.

Группы комм. барьеров

1. Организационные – процессы на работе, полномочия
2. Межличностные – эмоции, настроение
3. Индивидуальные – физические особенности
4. Экономические, географические и временные
5. Барьер каналов и средств передачи данных – неполадки..
6. Психологические – отношение к человеку
7. Содержательные – фонетика, семантика, логика…

- При Skype общении, подчиненный не разобрал слов начальника — оказалось, что у одного наушники не того стандарта и не работают и другого варианта вывести звук — нет (организационный).
- Сотрудница пришла на совещание в раздраженном состоянии и не смогла сосредоточиться на выступлении начальника (личностный).
- Инженер не понял содержание ТЗ, поскольку находился далеко от экрана и из-за проблем со зрением не смог прочитать материал (индивидуальный).
- Художник-фрилансер не успел договориться о работе с заказчиком, поскольку тот уже лег спать — дело в разнице в часовых поясах (географический).
- Переписывающихся в сети членов команды разъединили — у одного пропал Wi-Fi (технический).
- Начальник объясняет подчиненному его плохой проступок, но тот демонстративно не воспринимает ее слова, поскольку считает его глупее себя (психологический)
- Начальник рассказывает дизайнеру-новичку о полномочиях, забывая пояснять незнакомый для него профессиональный жаргон (содержательный)

Пример

- **Капитан - адъютанту:** “Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.”
- **Адъютант - сержанту:** “По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитал на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме.”
- **Сержант - капралу:** “По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения на счет этого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день.”
- **Капрал - солдатам:** “ Завтра в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день.”

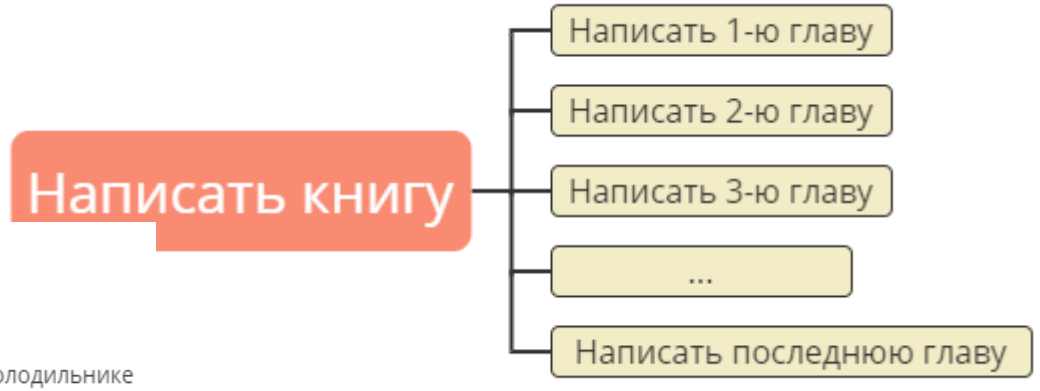
Способы минимизации барьеров

Причины барьеров

- Нет готовности выслушать собеседника, принять его точку зрения, пойти на компромисс
- Отсутствие мотивации для налаживания контакта
- Предвзятое личное отношение к конкретному человеку
- Слабо развитая эмпатия
- Недостаточный словарный запас, ломаная речь, использование слов-паразитов и т.д.

