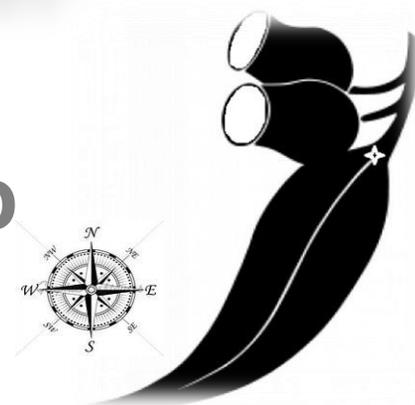


Бойтесь профессионалов или глупые ошибки умных РМ

“Проект – это не спринтерская гонка, а марафон: победа на первом отрезке еще ничего не означает”
(Дерунов В.)

Дерунов Владимир



Апрель 2015г.

Project Manager

- 16 лет в IT
- *Математическое образование*
- *Кандидат Технических Наук*

Опыт работы: разработчиком, аналитиком, исполнительным директором IT-компаний, руководителем отдела автоматизации, руководителем IT-проектов

Практика работы в крупнейших российских IT-компаниях и холдингах:

Мебельная Фабрика «Мария», г.Саратов

IT-холдинг «Микротест», г.Москва

Структура «Газпром нефть», г.Москва

Дерунов Владимир

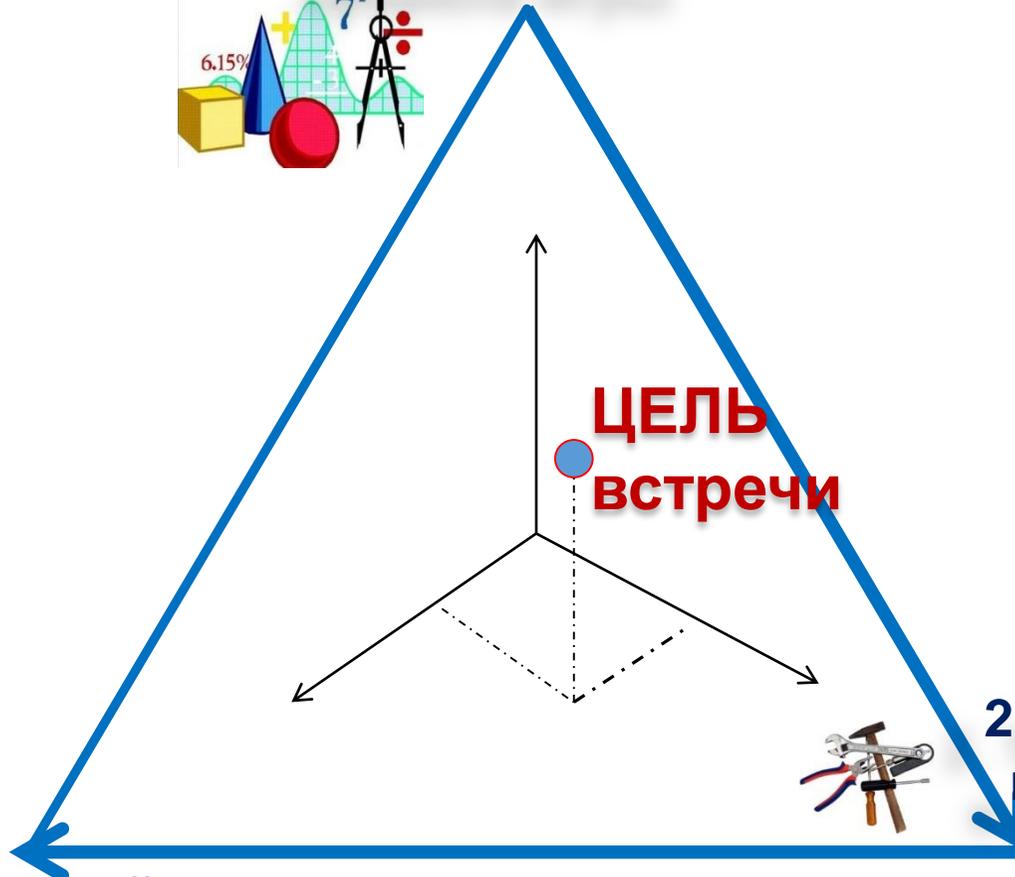
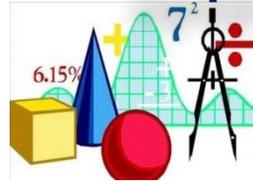
Artezio (*Artezio.com*)

<http://vk.com/vaderunoff>



План встречи

1. IT проект: базовые правила игры



“Просыпаясь утром
спроси себя:
Что я должен
сделать?. Вечером,
прежде чем заснуть:
Что я сделал?”
(Пифагор)

2. Тактика вхождения РМ в действующий проект



3. Первокласный РП: компетенции, навыки, дорожная карта развития





Цель встречи:

“Говори о том
только, что тебе
ясно, иначе
молчи”
(Лев Толстой)

**Показать всю многогранность интереснейшей
профессии Руководитель IT-проектов**

**Дать практические базовые правила проектной
игры, раскрыть ключевые ошибки IT проектного
менеджмента**

Руководитель IT-проектов



РУКОВОДИТЕЛИ IT-проектов – Офицеры автоматизации



Колчак А.В.

“Одного
приказания играть симфонии
Бетховена иногда бывает
недостаточно, чтобы их
играли хорошо”
(Колчак А.В., февраль 1917)



Поражение горько. Оно мучительно для рядового солдата, но во много крат более мучительно для полководца.

Солдат может утешаться мыслью, что, как бы ни обернулось дело, он честно и верно выполнял свой долг и сделал все, что мог.

Но полководец, если он не добился победы, свой долг не выполнил — ибо именно победа была его долгом.

«От поражения к победе»

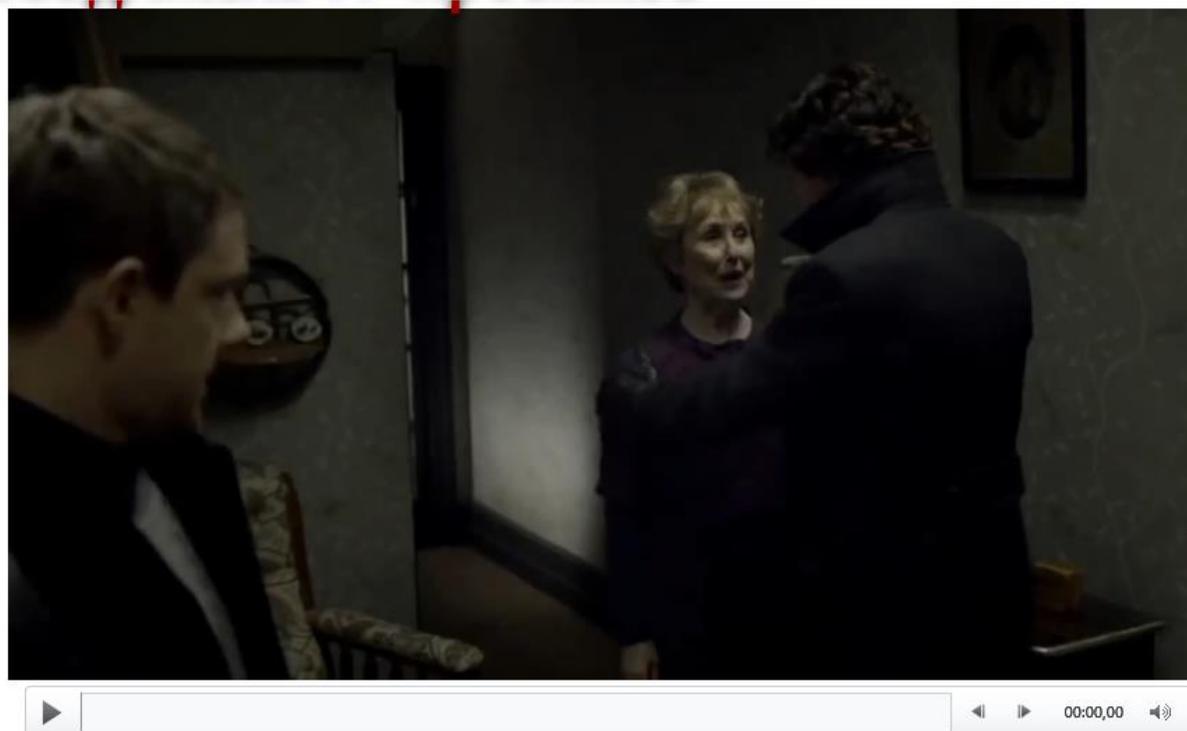
УИЛЬЯМ СЛИМ



**«Спланировать кампанию может
любой, но немногим под силу
действительно вести войну, поскольку
лишь истинный военный гений способен
управлять событиями и
обстоятельствами»**

Наполеон Бонапарт(1769-1821)

Руководитель IT-проектов



Видеоролик
(фрагмент из к/ф «Шерлок»)

Добро пожаловать в ИГРУ!



ЧАСТЬ 1:

ПРОЕКТ: Базовые правила игры



Видеоролик #1
(посадка на Гудзон), 4.5 мин.

ер, предотвративший авиакатастрофу, представлен к госнаграде



Видеоролик #2

(ликвидация авиакатастрофы в небе над Москвой), 4.5 мин.

Руководитель проектов = Авиадиспетчер

• Выводы для РМ:

1

Ключевая ошибка РМ №1: **РАБОТА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ!**

(как с Заказчиком так и со своей командой)



2

Профессиональный РМ должен **регулярно отрабатывать возможные внештатные ситуации, постоянный риск-менеджмент и накопление знаний!**

• Выводы для компании:

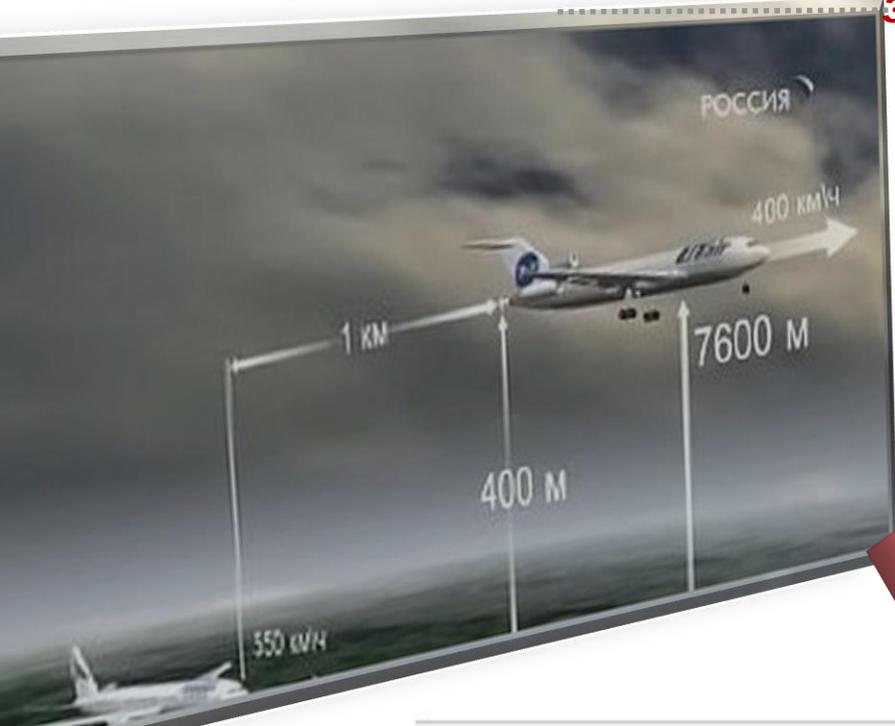
3

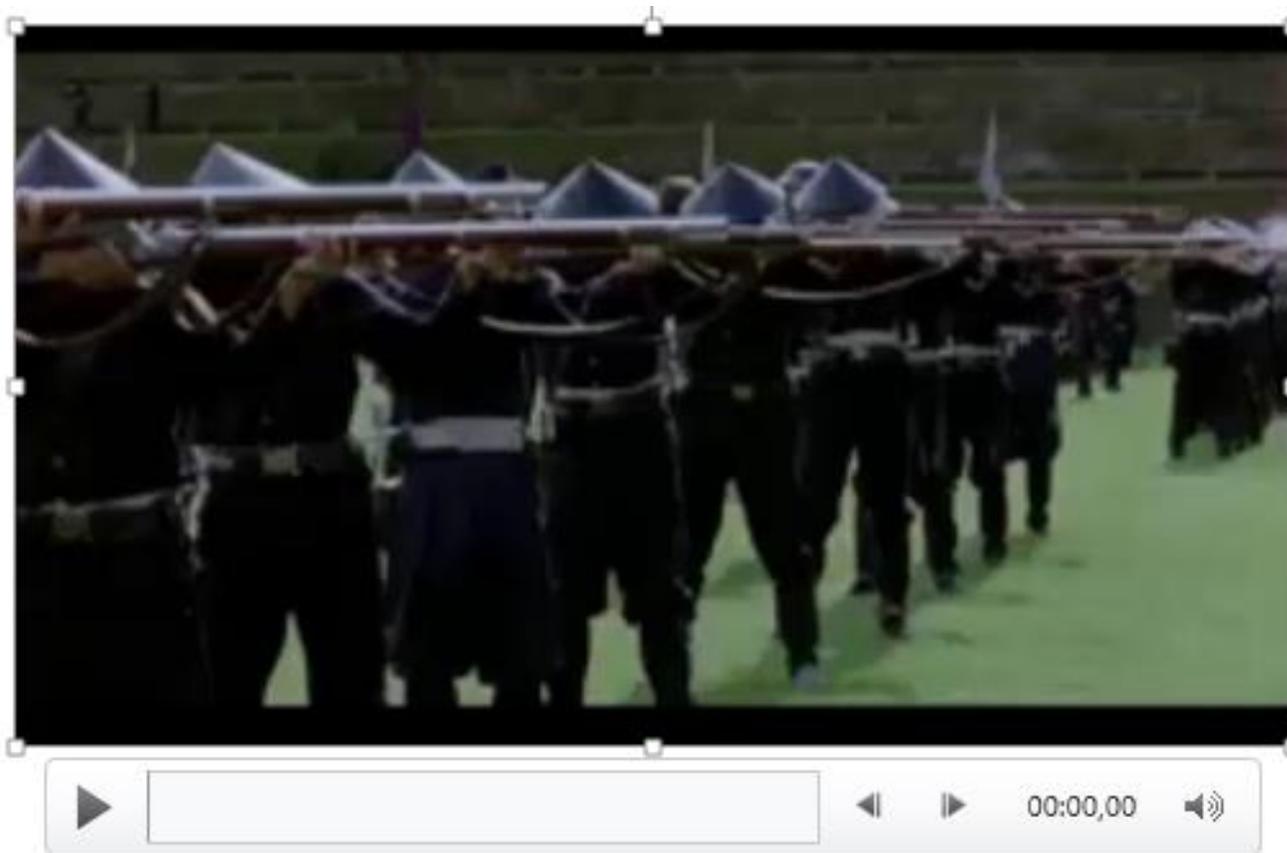
Руководители проектов должны регулярно (раз в 0,5г.) проходить аттестацию на профпригодность + регулярные стажировки, участие в конференциях!

4

Важность наличия инструкций, регламентов (пямяток) действий РМ и др. участников команд в различных ситуациях проекта

12





Видеоролик #3
(фрагмент из к/ф «Последний Самурай»), 3 мин.

• Базовые правила:

Том Круз,

«Last Samurai», 2003, Выводы:

1

Проект – не детский сад! Умейте во время выводить с проекта не эффективных специалистов
«Жалеть виновных, значит предать невинных»
(Айн Рэнд)

2

Нельзя выходить на проект с неподготовленной командой!

3

Нельзя выводить новичков на прямой контакт с Заказчиком !

4

Нельзя новичку поручать важные, сложные, продолжительные участки. Новичку следует поручать простые задачи!

5

Нельзя оставлять новичка один на один! Новичка следует прикрепить к опытному специалисту на проекте!

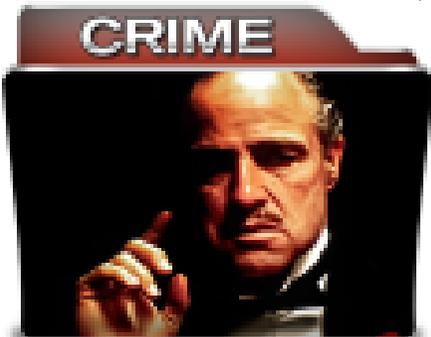


Ключевая ошибка РМ №2:

РМ забывает установить сразу при входе в проект правила игры для своей команды

Иначе, твоя команда будет работать по принципу:

То, что не запрещено = разрешено



Установка правил игры:

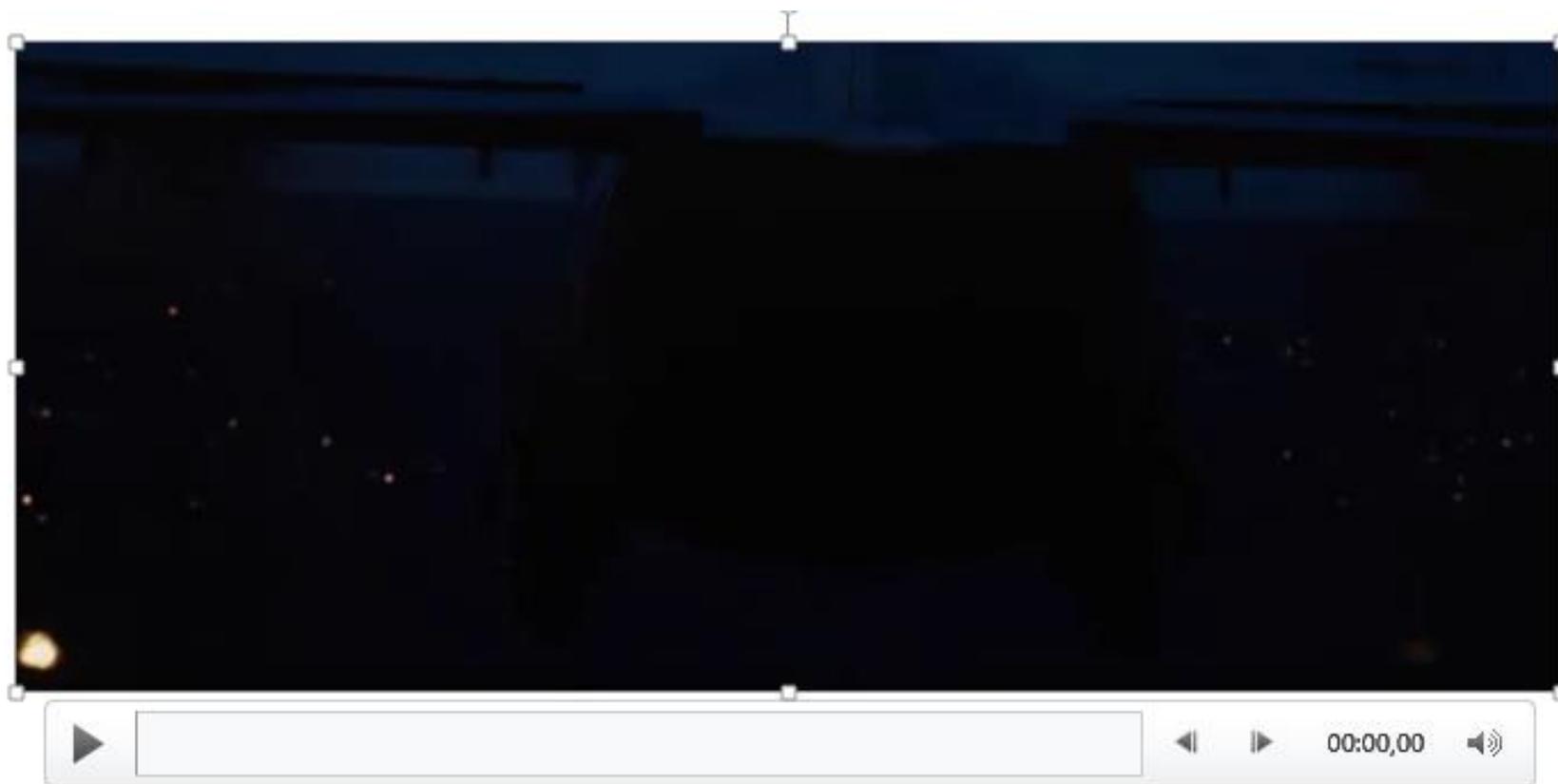


**В режиме выработки
совместных
договоренностей**

**либо, в отдельных
случаях**



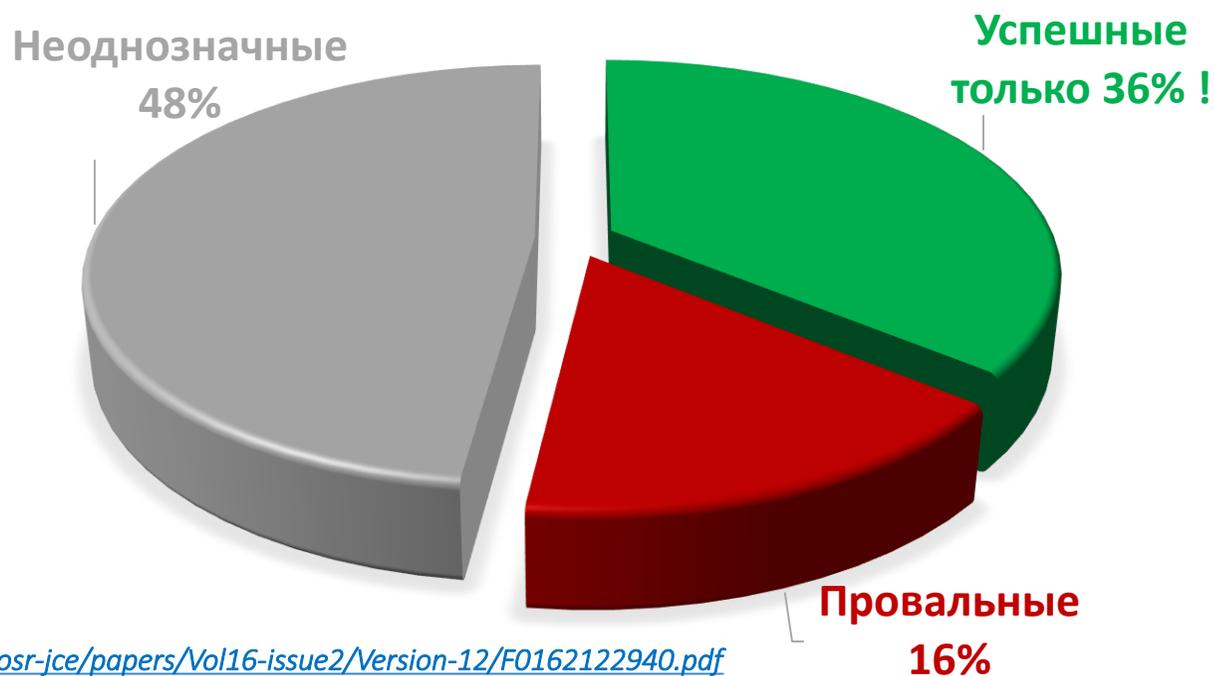
УЛЬТИМАТИВНО



Видеоролик #4
(фрагмент из к/ф «Форсаж 5»), 1 мин.

