

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление	7
1. Полная картина	11
2. Нельзя сорвать сроки	15
3. Переоценка	18
4. Нежелательные явления мультипроектной среды	20
5. Что такое триаж	27
6. Тriage на практике	30
7. Никаких «хорошо бы»!	36
8. Плохая многозадачность	41
9. Это сработает?	49
10. Игра в многозадачность	56
11. Заблуждения о раннем старте	61
12. Динамика теорий и трендов	65
13. Full-kit — полный комплект	68
14. Время старта минус время на подготовку	76
15. Достаточно веса, достаточно повторений	81
16. Дозирование	83
17. Full-kit перед производством	90
18. Дополнительные ворота	95

19. Двойная работа и стандартизация	100
20. Синхронизация	107
21. Один на один	112
22. Каких перемен нам ждать?	116
23. Меры предосторожности	124
24. Управление буфером	129
25. Время выполнения сокращается	139
26. С чего начать	144
27. План на случай непредвиденных обстоятельств	151
Правила потока	154
Ссылки	155

*Улучшение потока — первоочередная задача
операционного менеджмента.*

Эли Голдратт. Стоя на плечах гигантов

ВСТУПЛЕНИЕ

Доктор Эли Голдратт написал первую книгу, «Цель», чтобы представить свои новаторские подходы к улучшению операционной деятельности [1]. Он утверждал, что есть общепринятое убеждение в том, что если каждый станок будет работать на полную мощность, то всё производство будет эффективным. Поэтому менеджеры пытаются максимизировать эффективность каждого станка и рабочего центра. Это требует больших усилий, но, к сожалению, не даёт желаемых результатов. Вместо этого менеджерам следует проанализировать весь процесс целиком, выявить бутылочные горлышки и сосредоточиться только на их производительности. Он называл это глобальной оптимизацией вместо локальной оптимизации. Написанная в стиле бизнес-романа, «Цель» стала мировым бестселлером и известна как его введение в теорию ограничений (ТОС). Многие ключевые концепции применения ТОС для производства были разработаны позже, однако её основы не изменились. «Цель» сегодня так же актуальна, как и сорок лет назад.

Управление проектами по своей сути отличается от управления производством. Во-первых, проекты не такие однообразные, как производство. Каждый проект уникален и поэтому связан с гораздо большим риском. Голдратт заметил, что люди, работающие над проектами, совершают одну и ту же базовую ошибку: они управляют рисками локально, вместо того чтобы смотреть на общую картину. Они готовы биться за каждую отдельную задачу, но не за весь проект целиком. В итоге подстраховка, которую они закладывают,

неизбежно тратится впустую. Новое применение теории ограничений Голдратт назвал ССРМ*. Чтобы представить этот подход, он написал ещё один бизнес-роман — «Критическая цепь» [2]. Первоначально книга включала в себя проектное планирование и управление буферами. Базовый посыл прост: поскольку проекты опаздывают из-за непредвиденных задержек, менеджеры должны предусмотреть временные буферы. Чтобы защитить проект, основной буфер всегда следует размещать в конце проекта.

Благодаря всё большему количеству внедрений по всему миру ССРМ зарекомендовал себя как превосходный метод управления проектами. Внедрений становилось всё больше, и Голдратт заметил проблему. Подход очень чётко показывал статус проекта, но также он часто подсвечивал, что буферы уже потрачены и срок будет сорван. Сначала Голдратт предположил, что причина в степени детализации. Он, как и многие другие, приложил немало усилий, чтобы разобраться, как распределять задачи, где размещать буферы, как лучше рассчитывать их размер и так далее. Но результаты по-прежнему оставались на том же уровне. Тогда Голдратт заподозрил, что дело не в деталях: базовая исходная посылка была ошибочной. До начала использования буферов хаос в проектах был настолько велик, что единственное, что люди могли сделать, когда что-то шло не так, — это перекладывать ответственность друг на друга. Но мониторинг буферов дал прозрачность, которой раньше ни у кого не было. Голдратт изучил причины срывов сроков, потребляющих буферы, и вот что он обнаружил. Время тратилось впустую не только из-за непредвиденных задержек — главным образом оно уходило на внутренние препятствия, замедляющие поток проектов. Это стало поразительным открытием. Речь больше не шла

* Сокр. от *англ.* Critical Chain Project Management — управление проектами по методу критической цепи. — *Прим. пер.*

о настройке управления буферами — речь шла о разработке нового свода знаний.

Шли годы, и Голдратт продолжал развивать теорию ограничений и писать книги, одновременно исследуя концепцию потока. Он не раз говорил, что когда-нибудь перепишет *«Критическую цепь»*, чтобы представить свои новые идеи. В 2008 г. он написал статью *«Стоя на плечах гигантов»*, посвящённую 25-летию книги *«Цель»* [3]. В ней рассматриваются причины необходимости фокуса на ускорении потока для повышения производительности всей системы.