- **Борьба с избеганием**. Захват внимания собеседника и устранение отвлекающих факторов или посторонних раздражителей (посторонних шумов, перетягивающих на себя внимание людей), отдельная комната
- **Привлечение внимания**. Конкретная фокусировка человека. Привлечение внимания: паузы в тексте, акценты интонацией, жесты, фразs «Прошу обратить внимание…», «Перейдем к самому главному…», «А это — очень важный момент». На внимание собеседника влияет сама информация. Если он чувствует ее полезность, актуальность и выгодность для себя, то его взгляд будет прикован даже без специальных приемов удержания.
- **Поддерживание внимания**. Умение вернуть собеседника в диалог, если тот был прерван по форс-мажорным обстоятельствам (проходящий мимо знакомый собеседника отвлек его, кто-то постучал в дверь, разговор прерывался на обед).
- **Умение анализировать обратную связь.** Задавать уточняющие вопросы, а также вопросы, раскрывающие тему подробнее.
- **Апелляция к авторитету**. Людям свойственно доверять авторитетам — экспертам в своей области или людям с большим опытом/хорошей репутацией. Например, достаточно заявить «Уважаемый нами N согласен с описанными методами». Дело в том, что чаще всего внимание обращается не на саму информацию, а на ее источник. Для людей важнее кто говорит, а не что говорят.