Статистика (реальная ситуация) :

Статистика успешности IT-проектов в мире за 2013г.



Источник <http://iosrjournals.org/iosr-jce/papers/Vol16-issue2/Version-12/F0162122940.pdf>

Статистика (реальная ситуация) :

Неоднозначные проекты

(Challenged) – те проекты, которые были завершены либо с превышением сроков, либо стоили дороже, чем планировалось, либо достигли лишь части целей.

Успешные проекты

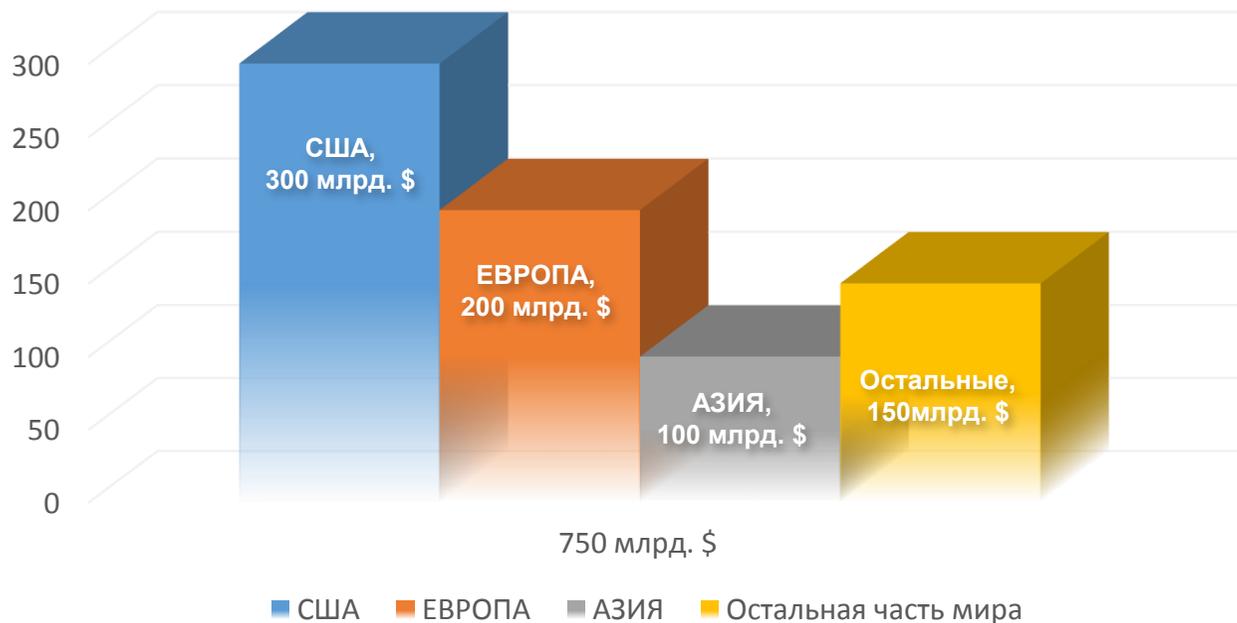
(Successful) – проект сделан в рамках тройного ограничения, т.е. все цели проекта достигнуты в плановый срок и бюджет.

Провальные проекты

(Failed) – проекты, остановленные без получения результата, то есть по сути, деньги потрачены зря.

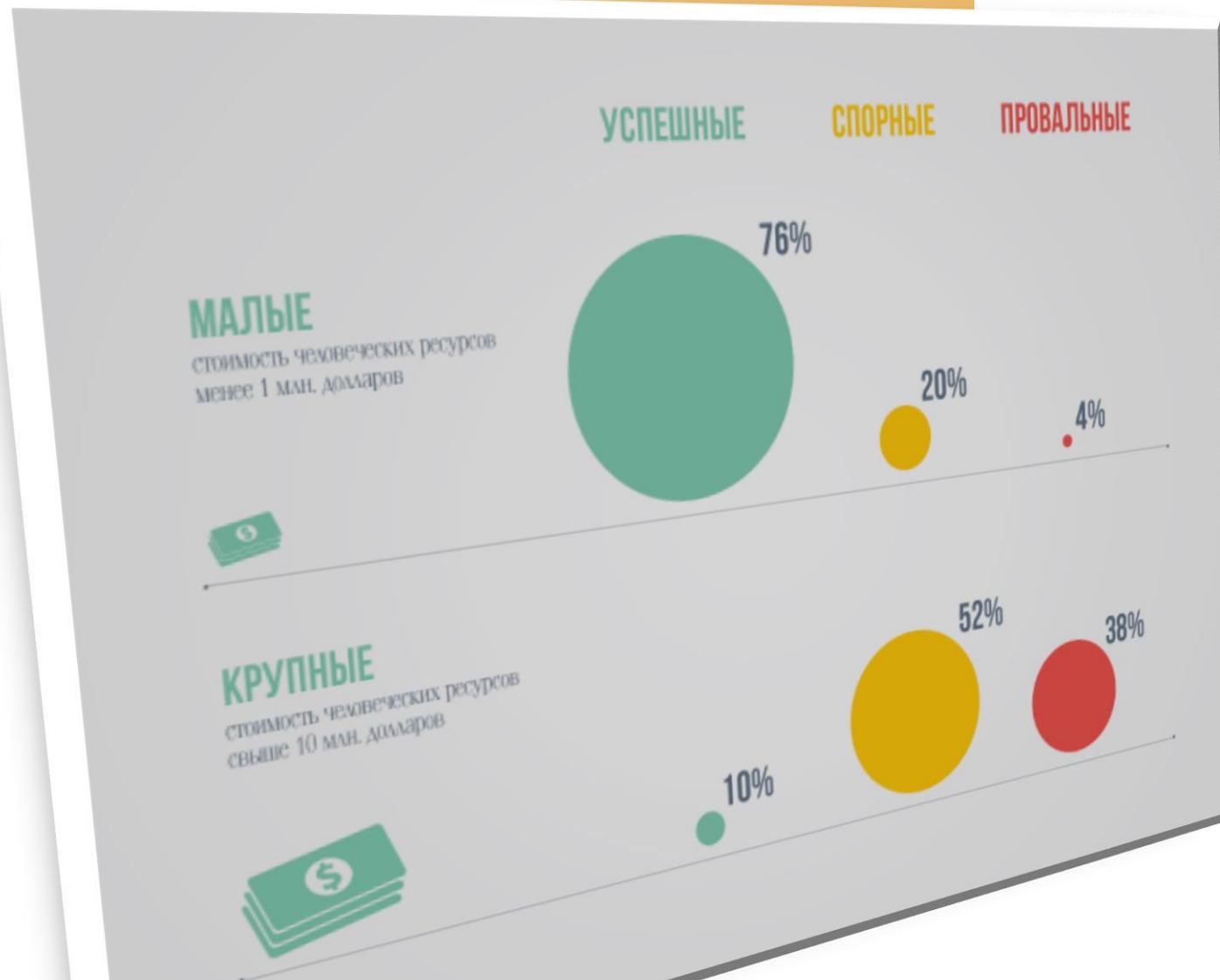
Статистика (реальная ситуация):

ЗАТРАТЫ НА ИТ-ПРОЕКТЫ ПО РАЗЛИЧНЫМ СТРАНАМ И КОНТИНЕНТАМ МИРА ЗА 2013Г.



Источник <http://iosrjournals.org/iosr-jce/papers/Vol16-issue2/Version-12/F0162122940.pdf>

Статистика (реальная ситуация):



Статистика (реальная ситуация). ВЫВОДЫ:



*Воронка
успешности
проекта*

Статистика (реальная ситуация). ВЫВОДЫ:



• Базовые правила:

«НАУЧИСЬ ПРАВИЛЬНО ЗАВЕРШАТЬ НАЧАТОЕ: СТРАТЕГИЯ УХОДА

*В этом мире о нас судят по тому, насколько успешно мы доводим до конца то, что начали. Брошенное на полпути дело—отзвуки подобной неудачи долгим эхом могут отдаваться годы и годы и бесповоротно испортить вашу репутацию. **Искусство доводить начатое до конца заключается в том, чтобы вовремя осознать необходимость срочного завершения дела.***

Вершина стратегической мудрости—избегать любых конфликтов и препятствий, если не видишь из них приемлемого выхода»

Роберт Грин «33 Стратегии войны» (на базе Сунь Цзы «Искусство Войны»)

• **Базовые правила:**



*«Не давай обещаний, которых не сможешь сдержать»
(особенно в части озвучивания сроков Заказчику)*

«Говори кратко, проси мало, уходи борзо!»

Петр I

«Какой самый страшный удар? Тот, которого ты не видишь. Ты его уже пропустил..»

*Цитата из к/ф «Бой с тенью 3»
Работать нужно на упреждение*

«Кто сильнее напоит своих солдат, чтобы послать их на бойню, тот и победит»

Цитата из к/ф «Хороший, плохой, злой» (1966)

Вы обязаны обеспечить комфортные условия работы для своей команды



Видеоролик #5

(фрагмент из к/ф «Место встречи изменить нельзя»), 2.5 мин.

• Базовые правила:

Владимир Высоцкий,
«Место встречи изменить нельзя», 1979, **Выводы:**

1 Сумей расположить к себе Заказчика

2 Ты должен чувствовать Заказчика, думать как он.



3

Внимательно наблюдай за всем происходящим и слушай.
Умей слушать «между строк».

4

Подыгрывай Заказчику: сделай его «хозяином» ситуации



Видеоролик #6

(фрагмент из д/ф «Забывтое интервью с Брюсом Ли»), 1 мин.

• Базовые правила:

Bruce Lee,
«Lost» interview, 1971, **Выводы:**

*«Используй только то, что действительно работает.
И бери это отовсюду где можешь найти»*

Брюс Ли



Не стоит постоянно придерживаться одного стандарта управления проектами (PMBoK, Agile и т.д.).

Придерживаясь постоянно одного стандарта вы ограничиваете себя: вы не развиваетесь.



Берите лучшее из различных проектных практик и применяйте!



«Меняйся с тем, что изменяется»
Брюс Ли

- **Базовые правила:**



“Оптимизм – это отсутствие информации”
(Фаина Раневская).

“Мудрый способен взять больше с глупого вопроса,
чем глупец способен взять с мудрого ответа”
(Брюс Ли)

***Внимательно слушай и анализируй: что и как
говорит Заказчик и то чего он недоговаривает***

“Гораздо благороднее сознать свою ошибку, чем довести дело
до неисправимого”
(Лев Толстой).



Видеоролик #7

(фрагмент из к/ф «Место встречи изменить нельзя»), 2 мин.

Главный артефакт в управлении проектами

1. Любые проектные **документы**, материалы (особенно Коммерческое предложение, Договор) **не оставляйте на столе**
2. Уходя не забывайте **блокировать компьютер**
3. Регулярно (не реже 1 раз в мес.) **меняйте пароли** на вход в систему, почту и т.д.

Главный артефакт в управлении проектами

Документ, либо договоренности, апрув в почте

В диалогах с заказчиком возьмите за правило,
особенно в переписке **опираться на
зафиксированные
документы/договоренности**, а не фразы в
скайпе или слова

Главный артефакт в управлении проектами

Документ - главный артефакт в разведке.
именно этот неоспоримый артефакт
становился ключевым при принятии
решения.

Аналогично и в управлении проектами



**«Во время гнева не должно НИ
говорить, ни действовать»
ПИФАГОР**

САМОКОНТРОЛЬ



- **Базовые правила:**



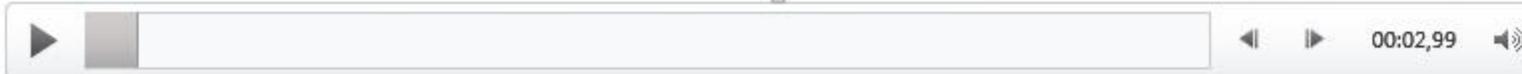
Помните о лягушке дошедшей до цели (притча)!