Примерно в это же время он выпустил свой самый обширный и подробный труд, содержащий стратегический и тактический анализ управления проектами. В основном речь шла о CCPM, но два основных правила потока — контроль WIP* (незавершённой работы) и full-kit (полный комплект) — занимали ключевое место в этой работе. Его часто спрашивали, не пора ли уже переписать *«Критическую цепь»*. Он отвечал, что занят другой книгой. Вместе со мной, своей дочерью, он писал книгу *«Выбор» (The Choice)* о своей жизненной философии [4]. Но настоящая причина была в том, что он чувствовал, что ещё не закончил раскрывать правила потока и пока не убедился, что их применение сократит время выполнения проектов настолько, что больше не придётся рекомендовать использование буферов. Ему нужно было ещё немного времени, но времени у него не было. После его ухода в 2011 г. работу продолжили эксперты по теории ограничений в Goldratt Consulting и их партнёры.

Мой отец оставил меня ответственной за его книги: за управление авторскими правами, специальными изданиями

* Work In Progress, WIP (англ.) — работа в процессе выполнения, стадия разработки. Под работой подразумеваются проекты, задачи, любая начатая, но пока незавершённая работа, коротко — незавёршенка. — Прим. пер.

и прочим с более чем 30 издателями по всему миру. После более 10 лет успешных применений правил потока и более 25 лет после публикации *«Критической цепи»* я поняла, что пришло время заняться этой книгой. Книгой, которую он хотел написать, но не написал. Я училась в начальной школе, когда мой отец выпустил *«Цель»*. Но, начиная со второго его бизнес-романа, мне выпала честь войти в ближний круг, помогая ему в писательской деятельности. Я очень хорошо знаю его стиль и знаю, как бы он хотел, чтобы эта новая книга была написана. Это не переработанный текст, а совершенно новая книга, которая отдаёт дань оригиналу — *«Критической цепи»*.

Ларри Гэдд, давний издатель и редактор отца, предложил отредактировать книгу и опубликовать её. Кевин Фостер, мой коллега и друг, поделился ценными идеями. Но была одна проблема: как организационный психолог, я нахожусь на грани между личностью и организацией, но моё внимание всегда было сосредоточено на личном успехе. Хотя я преподаю мыслительные процессы теории ограничений и применяю их на индивидуальном уровне уже много лет, мой опыт в области управления проектами был теоретическим. Мой муж, Ишай Ашлаг и Аджай Капур с Йосси Рейнхартом подключились к написанию, чтобы заполнить пробелы. Благодаря их обширным знаниям, богатому опыту (и вагону терпения) каждый пример в этой книге основан на реальных событиях.

Эфрат Голдратт-Ашлаг

1. ПОЛНАЯ КАРТИНА

Айзек Уилсон, владелец компании Wilson Advanced Solutions, сидит за столом, уставившись в монитор. На экране письмо: что-то на юридическом языке о плохом обслуживании и нарушении условий договора, а последней строчкой: «В ваших услугах более не нуждаемся».

Это тяжёлый удар.

Письмо от Doolen, одного из его лучших клиентов. Это крупная компания, которая сотрудничала с ними больше 15 лет. Wilson разработала для Doolen несколько блестящих решений. Айзек никак не ожидал, что может дойти до такого, Doolen должны были остаться. Он снова и снова читает письмо. Раз уж они умудрились потерять такого клиента, то дело плохо.

Айзек гордится семейной компанией, которую основал больше 30 лет назад. Но времена меняются, всё не так, как раньше, и он не в лучшей форме. Недавно ему поставили тяжёлый диагноз, и он должен привести дела в порядок. Нельзя оставлять семье тонущий корабль.

Марк выходит из спортзала, волосы ещё не успели высохнуть после душа. Заметив пропущенный звонок от отца, он решает зайти в офис и узнать, в чём дело. Ещё раннее утро, но солнце уже нещадно палит, и Марк весь взмок, пока шёл к внедорожнику. Август только начался и, похоже, будет долгим.

— Доброе утро, пап, — говорит Марк с порога.

Айзек поднимает глаза.

— Заходи. — Он жестом указывает на стул. — Нам надо поговорить.

Марку Уилсону 32, он высокий и спортивный. Вполовину моложе отца, но во всех остальных отношениях — его вылитая копия. К радости Айзека, Марк пришёл в компанию сразу после получения диплома инженера. Он продвигался вверх по служебной лестнице, управляя командами интеграции и поддержки, и пару лет назад Айзек поставил его во главе своего детища и гордости — инженерного отдела.

— Тебе удалось договориться с Doolen? — спрашивает Марк.

— Боюсь, мы потеряли их, — качает головой Айзек. — Мы слишком поздно сдали заказ.

— Проклятье! Мы сорвали финальный срок максимум на месяц...