- **Апелляция к общественному мнению**. Пример: «Большинство мужчин дарят своим девушкам цветы на 8 марта». Идет сравнение с другими мужчинами, и «статистика», по которой они поступают нужным образом. Поскольку мы — социальные существа, то часто ориентируемся на мнение и предпочтения окружающих.
- **Преодоление фонетического барьера**. Говорить понятно, членораздельно. Избавлять от слов-паразитов или заимствованных, непонятных для конкретного собеседника. Использовать обратную связь, чтение выражения лица. Повторять сказанное или расшифровать.
- **Преодоление семантического барьера**. Уточнить терминологию, контролировать разницу словарных запасов. Часто зависит от социального или профессионального уровня общающихся.
- **Преодоление логического барьера**. Подать информацию последовательно, не нарушая структуры данных. При недопонимании можно использовать приемы сравнения, метафоры, конкретные эмпирические примеры из жизни.

Объем задачи
Декомпозиция задач или проекта



https://time-blog.ru/dekompoziciya-celej-i-zadach/?ysclid=latqp8g9i6811015173

Результатно-ориентированный список задач

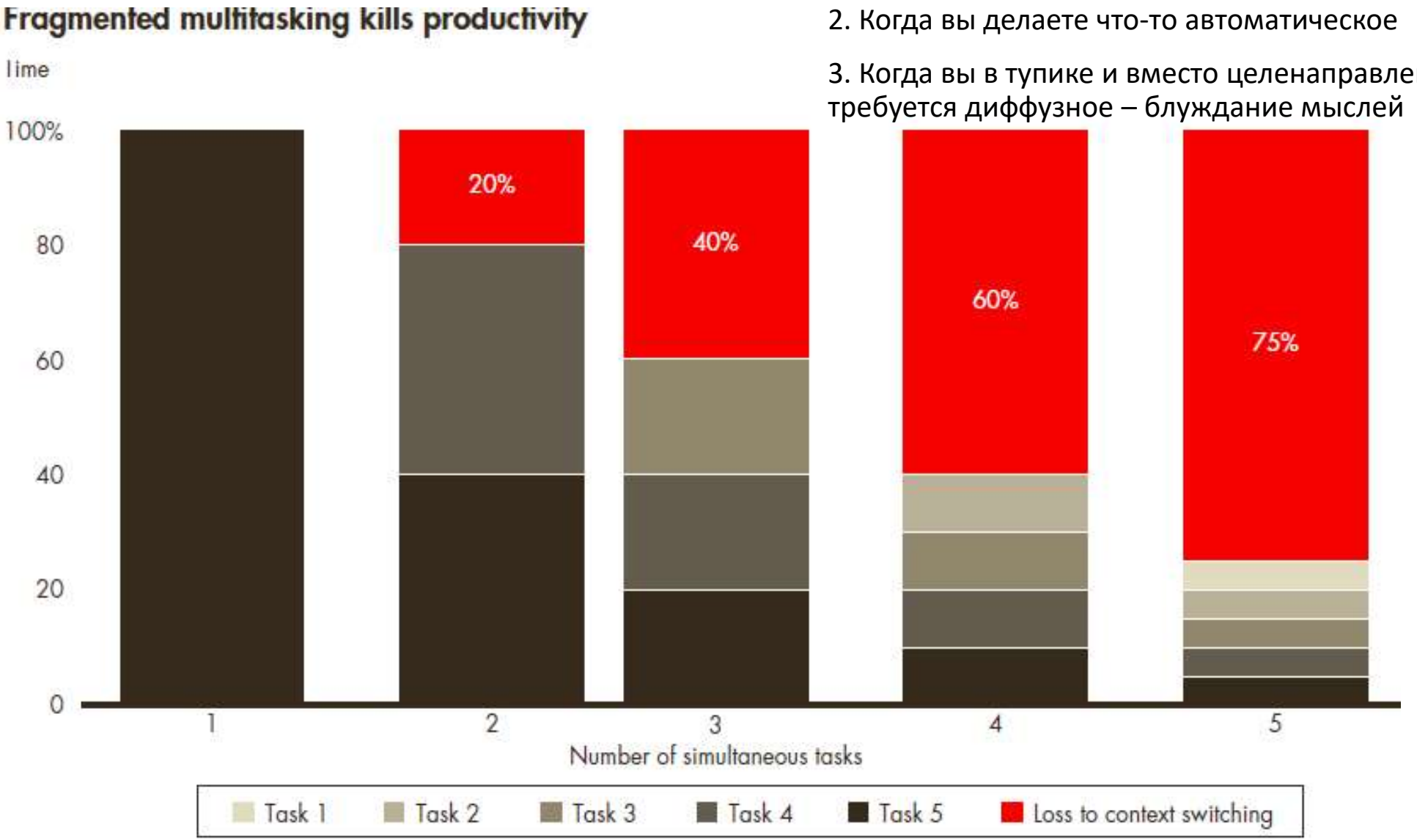
Обычно:

— Созвониться с Ивановым
— Переговорить с Петровым
— Провести совещание

Эффективнее:

— Дожать Иванова до заказа
— Добыть у Петрова информаци
— Дать толчок проекту

Монозадачность



Source: Gerald M. Weinberg, Quality Software Management: Systems Thinking (New York: Dorset House, 1992), 284

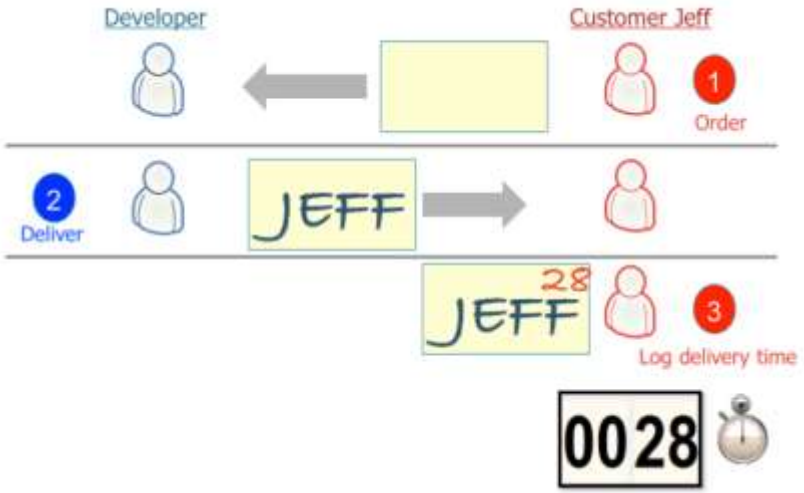
Когда работает

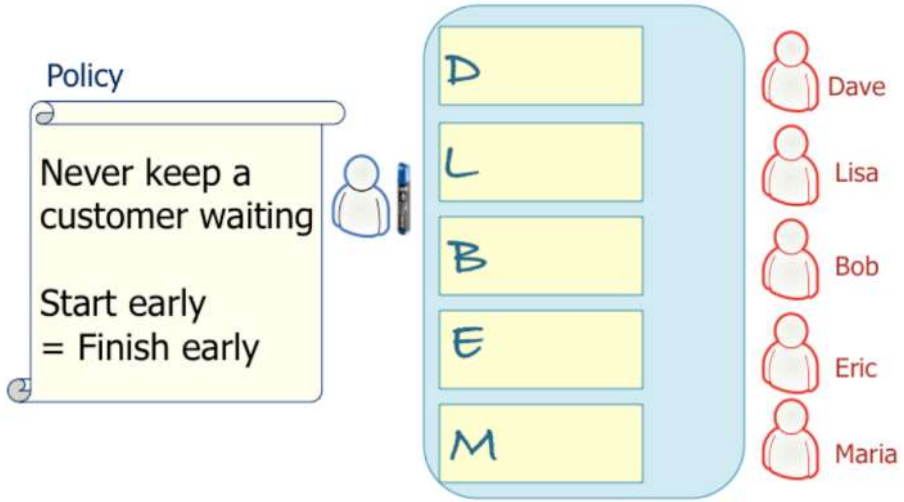
1. Когда у вас есть много маленьких задач

2. Когда вы делаете что-то автоматическое

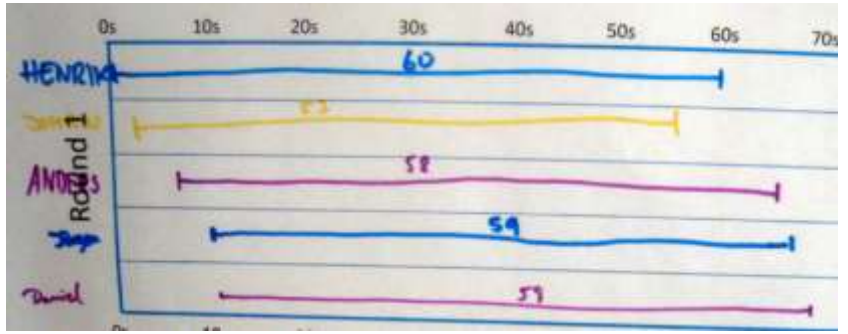
3. Когда вы в тупике и вместо целенаправленного мышления требуется диффузное – блуждание мыслей