Собрались несколько лягушек и
разговорились.
- Как жаль, что мы живём в таком
маленьком болоте.

Ссылка: <http://www.youtube.com/watch?v=HlrzDROIYZo&noredirect=1>

Приняв решение не сворачивай!



Видеоролик #16
(фрагмент из к/ф «Голубой гром»), 1 мин.

про ОШИБКИ:

«Одна стрела попавшая в цель - это результат ста промахов»

Не бойтесь ошибаться
"Не ошибается тот, кто ничего не делает"

**Если совершил косяк и откат не
возможен, то ошибку нужно
признавать**



«За признание — прощение, за утайку — нет помилования.
Лучше грех явный, нежели тайный»

Эффект ПЛАЦЕБО:

Ложь во спасение - не лучший вариант



«Ложь — забавная штука, проблема в том, что она не оставляет выхода, загоняет тебя в угол, а потом вынуждает сделать какую-то совсем тупую хрень»

Цитата из фильма «Фокус» (2015)

Как выявить лжец:

«Лжец должен обладать идеальной памятью»

Марк Фабий Квинтилиан, римский оратор

**Задайте сотруднику
интересующий вас вопрос
дважды спустя некоторое время**



Если первый и второй вариант ответа **сходятся слово в слово** – значит сотрудник точно лжет!

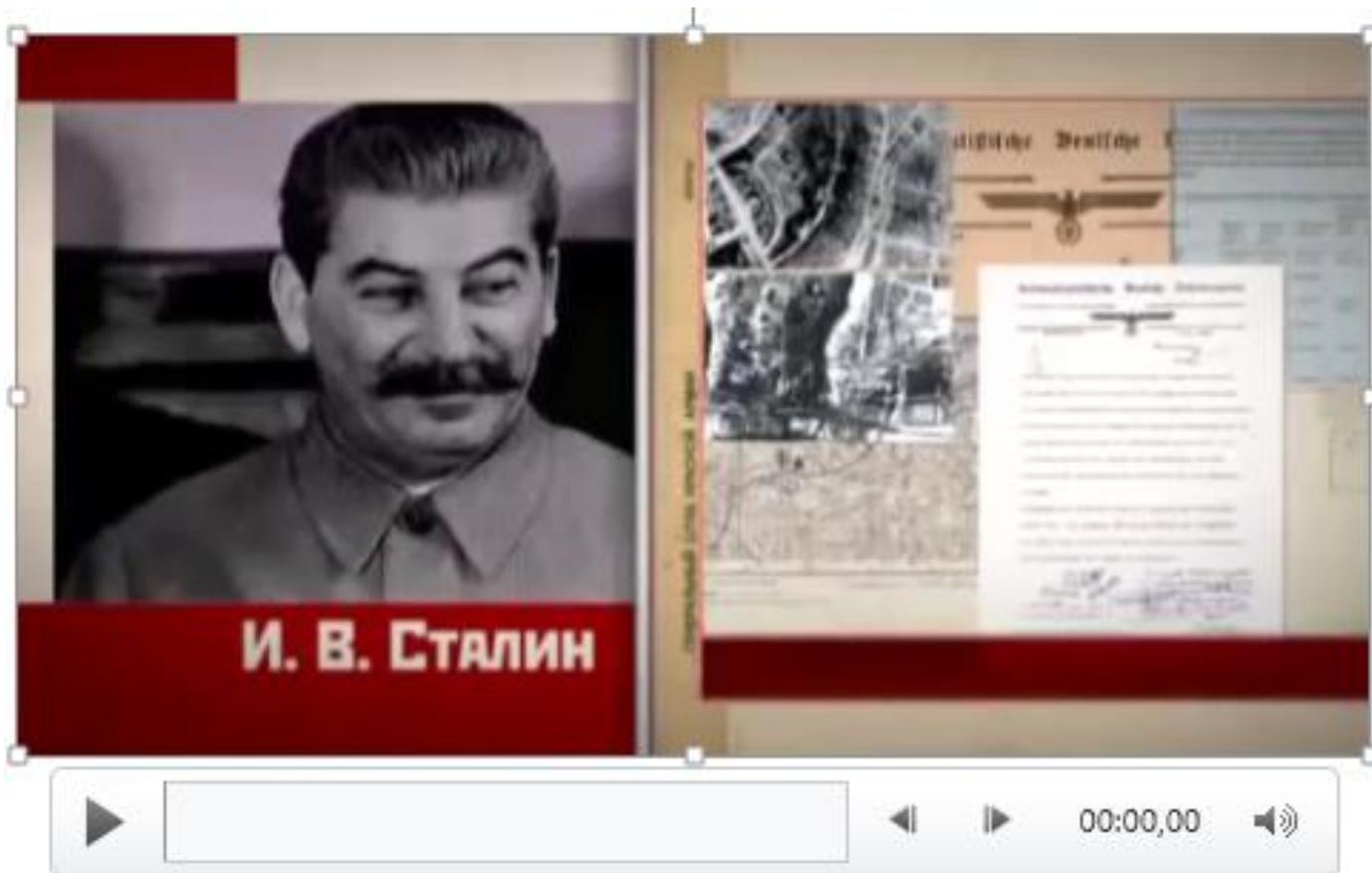
Только настоящий лжец может точь в точь заучить и повторить версию ответа.



**Работа РМ – это постоянный
анализ и сопоставление
фактов**



Видеоролик #8
(фрагмент из к/ф «Шерлок»), 1 мин.



Видеоролик #8
(фрагмент из д/ф «Великая Война»), 1 мин.

«Правило ведения войны заключается в том, чтобы не полагаться на то, что противник не придет, а полагаться на то, с чем ты можешь его встретить»

Сунь-цзы. «Трактат о военном искусстве»

(IV в. до н. э)

«Правило управления проектом заключается в том, чтобы не полагаться на то, что риск не «выстрелит», а полагаться на то, как ты сможешь оперативно нейтрализовать его последствия»

Владимир Дерунов



Правило «Мешок яблок»

Правило «Мешок яблок»



НЕЛЬЗЯ
разработчику /
специалисту
команды
давать
свободу
выбора !



Правило «Мешок яблок»



Не стоит давать разработчику (другому специалисту команды) сразу мешок задач, особенно если он – новый сотрудник в компании

Правило «Мешок яблок»

В пуле у сотрудника команды постоянно должна быть только одна задача





Не верь тому, кто говорит, что все под контролем!

Всегда требуй детализацию

Делегируйте, не держите задачи на себе,
сбрасывайте их с себя как экипаж самолета
при экстренной посадке

У летчиков есть термин: максимальная посадочная масса –
это максимальная масса, которую выдержит шасси при посадке



Новый РМ проекта – находка для Заказчика



Уловки Заказчика

когда заказчик начинает ставить задачи напрямую твоим программистам и др. членам твоей команды, в обход тебя.

Это большой минус вам как РМ

Это нужно пресекать сразу,

причем в «угол» ставить своих сотрудников 😊



3-и главных слова в политике?

Не дай себя подставить





Nullius in verba (с лат. «ничьими словами») –

уже ни одно столетие гласит девиз Британского королевского общества, основанного в 1662 году для содействия успехам естествознания, избравшего это выражение своим девизом в знак того, что оно будет полагаться только на свидетельства научных экспериментов, а не на слова авторитетов

Применительно к проектному управлению утверждение можно интерпретировать как: **все нужно подвергать сомнению.**



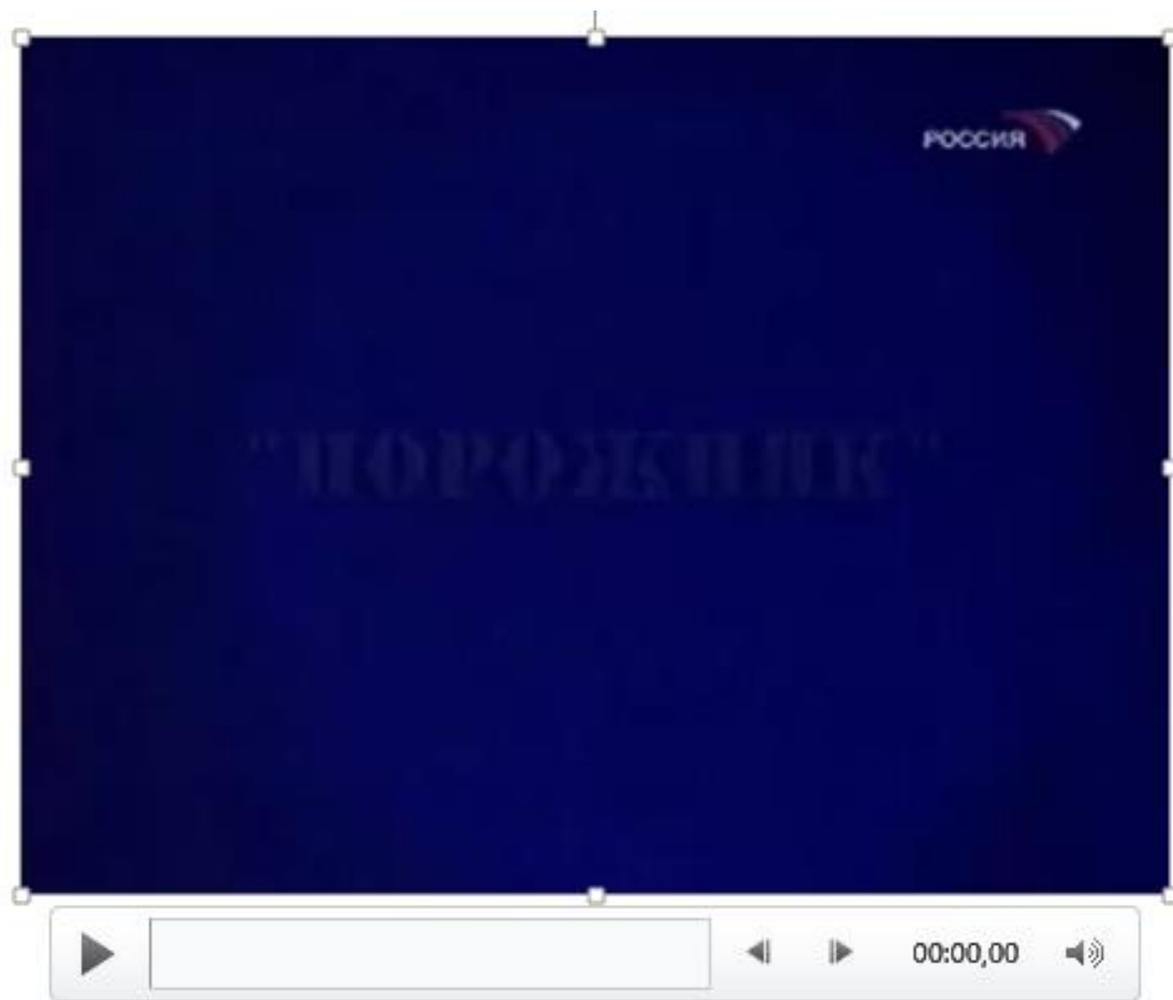
Если сомневаешься – не делай



Правило «30 минут»



**Нельзя судить о статусе
мастер-события при
наступлении minor-события
(зависимого)**



Видеоролик #9
(фрагмент из советской кинозарисовки), 3 мин.

Правило «30 минут»

Возьмите за правило:

не стоит сразу торопиться и включаться в решение проблемы, вопроса.

Постарайтесь выдерживать 30 минут ожидания, и если после этого проблема не разрешена, то приступайте.