Айзек с трудом сдерживается, чтобы не вспылить.

— Ты имеешь в виду *окончательный* финальный срок. Тот, которого мы добились после получения двух отсрочек от исходного. И это не первый раз, когда мы не выполнили в срок их заказ.

— И ты совсем ничего не мог сделать? У нас в работе ещё три проекта для них.

Айзек не хочет вдаваться в подробности, последняя встреча с президентом Doolen была весьма неприятной, хотя за эти годы у них установились вполне дружеские отношения.

— Из-за нас им пришлось сильно задержать запуск новой производственной линии. Они больше не хотят с нами работать. Наше сотрудничество окончено.

Айзек настраивается на непростой разговор. Как бы он его ни повёл, будет нелегко.

— Как у нас обстоят дела с другими проектами?

— Мы делаем всё, что в наших силах, — несколько уклончиво отвечает Марк.

Айзека такой ответ не устраивает.

— Мы успеем закончить в срок проекты B120 и P831?

Это проекты для двух других крупных клиентов, и оба должны быть завершены в следующем месяце.

— Сейчас мы сможем ускориться по ним, до этого все силы были брошены на проекты Doolen.

Айзек вздыхает. Делать всё в последний момент, когда времени остаётся в обрез, уже стало нормой для них. И они всё чаще и чаще срывают сроки.

Айзек знает, как тяжело управлять инженерным отделом, ведь руководил им с самого начала, пока его не сменил сын. Марк завоевал уважение отца своими инновационными идеями и способностью направлять других инженеров в перспективные области. Айзек в душе надеялся, что Марк совершит чудо и повысит эффективность инженерного отдела, но, похоже, не в этот раз.

— Уход Doolen — тяжелый удар, — продолжает Айзек, — и они не первые, кто ушёл.

— Ожидания клиентов нереалистичны, — отвечает Марк, — ты же знаешь, что сроки слишком сжатые.

— Марк, мы уже увеличили срок, который предлагаем рынку, с пяти месяцев до шести. Мы не можем растягивать его до бесконечности.

Отец прав: их клиенты не согласятся на большие сроки. Они просто уйдут к конкурентам. Времени мало, но необходимо что-то сделать.

— Я тебя понял, — говорит Марк, хотя у него нет ни малейшего представления, как выпутаться из создавшейся ситуации.

— Боюсь, что нет, — отвечает Айзек, — мы должны смотреть на *полную* картину.

— Полную картину? — Марк поднимает брови.

Айзек собирается с мыслями. Он вспоминает, как начинал бизнес на старом складе на окраине города, используя свой инженерный опыт и опыт в области разработки программного обеспечения, чтобы подключить камеры и другие сенсоры к промышленным роботизированным манипуляторам. Все эти годы его фирма оставалась на передовой быстро развивающихся технологий. Маленькая компания заработала свою

репутацию, разрабатывая концепции, кастомизируя, производя и интегрируя новейшие решения в области автоматизации. Инженерный отдел, как и большинство других, он оставил в городе. Производство было перенесено на Юго-Восток всего несколько лет назад, когда они открыли там филиал.

Айзек знает, что сын на всё привык смотреть с точки зрения своего отдела, но сейчас нужно заставить его взглянуть шире.

— Увеличение сроков выполнения и рост штата сотрудников истощили нашу маржу. Прибыль падает, и это пагубно сказывается на стоимости компании. Наша обширная клиентская база и хорошая репутация также составляют заметную часть оценки стоимости, но и они под угрозой. Конкуренция растёт, крупные компании захватывают рынок. Мы из последних сил стараемся удержаться на плаву.

Марк растерянно смотрит на отца.

— Что ты хочешь, чтобы я ещё сделал?

— Боюсь, ты уже ничего не можешь сделать, сын, — тяжело вздыхает Айзек. — Я начинаю искать покупателя.

2. НЕЛЬЗЯ СОРВАТЬ СРОКИ

Марк пытается возразить, но отец не хочет слышать ни слова. Выходя из офиса, он видит Софию, офис-менеджера. София — мать-одиночка, ей около пятидесяти, она много лет заведует отцовским офисом. Обычно Марк останавливается перекинуться с ней парой слов за жизнь, спросить, как дела у её сына-подростка. Но сегодня он, хмуро кивнув, проходит мимо.

Он идёт в конференц-зал. Ему нужно выпустить пар, а этому очень способствует быстрая ходьба, но его кабинет слишком мал. Марка мутит от волнения. Какая муха укусила отца? Интересно, в курсе ли сестра. Может, позвонить ей? Но у неё трудный характер, разговор с ней то ещё удовольствие. Придётся разбираться самому.

Чтобы получить шанс вернуться к разговору с отцом, нельзя сорвать сроки по этим двум клиентам. Марк пишет Эбби и Кайлу, инженерам, отвечающим за эти проекты, чтобы они зашли к нему.