Пример на мультизадачность. Раунд 1

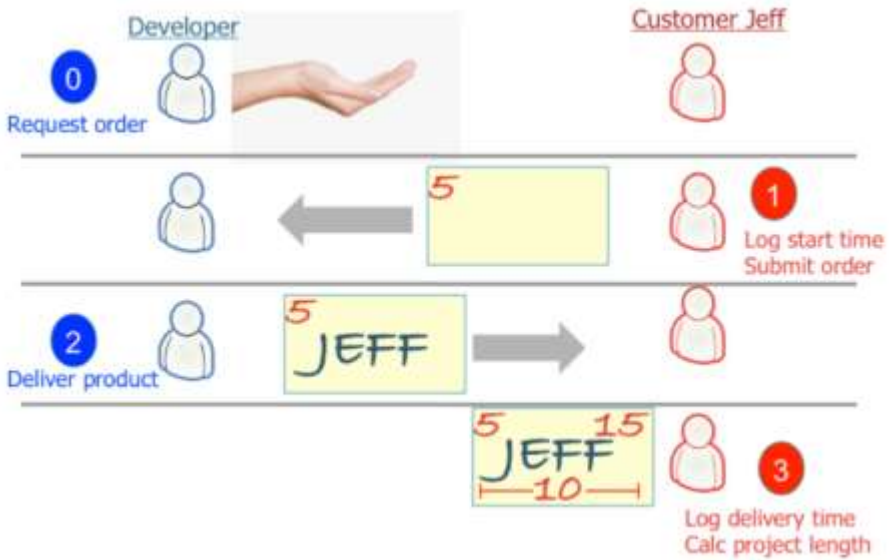


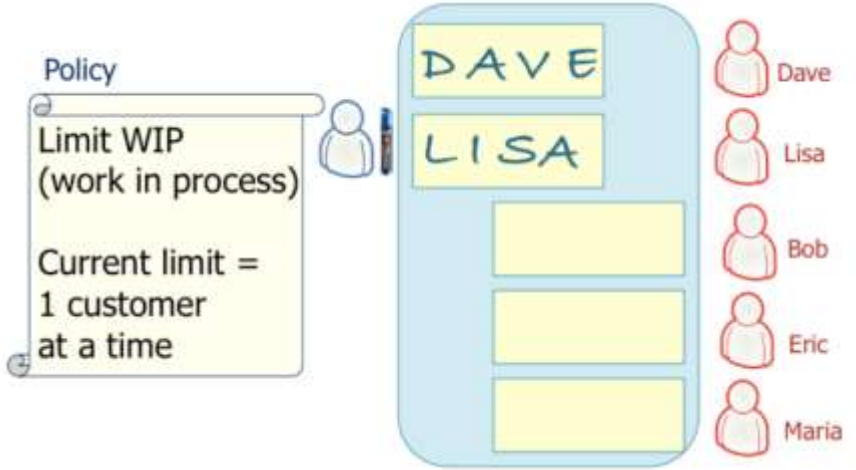


- Клиенты дают разработчику пустые карточки, чтобы тот написал на ней печатными буквами их полное имя и отдал обратно
- Время фиксируется клиентом.
- Обязательное условие – всем клиентам надо помочь одновременно
- Писать буквы по одной от каждого имени. Закончив сразу отдать клиенту.



Пример на мультизадачность. Раунд 2





- Разработчик сам решает у какого клиента взять карточку, чтобы написать имя клиента и отдает обратно
- Время фиксируется клиентом.
- Обязательное условие – только одна карточка в работе.

DoD

Немного адаптируя из Agile

- Definition of Done («Определение готовности», DoD) это список условий к процессу, инкременту продукта, задаче при выполнении которых, они может считаться готовыми, сделанными (Done)
  - Все участники одинаково понимают слово — Готово
  - Почти сделано, на 99 % сделано – это ещё не Done.
  - Это общий чек лист для задачи, соблюдение которого означает что задачу можно закрыть.
  - Если в команде нет DoD, то возникают проблемы, при которых задачи переводят в готовые, а результатов по факту нет. Или задача не доделана.

Примеры DoD:

- документ написан, проверен, оформлен по стандарту, передан конкретному исполнителю
- код написан, прокомментирован, проверен, запущен

Матрица RACI. Назначение задач

Операции	Иванов	Смирнов	Сидоров	Скворцов	Дроздов
Определение	У	О	И	И	И
Проектирование	И	У	О	К	К
Разработка	И	У	О	К	К
Испытания	У	И	И	О	И

- **Responsible** (Отвечает за работу): тот, кто будет выполнять работу, кому назначено выполнение, кто «отвечает» за выполнение работы и достижение целей
- **Accountable** (Утверждает реузльтаты): исполнитель этой роли отвечает за результат, его необходимое качество и авторизует его, коммуницирует для обратной связи с исполнителями
- **Consulted** (Консультирует): тот кому назначена эта роль, привлекается, как носитель уникальных знаний или информации, является экспертом, двухсторонняя коммуникация
- **Informed** (Информируемый): это лицо, которого необходимо держать в курсе о ходе и результате работы, односторонняя коммуникация

Рекомендации по матрице

- Задачи выражены через конкретный глагол, - «провести оценку», «опубликовать отчет», «собрать данные», «утвердить концепцию».
- Лучше использовать роли, а не имена (хотя не всегда)
- Разрабатывать RACI матрицу лучше группой. Перед утверждением, каждый, кто будет в ней участвовать, должен увидеть свою роль и согласиться с ней.
- Лучше устанавливать A и R на самый нижний уровень работ
- Оповестить всех участников проекта о матрице, об их роли в проекте и уточните, уточните, согласны ли они с этой ролью.
- Назначать на A — Accountable, т.е. наделять ответственностью можно только человека с полномочиями
- Сведите к минимум позиции I и C.
- Матрицу иногда приходится обновлять по ходу проекта, т.к. она может устареть.