Практика показывает, что определенная **часть всех проблем становятся не актуальной спустя не продолжительное время**



СТАРТОВАЯ ВСТРЕЧА проекта

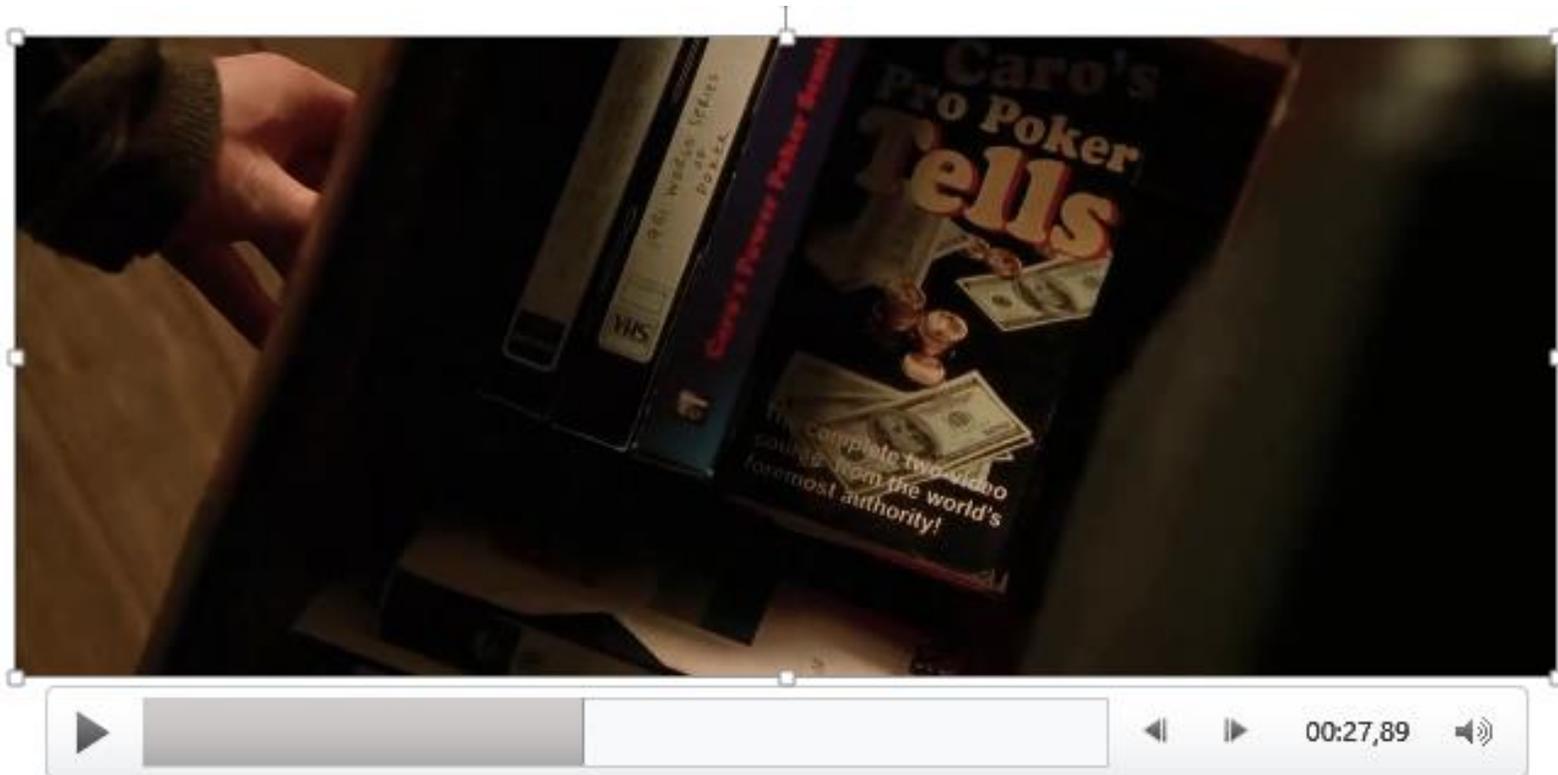
Правила

СТАРТОВАЯ ВСТРЕЧА проекта Правила:



Видеоролик #10
(фрагмент из к/ф «Крепкий орешек»), 30 сек.

СТАРТОВАЯ ВСТРЕЧА проекта Правила:



Видеоролик #11
(фрагмент из к/ф «Шулера»), 1 мин.

**СТАРТОВАЯ
ВСТРЕЧА** проекта
Правила:

**1. Второго шанса не
будет!**



Видеоролик #12
(фрагмент из к/ф «Крепкий орешек»)

**2. «Если за 30 мин
игры ты не СМОГ
определить КТО ЛОХ —
значит ты сам ЛОХ»**

Цитата из к/ф «Шулера» 1999г.

**«Куан Ча» - взглянуть на противника
и извлечь как можно больше
информации
(одна из техник Ниндзя)**

Правило ДАРТС

Если ты умеешь попадать в мишень с 5м - это не означает, что ты сможешь так же ловко это делать с 2м и наоборот



Аналогично и в проектном управлении: если ты ловко справляешься с долгосрочными проектами, то это **вовсе** не означает, что ты также ловко сможешь это делать с проектами длительностью до 3-х мес. и наоборот



**Очень часто забываем избитое, но
наиважнейшее правило:**

**Не оставляй на завтра то,
что можно сделать сегодня**



**Живые коммуникации гораздо
эффективнее удаленных**



**Лучшая методика разрешения конфликта
- психологическое айкидо:
уступая ты побеждаешь!**

Лучшая методика разрешения конфликта

Уступая, ты выдержишь испытание,
говорят на Востоке

Уступай, чтобы ослабить сопротивление,
учат буддисты

Не борись, ибо ты неизбежно становишься тем, против чего ты борешься

Слишком много силы приводит к обратному результату

Лучшая методика разрешения конфликта

Вы не следуете сразу в разрез мнения вашего оппонента, а присоединяетесь к нему, по типу "я тебя понимаю, принимаю...", теперь и ты меня послушай и пойми...", и уже после, переходите к своим убедительным доводам, аргументам

Результат - ваше превосходство в расстановке новых позиций, приоритетов, уважение, укрепление отношений и главное - никакого конфликтного, напрягающего, раздражающего общения...

«ОБРАТИ СВОЮ ВОЙНУ В КРЕСТОВЫЙ ПОХОД: СТРАТЕГИЯ МОРАЛИ

Как вдохновить людей и поддерживать их боевой дух? Секрет заключается в том, чтобы заставить их меньше думать о себе и больше о коллективе. Вовлеките их в ситуацию крестового похода против ненавистного врага. Заставьте почувствовать, что от их выживания зависит успех армии в целом»

Роберт Грин «33 Стратегии войны» (на базе Сунь-Цзы «Искусство Войны»)

«ПРОНИКАЙ В УМЫ:

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Общение — своего рода война, где полем боевых действий оказываются умы и сердца людей, на которых вы хотите повлиять. Они обороняются, пытаясь противостоять воздействию. Ваша цель — сломить оборону, проникнуть поглубже и овладеть ими. Научитесь тому, чтобы ваши мысли проникали далеко во вражеский тыл, научитесь доводить то, что хотите, до адресата — даже посредством мелких и незначительных деталей.

Влияйте на людей так, чтобы они делали те выводы, которые желательны для вас»

Роберт Грин «33 Стратегии войны» (на базе Сунь-Цзы «Искусство Войны»)

«НЕ ЖИВИ МИНУВШИМИ БИТВАМИ: СТРАТЕГИЯ МЫСЛЕННОЙ ПАРТИЗАНСКОЙ ВОЙНЫ

*Ничто так часто не тяготит нас, заставляя чувствовать себя несчастным, как наше прошлое. Вы должны сознательно объявить прошлому войну, чтобы заставить себя откликаться на события настоящего. **Будьте к себе безжалостны, не применяйте рутинных и затасканных приемов.** Ведите мысленную партизанскую войну, в которой невозможно определить, где проходит линия фронта, в ней нет уязвимых крепостей—все подвижно и изменчиво»*

Роберт Грин «33 Стратегии войны» (на базе Сунь-Цзы «Искусство Войны»)

**«ЗДРАВО ОЦЕНИВАЙ СВОИ СИЛЫ:
СТРАТЕГИЯ РАЗУМНОЙ ЭКОНОМИИ**

У каждого из нас есть свои пределы—силы и способности человека не безграничны.

Вы должны знать свои возможности и тщательно рассчитывать силы. Оцените потери, которые вы можете понести на войне: проигранное время, поставленная на карту репутация, ожесточенный противник, готовый к мщению. Иногда лучше выждать, тихонько подкрасться к неприятелю, а не открыто бить в лоб»

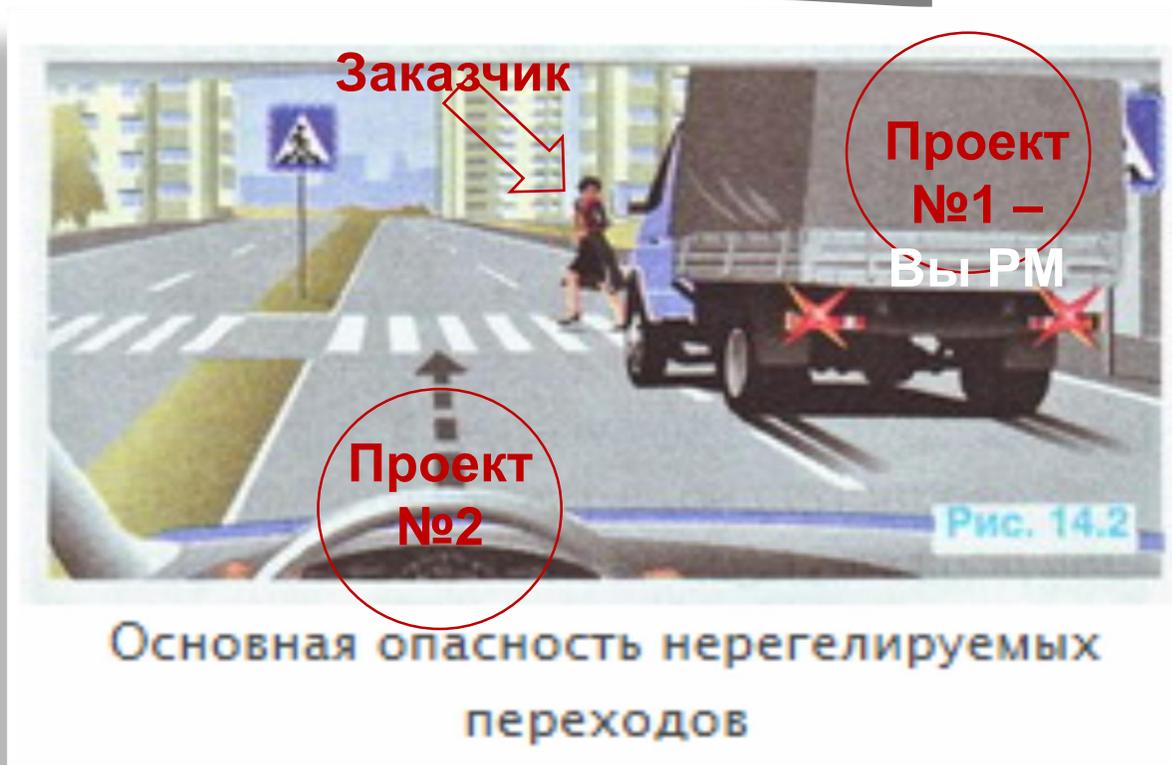
Роберт Грин «33 Стратегии войны» (на базе Сунь-Цзы «Искусство Войны»)