— Что случилось, Марк? — спрашивает с порога Кайл.

Кайл — талантливый парень лет двадцати с небольшим, с отличными управленческими навыками. Несмотря на его молодость, Марк доверил ему большую зону ответственности и назначил менеджером по важному проекту B120.

— Мы должны выполнить твой проект в срок, — говорит Марк.

— Это невозможно. Договорись с клиентом о новом сроке, чтобы нам дали ещё несколько недель, — мгновенно отвечает Кайл.

— Я не буду ни с кем договариваться ни о каких неделях. Мы должны сдать B120 в срок, — темнеет лицом Марк.

— Я тебе ещё раз говорю, что это невозможно. И ты прекрасно знаешь, что это не только наша вина. Клиент изменил требования, когда проект был наполовину готов. Мы не уложимся.

— Мы должны.

В дверях появляется Эбби. Надо им всё рассказать.

— Мы потеряли Doolen. Мы не можем позволить себе разочаровать ни одного из оставшихся клиентов.

— Вот чёрт! Это плохие новости, — говорит Эбби.

Она берёт стул и подсаживается к Марку и Кайлу. Она невысокая, пухленькая, с чёрными волосами до плеч и голубыми миндалевидными глазами. Эбби — эксперт по механике и самый толковый менеджер. Она вела проекты Doolen и несколько других, включая горящий P831.

— Мне жаль, Эбби. Ты сделала всё, что могла, — говорит Марк.

— Может, отдашь мне людей, которые работали на Doolen? — пользуясь моментом, говорит Кайл.

— Без проблем, — говорит Эбби, — но не особо надеюсь, что они сильно помогут. У них полно других проектов, включая P831.

— Может, мы можем отдать Кайлу пару человек? — размышляет вслух Марк. — Это всего лишь на несколько недель.

— Тогда мы гарантированно завалим все остальные проекты, — тихо произносит Эбби. — Нам нужно больше людей.

— Год назад была та же история, — вздыхает Марк. — Нам выделили средства, мы нашли хороших инженеров. Мы увеличили штат на 10% и... и ничего не изменилось.

Значит, придётся обходиться тем, что есть. Нельзя нанять больше людей, потому что бюджет и так трещит по швам.

— Ладно, — пожимает плечами Кайл. — Давай я свяжусь с заказчиком и попрошу его отказаться от некоторых функций.

Ну вот опять. Уложиться в сроки, соблюсти бюджет и выполнить полный объём работ. Всё по-прежнему. Берясь за новый проект, мы стремимся соответствовать всем трём требованиям, но в итоге каждый раз приходится выбирать. Если мы пытаемся спасти какое-то из трёх обязательств, мы вынуждены поступаться остальными. Такова реальность проектной среды. Так было всегда.

Только теперь Марк не может себе позволить ничем поступиться.

— Послушайте, мы не можем потерять ещё одного клиента. Нам нужно работать лучше. Чего бы это ни стоило.

— Не знаю, сколько ещё мы так сможем выдержать, — устало говорит Кайл. — Люди вкалывают с утра до ночи. Мы практически живём здесь.

— Это всё? — спрашивает Эбби.

— Да.

— Пойду скажу, чтобы остановили проекты для Doolen. — Эбби встает и уходит.

Кайл не торопится уходить. Он выгорел, и всё это того не стоит. Компания, похоже, тонет, и ему нет никакого резона портить своё безупречное резюме. Но и портить отношения с Уилсонами не хочется. Они были добры к нему, и их рекомендации ему ещё пригодятся.

— Марк, мне надо тебе кое-что сказать, — говорит Кайл, когда они остаются одни. — Я давно собирался, и лучше сделать это сейчас.

— Говори.

— Мне сделали предложение. Слишком хорошее, чтобы от него отказаться. Прости, но я отработаю месяц и уйду.

3. ПЕРЕОЦЕНКА

Марк работает допоздна почти каждый день, но сегодня вечер пятницы, и ему нужна передышка. Он едет в центр, в Bigsby, красивый первоклассный бар. Подходя к свободному стулу за барной стойкой, он замечает вокруг много хорошеньких девушек. Как давно у него не было никаких романтических увлечений! Осмотревшись, он замечает, что девушки в основном пришли компаниями, они весело болтают и смеются. Нет, он не будет им мешать. Знакомиться в баре не так-то просто, как может показаться, а свайпнуть* в приложениях для знакомств он терпеть не может.

Бармен подходит к Марку и ловит его взгляд на полке с виски.

— Хотите побаловать себя чем-нибудь приятным? — говорит он и тянется за 14-летним односолодовым.

— Пожалуй, да, — кивает Марк и возвращается к своим мыслям.