Матрица ответственности за работы (Матрица RACI). Пример

Работа	Папа	Мама	Сын	Бабушка	Кот
Подготовить машину	A	I	I	-	-
Купить еду	R	A	R	C	-
Взять игрушки	C	A	R	-	-
Взять одежду	R	A	R	R	-
Замариновать шашлык	A	-	R	-	-
Взять рассаду	R	C	R	A	-
Взять инструмент	A	I	-	-	-
Оценить погоду	I	I	A	I	-

Исходная матрица

Работа	Папа	Мама	Сын	Бабушка	Кот
Подготовить машину	A/R	I	I	I	-
Купить еду	R	A	R	C	-
Взять игрушки	C	A	R	-	-
Взять одежду	R	A	R	R	-
Замариновать шашлык	A	-	R	-	-
Взять рассаду	R	C	R	A	-
Взять инструмент	A	~~I~~ C	R	-	-
Оценить погоду	I	~~I~~ R	A	I	-

Откорректированная матрица

https://habr.com/ru/company/timeweb/blog/597281/?ysclid=l955ragngz615244367

Отслеживание задач

- **Входной контроль** — при постановке задачи - руководитель проясняет насколько член команды готов к выполнению задачи
- **Промежуточный контроль** — это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя
- **Итоговый контроль** — это оценка достигнутого результата.

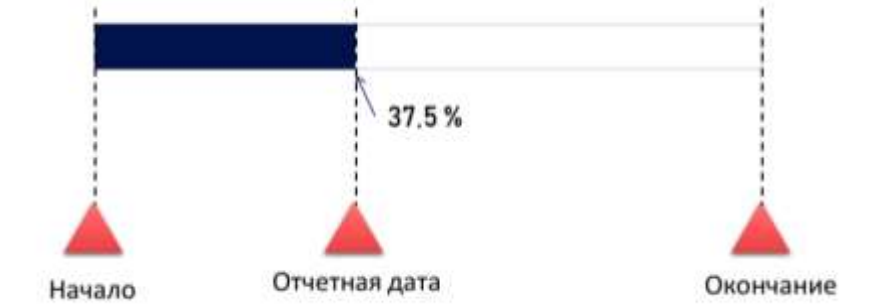
Требуемая степень контроля

Готовность исполнителя по отношению к работе	Уровень критичности работы	
	Высокий	**Обычный**
Неопытен и немотивирован	*Привлечь другого исполнителя*	*Промежуточный и итоговый*
Мотивирован, но неопытен	*Промежуточный и итоговый*	*Итоговый*
Опытен, но немотивирован	*Промежуточный и итоговый*	*Итоговый*
Опытен и мотивирован	*Промежуточный и итоговый*	*Итоговый*