Выиграть сражение,
но проиграть кампанию

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ошибка РМ

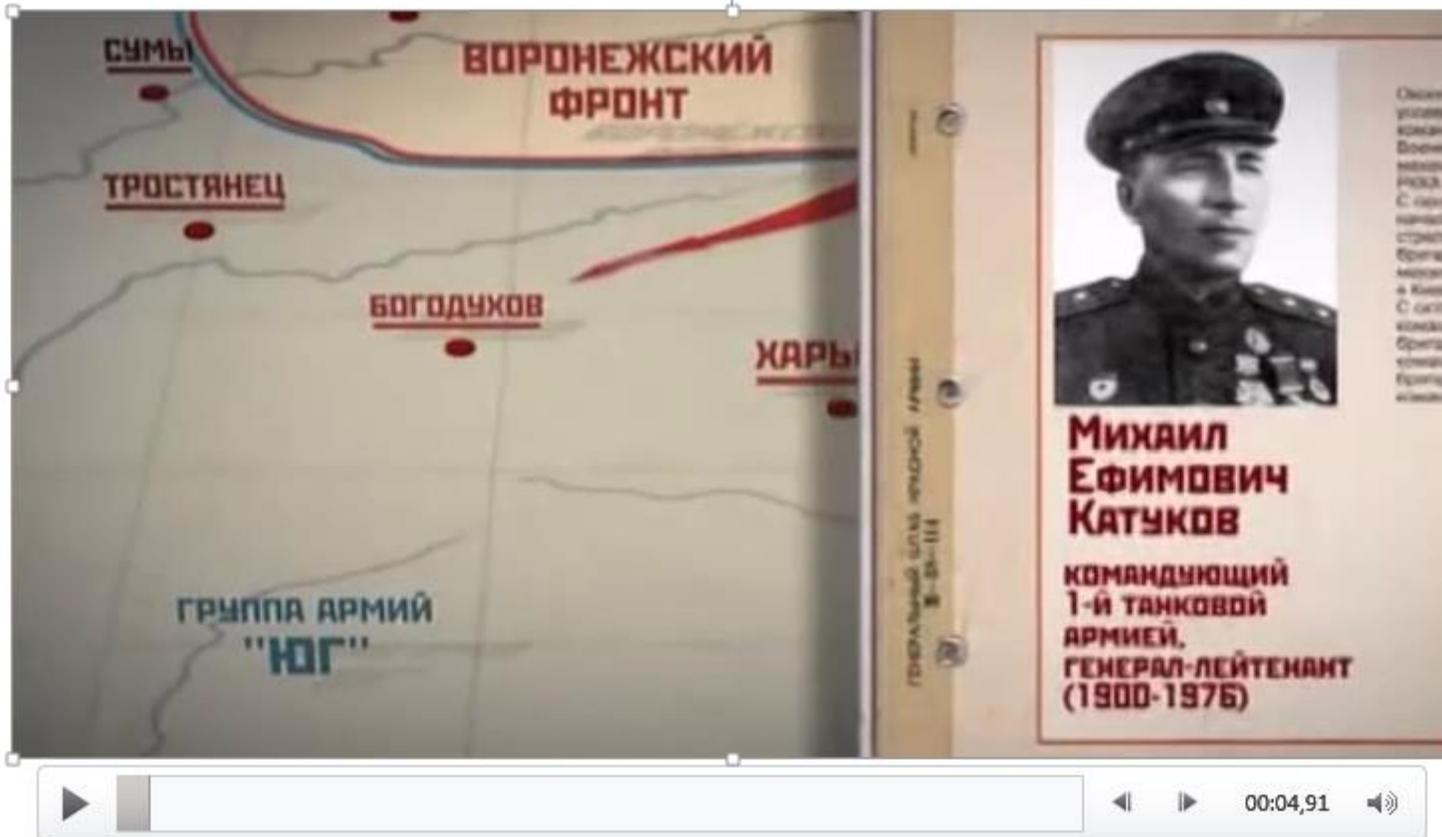


При принятии решения по своему проекту ты должен **учитывать влияние этого решения на другие проекты компании Заказчика!**



**Взаимоисключающий
приказ**





Видеоролик #17
(фрагмент из д/ф «Великая Война»)

• Базовые правила:

Требуя с других - требуй с себя!

Пиши письма кратко!
(правило одного абзаца)

Никогда не суди о том, чего сам не видел

Не стоит принимать решения на основании не проверенной информации

Не нужно сразу начинать подготовку коммерческого предложения на основании полученных материалов

Необходимо в первую очередь добиваться прямого выхода на заказчика и всех заинтересованных сторон и уточнить постановку задачи.



ИСКАЖЕНИЕ предоставляемой
информации руководству – **грубейшая**
ошибка РМ
порой фатальная как для проекта так и для
компании

Искажение руководителем проекта информации предоставляемой своему руководству – это одна из форм проявления не профессионализма.

Если обратиться к мемуарам великих разведчиков, то искажение информации – это грубейшая, порой фатальная ошибка как в карьере профессионального разведчика, так и для самого дела.



Самые провальные проекты мира за последнее время:

*Лас-Вегас: отель «**Harmon**»*

Здание было разработано в виде 48-этажной башни с шикарным бутик-отелем

Плановые затраты на строительство: £5 млрд.



Самые провальные проекты мира за последнее время:

Дубай: «Мировые острова»

в 2003 году чиновники решили создать 300 небольших островов, чтобы потом продать каждую «страну» состоятельному покупателю, который сможет возвести там собственный дворец.

хотя большая часть островов уже продана, их дальнейшая разработка прекратилась, и теперь они стоят в запустении. В 2011 году в результате эрозии некоторые острова ушли под воду



Самые провальные проекты мира за последнее время:

Брандербург: аэропорт «Берлин-Брандербург»

С открытием нового аэропорта немецкие чиновники планировали закрыть последний функционирующий аэропорт Берлина Берлин-Тегель, а также расположенный в Шёнефельде аэропорт Берлин-Шёнефельд

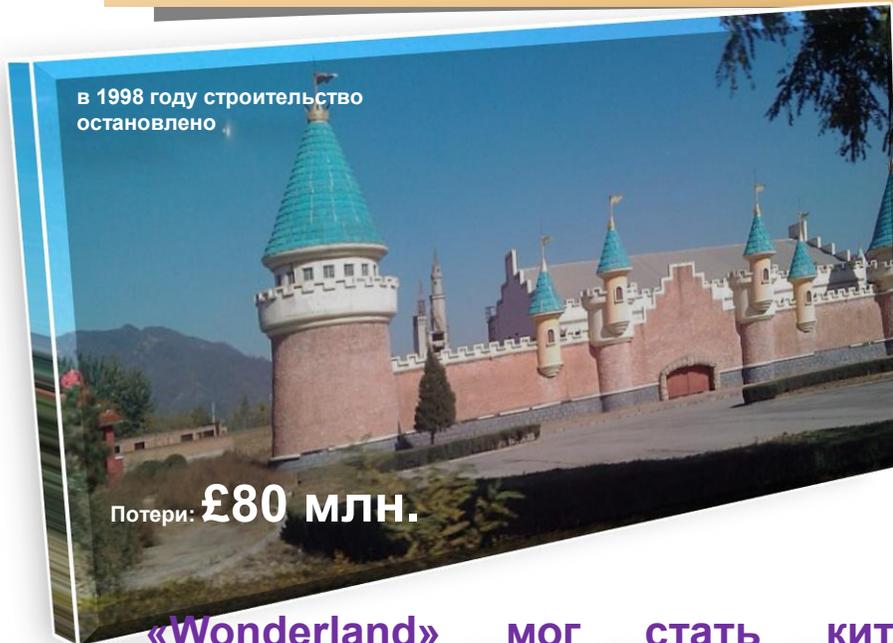
План:

затраты: £900 млн.

срок сдачи: 2012г.



Самые провальные проекты мира за последнее время:



Пекин: парк развлечений «Wonderland»

«Wonderland» мог стать китайским аналогом Диснейленда – великолепного тематического парка, который привлекает миллионы посетителей с разных концов света. Но теперь заброшенный парк напоминает скорее жуткий город-призрак на окраине Пекина, который правительство планирует снести после 15-летней катастрофической истории

Самые неоднозначные проекты мира за последнее время:

Туннель Big Dig в Бостоне

ПЛАН:

Стоимость: 260 млн. \$
Срок: 2002 г.

ФАКТ:

Стоимость: 14,8 млрд. \$
Срок: 2007 г.

ПОТЕРИ:

Стоимость: 14,4 млрд. \$!
Просрочка: 5 лет

(общий срок строительства 30 лет)
окупится проект только к 2038 году.

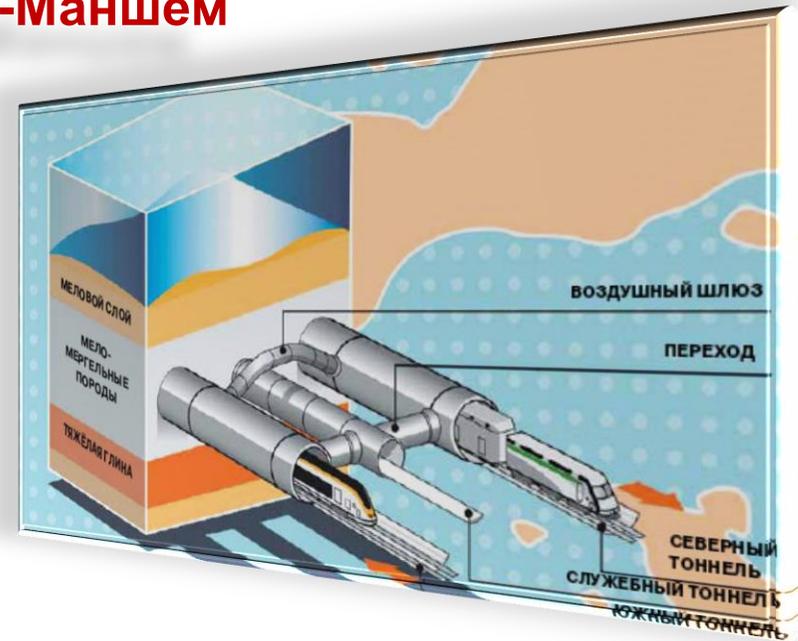
Эффект:

это Центральная Артерия (Автомост между штатами) и главное шоссе через центр города.
(Сборные секции туннеля существующих линий метро пролегают ниже пласта мерзлой земли)

Самые неоднозначные проекты мира за последнее время:

ЕвроТоннель под Ла-Маншем

Потери:
затраты: \$21 млрд.!
Общий срок:
строительства: 6 лет.



Эффект:

Тоннель обеспечивает отличный грузопоток и пассажиропоток между Великобританией и Францией

Самые неоднозначные проекты мира за последнее время:

Международная космическая станция (МКС)

это самый большой пилотируемый объект в пространстве. Измерение 43000 кубических футов, это выглядит как 2 самолёта Боинг 747, расположенных рядом друг с другом. 100 000 человек из 16-ти стран, многочисленные корпорации, приняли участие в этом звёздном проекте

Потери:

затраты: более \$220 млрд.!

Начало строительства: 1998г., станция постоянно дорабатывается по модульному принципу, срок строительства уже превысил срок полезного использования станции и в 2020г. станцию планируется закрыть.

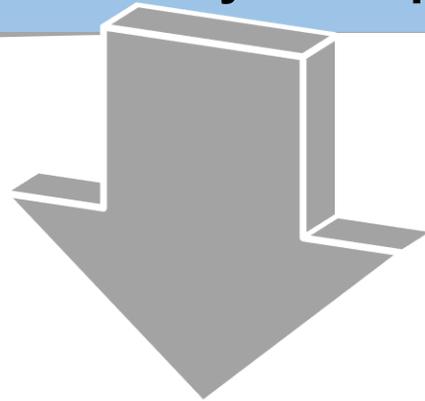
Эффект:

Одной из основных целей при создании МКС являлась возможность проведения на станции экспериментов, требующих наличия уникальных условий космического полёта: микрогравитации, вакуума, космических излучений, не ослабленных земной атмосферой.