Он никогда не думал, что останется один. Это совсем не входило в его планы. После учёбы он присоединился к семейной компании и полностью погрузился в работу. Из-за вечной занятости и частых поездок к клиентам время летело незаметно, но Марку было одиноко. Он мечтал повидать мир, но никак не мог выкроить время на отпуск. Ему даже некогда поучиться, чтобы получить степень в менеджменте, — ещё одна его мечта. И ради чего все эти жертвы? Он не станет главой семейной компании просто потому, что семейной компании не будет.

* Свайпнуть (сленг, от *англ.* *swipe* — провести, не отрывая пальцем, по экрану смартфона или планшета, смахнуть) — сделать выбор за или против фотографии человека на сайтах знакомств в интернете. Свайп влево — не понравился, вправо — понравился. — *Прим. ред.*

Марк делает очередной глоток и чувствует, как по горлу разливается жар. Он не собирается сдаваться. Он найдёт способ переубедить отца. Но что потом? Как ни горько признать, но отец, возможно, прав.

Ты не из тех, кто сдаётся, говорит себе Марк и поднимает глаза. Бармен ставит аппетитные закуски перед парой, сидящей слева от него. Марк останется в компании и сделает всё, что в его силах, но нужно подумать и о себе.

Побаловать себя чем-нибудь приятным? Почему бы и нет? Путешествие в Австралию придётся отложить по очевидным причинам. Но, может быть, пришло время получить степень MBA? Он может поступить в местный университет, и тогда ему не придётся уезжать из города. Занятия по выходным раз в две недели не помешают работе. Пожалуй, он запишется на Executive MBA. Ему нравится, как это звучит. Компания оплатит обучение. Отец должен ему хотя бы это.

— Повторите, — говорит он бармену. — Баловать себя так баловать.

4. НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ЯВЛЕНИЯ МУЛЬТИПРОЕКТНОЙ СРЕДЫ

Наступил сентябрь, начался учебный год. Рик заходит в аудиторию, кладёт кожаный портфель на профессорский стол. Курс «Правила потока» программы Executive MBA — его самый любимый. Он ведёт его уже больше десяти лет. Рик накопил большой опыт в этой области и материал довольно сильно изменился, но первая лекция осталась такой же, какой была с самого начала.

Он обводит взглядом аудиторию. Пара десятков человек, и, как обычно, первый ряд пустует. Все молчат, за исключением небольшой компании на последнем ряду, которая так увлечена разговором, что не замечает, что занятие уже началось.

— Меня зовут Ричард Сильвер. А вас? — Рик обращается к девушке, разговаривающей на последнем ряду. У неё большие очки и густые чёрные волосы, собранные в хвост.

— Кьяра Срини. — Она поворачивается к Рiku и садится. — Прощу прощения.

— Вы, случайно, не в *мультипроектной* среде трудитесь? — спрашивает Рик. Лучше сразу дать им понять, что его стиль преподавания отличается от других.

— Можно и так сказать. — Она улыбается и жестом показывает на своих собеседников. — Мы работаем в IT-подразделении банка, занимаемся разработкой и поддержкой информационных систем. Всё, что сотрудники и клиенты делают онлайн.

— Отлично, — говорит Рик. У айтишников всегда есть где развернуться в плане улучшений. Хорошо, что она привела с собой подкрепление.

— Кто ещё работает в мультипроектной среде?

В аудитории становится очень тихо. Добровольцев нет.

Наконец элегантная женщина с безупречным макияжем и такой же безупречной укладкой, единственная, кто сел во втором ряду, уточняет:

— Что вы подразумеваете под мультипроектной средой?

Рик рад, что она спросила.

— Представьтесь, пожалуйста.

— Шонда Джеймс.

Зная, что академические определения здесь не помогут, Рик отвечает вопросом на вопрос.

— Приходится ли вам участвовать одновременно в нескольких проектах, в которых задействованы одни и те же ресурсы?

— Думаю, да. Я работаю в отделе маркетинга. Мы отвечаем за запуск рекламных кампаний для новых продуктов.

— Превосходно, спасибо.

— Меня зовут Тед, я директор строительной компании, — представляется рыжий, конопатый парень в углу. — Мы ведём несколько проектов параллельно и жонглируем ресурсами между ними.

Кто-то отпускает язвительное замечание о строителях и жонглировании, которое Рик намеренно игнорирует.

— Определённо мультипроектная среда. Кто ещё?

Вскоре выясняется, что все студенты работают в мультипроектной среде. Кьяра и её коллеги из IT; Тед в строительстве; Шонда в маркетинге; Марк руководит инженерным отделом в семейной компании. Группа парней в клетчатых фланелевых рубашках разрабатывает программное обеспечение в компании, расположенной недалеко от университета. Рик знает, какие впечатляющие зарплаты и бонусы получают айтишники в наши дни. Обучение по программе MBA как раз входит в число таких бонусов.

Отлично, говорит себе Рик, с таким разнообразием будет интересно. Можно начинать.