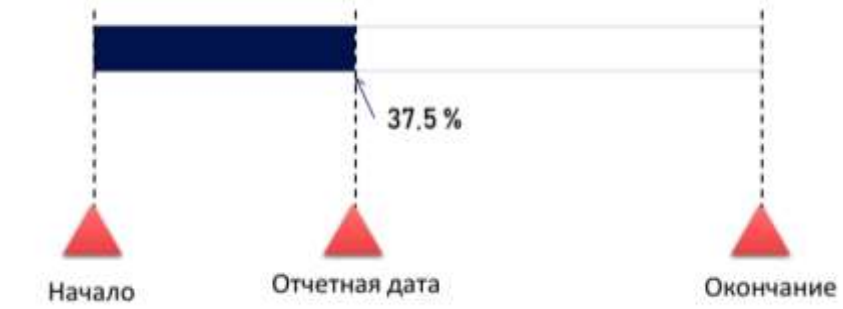
Методы оценки

Простой

Детальный
Оценка объема работы



Расчетный
Оценка процента времени



По вехам

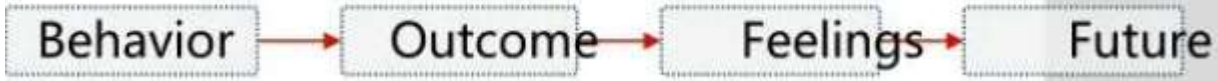
Длительность задачи
Приоритет задачи
Детальный метод
Метод взвешенных вех
Расчетный метод
Простой метод

Обратная связь

- Своевременна
- Описывает факты, а не предположения
- Обычно не содержит прямых оценок
- Сфокусирован на одном аспекте или задаче за один раз
- Не касается личности, направлена действие
- Однозначно описывает результат действий и последствия
- Однозначно описывает желаемые изменения и причины, по которым изменения необходимы
- Сохраняет позитивный баланс между похвалой и критикой
- Подразумевает диалог, а не монолог

Модели обратной связи

BOFF



SOR

SLC

Визуализация задач

Медицинские исследователи установили, что если в инструкции к лекарству находится только текст, человек усваивает из нее лишь 70% информации. Если же в инструкцию добавить картинки, человек усвоит уже 95%.

https://adn.agency/blog/article/vizualizatsiya_dannykh_sposoby_instrumenty_poleznye_ssylki

Ideas and Experiments Board (Image Credit: Trent Hone and Andrew Jarding, MindSettlers)

Ментальные Карты
Рекомендации
Никаких правил
Выражайте идеи
Меньше ограничений
Альбомная ориентация
А4 или А3
Структура
От центра
По порядку
Понятная
Взаимосвязи
Ореолы
Пояснения
Интуитивная
Центральный образ
Центр листа
Яркий, цветной
Запоминающийся
Рисунком
Стиль
Персональный
Гипербола
Необычный
Красивый
Яркий
Слова
Только ключевые
1-3 максимум
В одну линию
Буквы
Печатные
Большие
Маленькие
Цвета
Больше - лучше
Обозначение
Люди
Предметы
Понятия
Проекты
Выделять текст
Линии
Плавные
Центральные толще
Для взаимосвязи
Длина =
Надписи
Картинке
Волнообразные
Картинки
Вместо слов
Символы
Свои
Общепринятые
Схематичные
Больше = лучше

БЭКЛОГ
НАДО
ДЕЛАТЬ
ПРОВЕРКА
СДЕЛАНО!

Performance Rooms

Performance Rooms

https://tcmuklimited.co.uk/manufacturing-blog/performance-rooms-a-powerful-visual-management-tool/

РЕЕСТР РИСКОВ

Проект _____

№	Описание риска: причина-событие-влияние	Ранжирование риска			Стратегии по управлению	Конкретные мероприятия по управлению	Сроки мероприятий	Затраты	Ответственный, ФИО, роль в проекте	Желаемая значимость риска
		Вероятность* (в баллах)	Влияние** (в баллах)	Значимость***						
1.						1.1 1.2.	1.1 1.2			
2.										
3.										
…										

*

1 -низкая вероятность, не реже раза в 3 года
2- средняя вероятность, не реже раза в год
3 - высокая вероятность, не реже раза в месяц

**

1 - низкое влияние на цели
2- среднее влияние на цели
3 - высокое влияние на цели

***

Произведение оценки вероятности и оценки влияния
Результат произведения
1-2 – слабый риск, управления не требуется, наблюдение
3-4 – средний риск, управление требуется
6-9 - высокий риск, управление требуется

Задание.

Время 11-00 - 11.45
Подготовить список 6-8 рисков проектов
Заполнить реестр
Рассказать