Эффективность и успех проекта: ПРАКТИКА



Результативность



Эффективность





Эффективность и успех проекта: ПРАКТИКА

*Необходимо понимать и четко
разделять понятия
«ЭФФЕКТИВНОСТЬ»
и
«РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ»
проекта*

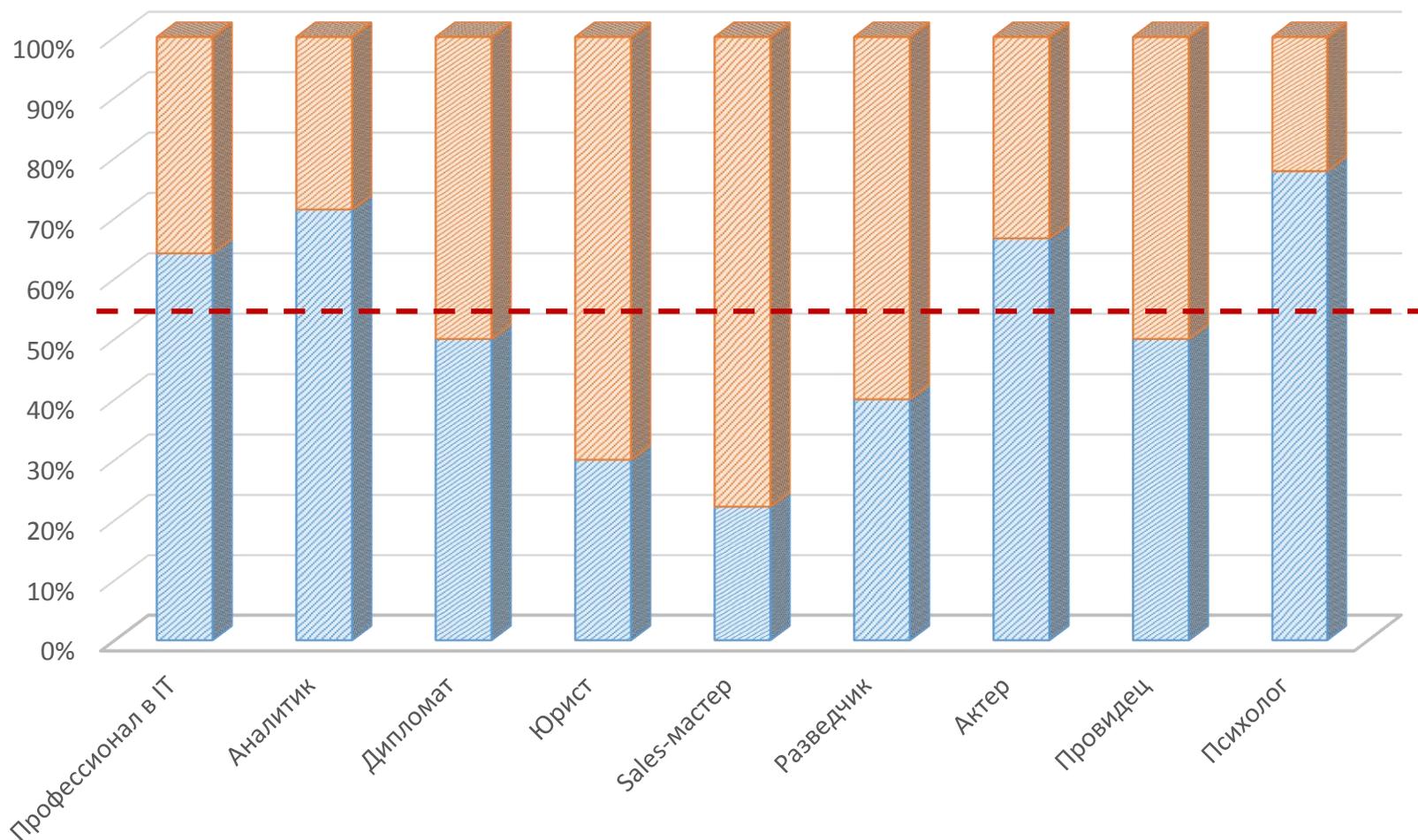




ЧАСТЬ 2:

Компетенции первоклассного РМ

КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРВОКЛАССНОГО IT PM В НАШИ ДНИ



Профессиональный PM – это набор из целого ряда качеств, компетенций
(%-ы на рис. - условные)



*«Гораздо труднее увидеть проблему, чем ее решение.
Для первого нужно воображение, а для второго лишь
умение»*

Джон Бернал

(английский физик и социолог науки, общественный деятель)

**Умение увидеть проблему на ранних этапах -
одно из ключевых качеств
профессионального РМ**



**Профессиональный РМ =
Перфекционист**

человек, стремящийся к совершенству

Качества PM = Качества Ниндзя
Качества PM = Качества Разведчика

Project Manager

★
Внутреннее
спокойствие

★
Умение
понять
других

★
Предвидение
мер
воздействия на
события

★
Выдержка



★
Выдержка

★
Готовность к
любым
неожиданным
событиям

★
Умение
извлекать
положительный
опыт из всего
происходящего

★
Умение
подходить к
проблеме с
разных точек
зрения

★
Умение
извлекать
положительный
опыт из всего
происходящего

Качества РМ = Качества Авиадиспетчера

Project Manager



оставаться спокойным и уверенным в стрессовых ситуациях

уметь прогнозировать «воздушную» обстановку

способностью выбирать необходимую информацию из большого объема сообщений

быть инициативным и самостоятельным

«воздушную» обстановку

способностью выбирать необходимую информацию из большого объема сообщений

уметь анализировать ситуацию и адаптивно применять установленные правила

должен обладать хорошей оперативной памятью

оперативную памятью

и адаптивно применять установленные правила

должен обладать хорошей оперативной памятью

уметь анализировать ситуацию и адаптивно применять установленные правила



Компетенции первоклассного IT PM
пути достижения



1. Привычка замечать: помните, что вы никогда не сможете узнать, что думают другие!

(не стоит додумывать за заказчика)

2. Умейте **быть недвусмысленным**, это может вызвать недоверие

3. Умейте быть разным! не нужно придерживаться одного характера, умейте отказываться от непродуктивных решений, не нужно идти по шаблону

4. Умейте **разбивать** сложные **задачи на мелкие**

5. Используйте с пользой достигнутый опыт, делайте обязательно **ревью**

6. Умейте **четко осознавать потребности**: свои, проекта, Заказчика, команды

7. Необходимо **уметь вести диалог**. Это искусство, которому нужно учиться

Источники:

*Стандарты проектного управления
(PMBok, Agile и др.)*

Сертификация PMI

Лучшая адвокатская практика: фильмы, книги

Разведчики: фильмы, книги, мемуары

Читайте книги, статьи из других областей (не IT)

Читайте классику

Детективы (мировая классика жанра, не попса):
фильмы, книги (чем больше тем лучше)

Изучайте материалы по искусству ведения войны
(тактика и стратегия великих сражений)

Рекомендации:

Изучить основные стандарты проектного управления:

- ***PMBoK***
- ***Agile***
- ***ГОСТ 34***

Сертификация PMI (получение международного сертификата PMP в области проектного управления)



Рекомендации:

Изучить актуальные версии основных программных инструментов в работе PM:

- ***MS Project*** (локальная и серверная версии)
- ***Системы багтрекинга (Jira, Redmine, Bugtracker)***
- ***MS Visio***
- ***MS SharePoint*** и др. инструменты подготовки профессиональных презентаций

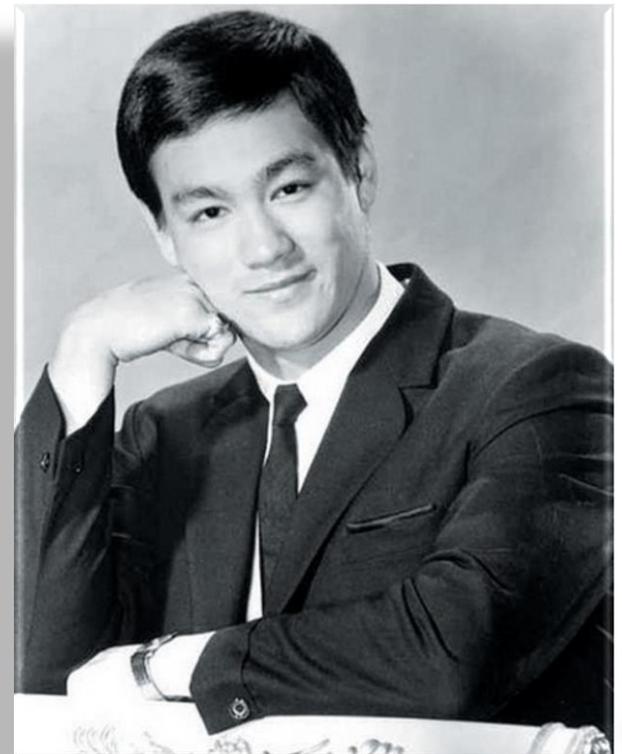


Рекомендации:

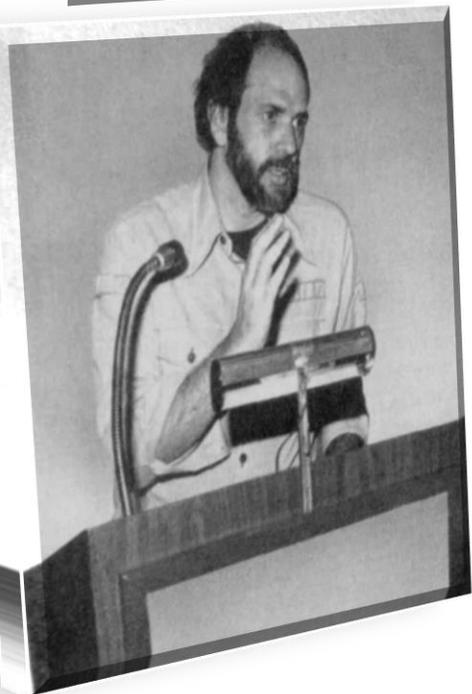
«Я не боюсь того, кто изучает 10 000 различных ударов.
Я боюсь того, кто изучает один удар 10 000 раз»

Брюс Ли

«Посещайте профессиональные конференции,
вебинары, даже если темы повторяются,
Перечитывайте профессиональные книги,
даже если вы ранее их читали,
Регулярно отработывайте проф.навыки
Ходите на собеседования»
Владимир Дерунов



Майк Каро, книга «Покер говорит» :



1.Главный Закон жестов:

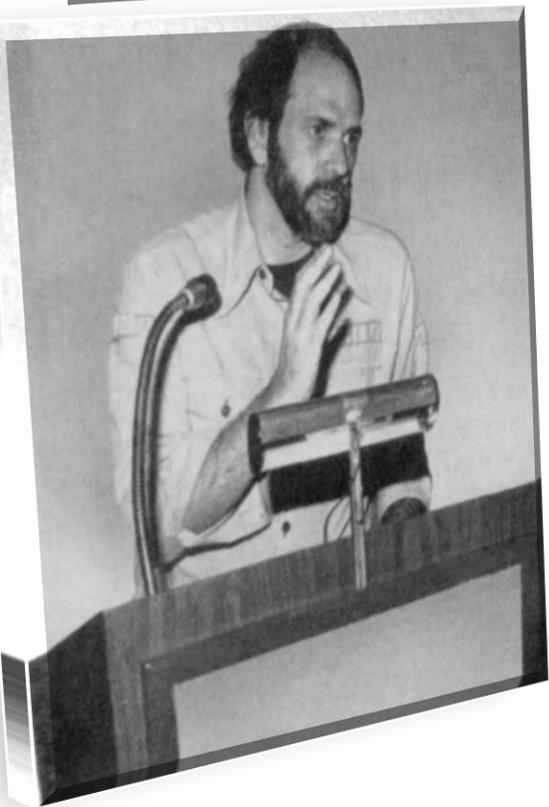
«Игроки либо играют роль, либо нет. Если всё же играют, то определи, что они ждут от тебя и разочаруй их»