Он берёт маркер и пишет на доске так высоко, как только может дотянуться: «Нежелательные явления в управлении проектами». Он мог бы написать: «То, что вас постоянно бесит», но ему нужно звучать академично. Он поворачивается к слушателям.

— Кьяра, не могли бы вы с нами поделиться, о чём вы так увлечённо дискутировали в начале занятия?

Спор был довольно громким, и Рик услышал достаточно, чтобы понять, что разговор был о работе.

Сидящая слева от Кьяры коллега отвечает за неё:

— У нас есть проблема, над которой мы давно бьёмся, а люди Кьяры могли бы решить её за неделю. Но она говорит, что им некогда.

Кьяра объясняет извиняющимся тоном:

— Моё подразделение разработало инфраструктуру для текущей версии, поэтому нам проще во всём этом разобраться. Я стараюсь помочь всем, но нас дёргают со всех сторон, мы едва успеваем делать собственную работу.

Молодой человек справа от неё встаёт, чтобы поддержать Кьяру:

— Сотрудник Кьяры помогал нам в прошлом месяце, так его буквально рвали на части, у всех всё срочно. Он метался между нами и другими командами. Поэтому то, что, по нашей оценке, должно было занять у него несколько дней, затянулось на три недели.

— А ваши люди сидели и ждали, когда у него до вас дойдут руки? — Рик хочет сделать акцент на этом.

— Сидели? Вы смеётесь? При нашей-то загрузке? Мы все делаем то одно, то другое, и всё это очень срочное.

Рик пишет на доске, проговаривая вслух: «Люди вынуждены работать в условиях плохой многозадачности».

— Так?

Все дружно кивают.

— Спасибо, что поделились. У кого ещё есть проблемы, мешающие спокойно вести проекты?

Чарли, один из «клетчатых», восклицает:

— Двойная работа! Мы почти закончили софт, а потом нам меняют ТЗ*, и приходится начинать всё сначала.

Его друзья приводят ещё несколько примеров. Из сказанного Рик понимает, что у них есть несколько «врагов», которые постоянно вносят изменения в технические задания.

Он пишет на доске: «Слишком много переделок».

Строитель Тед подаёт голос из угла:

— А мы только за, когда заказчики просят внести изменения. Это значит, что мы сможем взять с них больше денег. Нас больше всего раздражает необходимость согласований. Мы приступаем к работе, люди, техника и материалы уже на месте, а потом приходится ждать проверок и разрешений. И всё останавливается.

Рик улыбается: этот вопрос всегда в первой тройке главных жалоб. Он записывает обобщённую формулировку: «Слишком часто работа останавливается из-за отсутствия чего-то относительно небольшого (разрешений/людей/материалов)».

— У меня есть ещё одно. — Шонда поднимает руку. — Слишком много времени съедают отчёты.

— Как я с вами согласна, — вторит ей Кьяра. — Мы совещаемся с утра до ночи, чтобы понять, кто на каком этапе и как у нас дела с бюджетом и прочим... Работать просто некогда.

Рик пишет на доске: «Слишком много времени уходит на отчёты о состоянии дел».

Обсуждение переходит к другим проблемам, и Рик пишет: «Приоритеты постоянно меняются», «Происходит превышение бюджета» и «Первоначальные сроки срываются». Ещё пара нежелательных явлений, и заканчивается место на доске. Пора двигаться дальше.

— Я рад, что вы все включились в обсуждение, — говорит Рик. — Вы заметили, что, независимо от сферы

* Сокр. техническое задание, спецификация. — *Прим. пер.*

деятельности, проблемы в управлении проектами у вас, в общем-то, одни и те же?

— И с этим ничего не поделаешь, — добавляет кто-то.

— Жизнь — сука, а в конце мы умираем, — ухмыляется айтишник Чарли.

Студенты с усмешкой переглядываются.

— Смотрите, какая штука, — пользуется моментом Рик. — Общепринятый подход к управлению проектами производит именно такое впечатление. Бизнес-литература пестрит техниками оптимизации, сложными эвристиками и всевозможными исследованиями. Их и понять-то трудно, не говоря уже о том, чтобы их внедрить. Это создаёт ощущение, что в управлении проектами мало что можно изменить, кроме того, что вы уже делаете.

Он жестом показывает на Чарли.

— В этом курсе мы рассмотрим подход Голдратта к мультипроектным средам, который является частью его теории ограничений. Внедрение этого подхода требует жёсткой дисциплины, но результаты превосходят все ожидания.

— Вы не будете рассматривать традиционную литературу? — уточняет Марк.

— Нет. Она входит в курс «Управление проектами». Если вы считаете, что выбрали не тот курс, самое время перейти на другой.

Звучит как рекламный ход высокомерного профессора, с неудовольствием думает Марк. Может, ему действительно стоит сменить курс? Тогда он, по крайней мере, получит знания о проектном управлении, а не о специфическом применении уникальной теории. Но курс по управлению проектами начинается в восемь утра, а он не хочет пропускать субботнюю тренировку.

Рик смотрит на часы. Обсуждение затянулось. Пора закругляться.

— Наша цель — повысить производительность. Чтобы больше проектов было завершено в срок, в рамках первоначального бюджета и с выполнением всего объёма работ. Для этого мы должны определить препятствия, затрудняющие проектный поток. — Он указывает на доску у себя за спиной. — Препятствия, которые вызывают все эти нежелательные явления.

Рик оглядывает слушателей. Похоже, ему удалось их заинтересовать.

— Концепция проста. Легко представить себе поток проектов, проходящих через систему, и понять, что если что-то затрудняет поток, то проекты начинают скапливаться. Сроки увеличиваются, и в результате страдает надёжность соблюдения сроков. Также легко понять, что препятствия сокращают количество проектов, которые могут пройти по потоку, и часто ухудшают качество. В этом курсе мы рассмотрим несколько препятствий и выведем правила потока для более эффективного управления мультипроектной средой. По ходу изучения материала вы поймёте, какие из них более актуальны для повышения эффективности именно в вашей мультипроектной среде. Итак, первое препятствие, о котором я хотел бы рассказать, — это разбазаривание ресурсов.

— Что-что? — произносит вслух Шонда, явно выразив общее недоумение.

— Шонда, что бы вы сказали о команде, на которую со всех сторон насаждают, ставят непосильные сроки, и при этом люди вынуждены заниматься проектом, который, в сущности, просто... — Рик подыскивает подходящий пример: — ...печатанье абракадабры?

— Я бы сказала, что они тратят свои ресурсы впустую. Вы намекаете, что мы печатаем абракадабру?

— Я намекаю, что вам стоит перепроверить и убедиться, что вы этого не делаете.

— Уверяю вас, что всё, что мы делаем, — полезно, — Шонда слегка повышает голос.

— Не думаю, — говорит Чарли. — От нас регулярно требуют совершенно бесполезные фичи*.

— Спасибо, Чарли, — одобрительно кивает Рик. — Подумайте над этим. Многие из нас работают над проектами, которые нельзя измерить непосредственно в терминах выручки. Имеет смысл удостовериться, что потраченные нами доллары и часы приносят компании ценность.

В классе стало тихо. Люди, работающие в проектной среде, не привыкли думать в терминах создания ценности.

Рик хочет направить размышления слушателей в нужное русло.

— Подумайте о цели вашей компании и стратегии её достижения. Помогают ли проекты, над которыми вы работаете, достижению этих целей? Приносят ли они ценность вашим клиентам?

Рик знает, что существуют различия между коммерческими и некоммерческими организациями, между компаниями, которые продают свои проекты напрямую клиентам, и отделами, заказчики которых находятся внутри компании. Но у него закончилось время.

— Когда будете делать домашнее задание, подумайте об идее создания ценности.

Независимо от возраста учащихся, реакция на домашнее задание всегда одна и та же: глубокий вздох.

Но Рик неумолим.

— Для первого домашнего задания вы должны провести *триаж*.

Похоже, не все знакомы с этим термином, но объяснять уже некогда.

* Фича (сленг, от *англ.* Feature — особенность) — дополнительная функция, полезная особенность, свойство, специфическая черта, дополнение в программном обеспечении. — *Прим. пер.*

5. ЧТО ТАКОЕ ТРИАЖ

Девять вечера, четверг. Марк сидит у себя в кабинете. Дождь стучит в окно, занимающее большую часть стены позади него. Дверь открыта, он не любит замкнутых пространств. Несколько сотрудников ещё работают, вероятно, они последние, кто остался в здании. Это была долгая неделя, и Марк устал, но он пока не может уйти с работы. Домашнее задание по курсу «Правила потока» нужно сегодня выложить на образовательную онлайн-платформу, значит, у него есть ещё три часа.

Нужно сделать хоть что-нибудь. Он поворачивается к компьютеру. Профессор Сильвер не произвёл на него особого впечатления, но домашнее задание само себя не сделает, а ему нужен зачёт по этому курсу.

Марк открывает файл с отчётами по проектам. Всего 34 проекта, это с учётом трёх отменённых для Doolen и новых, которые они получили после этого. Им удалось вовремя завершить P831 и B120. С большим трудом. Но они опаздывают по четырём другим проектам.

Профессор Сильвер задал им провести триаж. Этот термин заимствован из медицины. Когда больных или раненых слишком много, медикам приходится расставлять приоритеты и сортировать пациентов по тяжести состояния. Те, кто нуждается в неотложной помощи, получают её в первую очередь. Кто-то может подождать, а некоторым лечение и вовсе не нужно. Если, например, скорая привезла трёх человек, залитых кровью, то, возможно, не стоит срочно укладывать всех троих на койки. Двое могут быть друзьями пострадавшего, которые пытались ему помочь и испачкались его

кровью. Если же пострадавший уже скончался, то лечение не требуется никому.

Триаж — это не только расстановка приоритетов, но и выбор правильного курса лечения. Сердечным приступом должен заниматься кардиолог, а не ортопед. Когда пациента, которому не нужна МРТ, отправляют на неё — это пустая трата ресурсов. Кроме того, это может задержать назначение правильного лечения и навредить пациенту. Тriage проводится в интересах пациентов, а также для того, чтобы не разбазаривать ресурсы, а использовать их наиболее эффективно.

— В проектах, — объяснял Сильвер, — также необходим триаж, поскольку наши ресурсы тоже ограничены, в отличие от спроса.

Вот и у нас так, размышляет Марк. Его люди работают в режиме жёсткого прессинга, им вечно не хватает то времени, то исполнителей, то того и другого.

Марк смотрит в отчёт. Проекты перечислены в порядке убывания сроков, самые просроченные находятся вверху. Слишком, слишком много проектов сорваны или находятся на грани срыва, и это те, что имеют наивысший приоритет. Но он не считает, что они разбазаривают ресурсы. Марк следит, чтобы опытные менеджеры работали над более сложными проектами, а при необходимости даёт им в помощь больше людей.

Что теперь? Марк пытается думать в терминах создания ценности. Он не уверен, что понимает, как это делать. Сильвер не вдавался в подробности. Марк пожимает плечами. Все их проекты имеют ценность: они помогают их клиентам сделать производство более безопасным, точным и эффективным, и они приносят Doolen прибыль. Все их коммерческие предложения и время, затраченное на их подготовку, тоже имеют ценность: это способ получить новые проекты.

Мне нужно что-то написать, говорит себе Марк, просматривая очередной отчёт. Один из них привлекает его внимание. Это запрос на коммерческое предложение от компании, которая изредка сотрудничает с Wilson. Этот клиент уже обращался к ним, но всегда подписывал контракт с конкурентами. Wilson явно нужен ему только для того, чтобы прицениться, как ориентир. И какой тогда смысл с ним связываться? Ценность будет нулевая.

Марк встаёт размять затёкшие конечности и снова садится за компьютер. У проекта в конце списка не указана дата сдачи. Его автор — инженер-электронщик. Он считает, что придумал отличное решение, которое после апробации можно будет предложить заказчику. Марк одобрил его, чтобы мотивировать сотрудника. *Вряд ли это сработает.*

Пожалуй, достаточно. Он пишет короткий отчёт и нажимает кнопку «Отправить». Домашнее задание сделано.

Собираясь домой, Марк продолжает думать об этих двух проектах. Они небольшие, не принесут особой ценности, но на них уйдёт несколько человеко-часов. Это не сильно уменьшит аврал, в котором работают его сотрудники, но всё же лучше отложить их на потом.

Марк выходит из здания и идёт к своему внедорожнику. На улице совсем стемнело, но дождь прекратился. Инженерам не понравится, что придётся отложить то, на что они уже потратили время. Они и так обижены. В последнее время он только и делает, что подгоняет их.

Эбби знает, как к ним подступиться, думает Марк. Но он сам должен разобраться с этим.

6. ТРИАЖ НА ПРАКТИКЕ

— Рад вас всех видеть, — говорит Рик.

Это прекрасное субботнее утро, возможно, последнее этой осенью, и искушение оказаться на улице ощущается почти физически.

— Я просмотрел домашние задания, — Рик смотрит на Кьяру. — Задание от ИТ-группы было очень впечатляющим. Кьяра, расскажите о нём поподробнее.

— Что ж, — собирается с мыслями Кьяра, идя к доске, — ситуация вот такая. Большинство малых и средних банков покупают программное обеспечение у сторонних поставщиков. Но крупные банки, и мы в том числе, разрабатывают для себя своё собственное ПО. Бюджет нашего подразделения — около двухсот миллионов долларов в год, в нём работает около тысячи человек. Мы занимаемся проектами, или, как мы их называем, пакетами работ, которые сильно различаются по размеру: от создания инфраструктуры для следующего поколения ПО до исправления мелких ошибок. Мы занимаемся доработками и новым функционалом, а также постоянным обновлением наших приложений для смартфонов. Мы работаем как с запросами типа «дайте доступ к такому-то функционалу оттуда-то», так и с бесконечными изменениями в нормативных актах. Нормативные акты — это не мелочь: на них уходит около четверти нашей загрузки.

Кьяра переводит дыхание.

— Чтобы дать вам приблизительное представление: если мы просуммируем все оценки человеко-часов для того, что нам нужно сделать за определённое время, то спрос окажется примерно на пятьсот процентов больше, чем люди могут выполнить. Так что мы определённо соответствуем вашему