«Запомните, оставайтесь хладнокровными и равнодушными к происходящему. Вы должны одинаково относиться, как к тому, чтобы спасовать, так и к тому, что бы сказать «колл». Сосредоточьтесь и позвольте говорить жестам»

2.Закон Каро о непредсказуемости:

«Люди часто действуют непредсказуемо, если выбор решения непосредственно не связан с их прибылью. Если же принятие решения влияет на их прибыль, то игроки лишь иногда действуют непредсказуемо»

Майк Каро, книга «Покер говорит» :



3.Закон Каро о Жестах #6:

«Подлинная улыбка означает истинно сильную «руку»; фальшивая улыбка означает блеф»

4.Закон Каро о Жестах #7:

«Чем дружелюбней выглядит игрок, сделавший ставку, тем более вероятно, что он блефует»

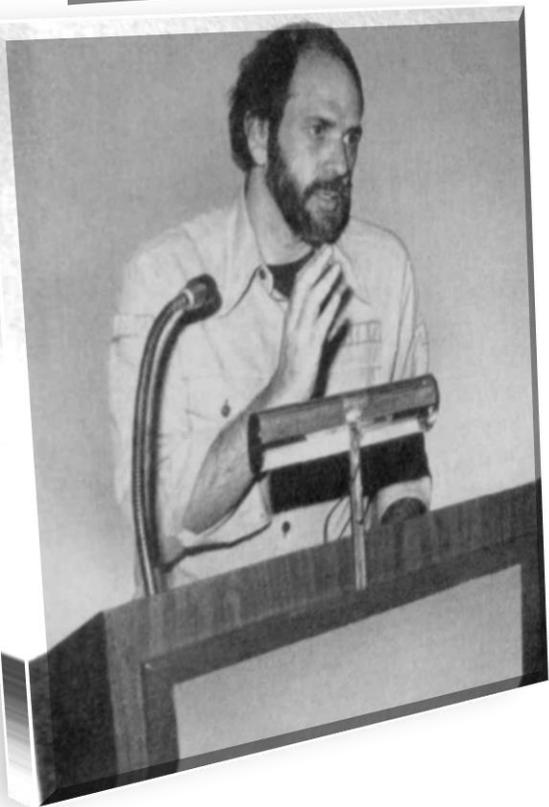
5.Закон Каро о Жестах #13:

«Игроки, смотрящие на вас обычно менее опасны, чем те кто смотрит в сторону»

6.Закон Каро о Жестах #21:

*«Если возникают сомнения, садитесь за деньгами»
Не делайте что-то, если есть сомнения*

Майк Каро, книга «Покер говорит» :



7.Закон Каро о Жестах #22:

«Когда сигналы конфликтуют, это означает игру. Определите, чего игрок хочет от вас по самому явному сигналу. И сделайте наоборот»

8.Закон Каро о Жестах #25:

«Не отвечайте на ставку тех, кто много болтает»

Финальный совет:

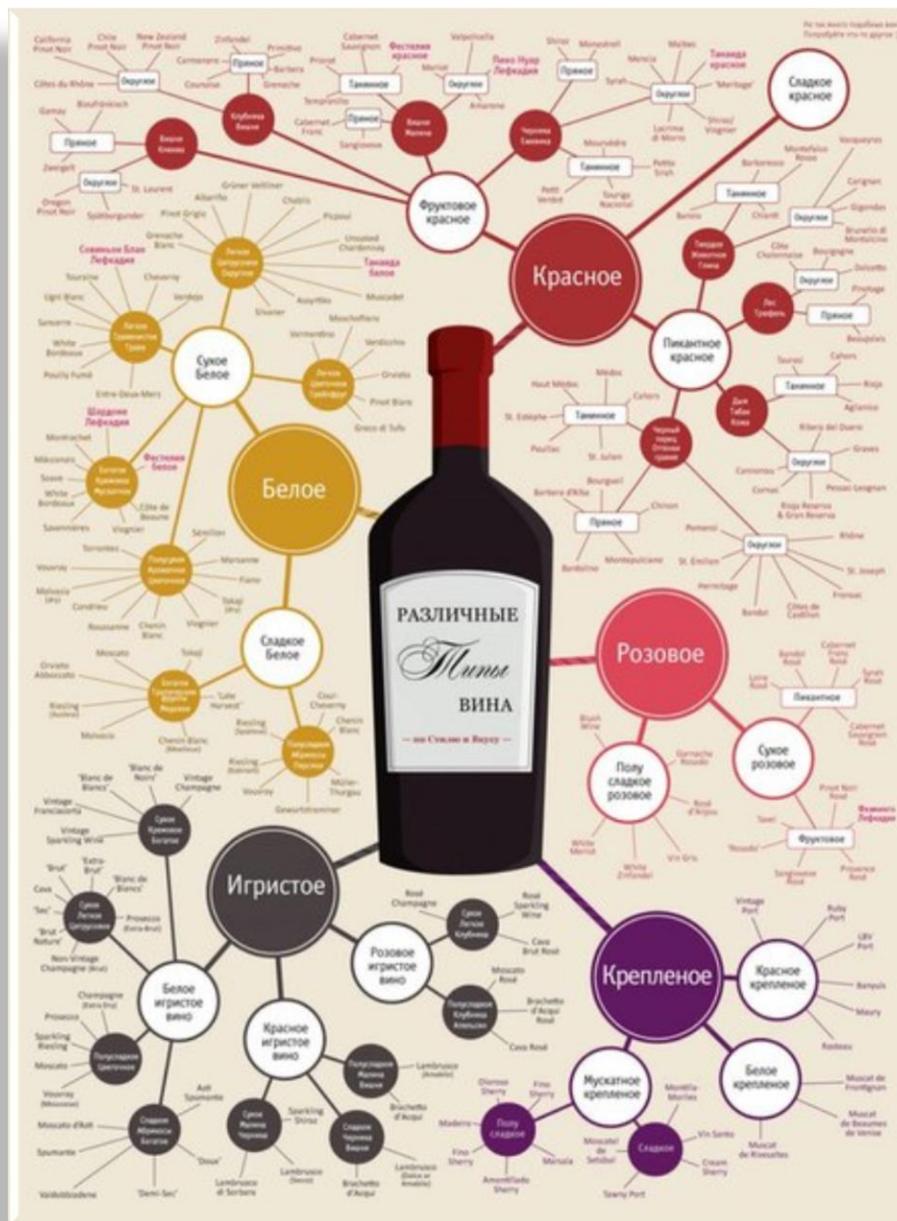
«Когда вы заметили жест, вам не следует немедленно реагировать на него! Подождите немного и изобразите сомнение. В таком случае, ваш оппонент не захочет менять свое поведение, и вы, вероятно, сможете использовать некоторые его жесты снова, чтобы получить больше прибыли»

Способы:

Развивайте технику внимания и
запоминания

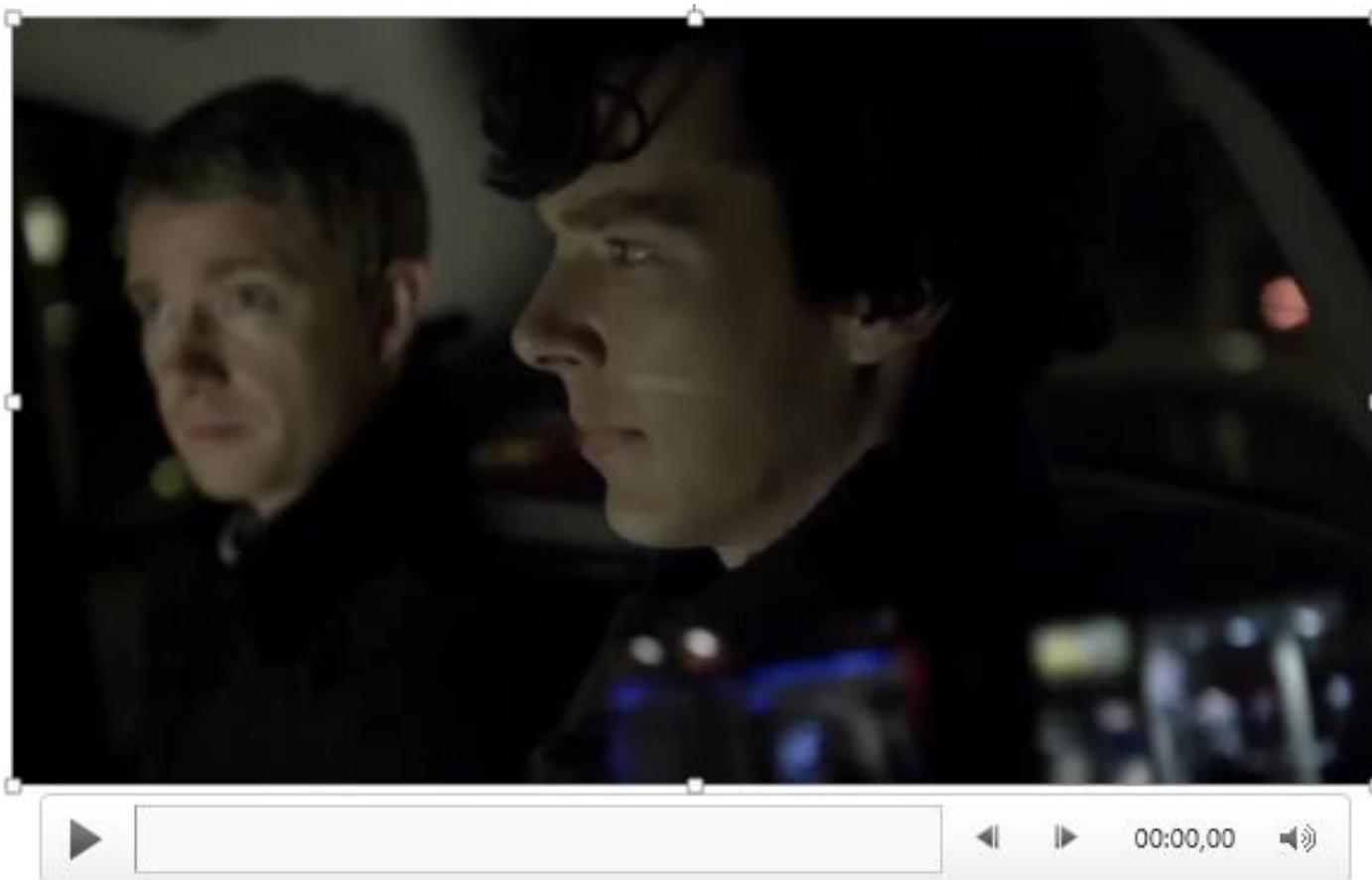


Способы:



Развивайте навыки дедуктивного и индуктивного способов рассуждений

Способы:



Видеоролик #13
(фрагмент из к/ф «Шерлок»), 1 мин.



Способы:

Ходите на собеседования
(даже если вы уже работаете)

На собеседовании:



Видеоролик #14
(фрагмент из к/ф «Скала»), 3.5 мин.

**Все внимание не на тех кто говорит,
а на тех кто молчит!**

**«1 час планирования
экономит 200 часов
переделок»
*Barry Boehm***





Правила планирования рабочего дня



Используйте принцип Эйзенхауэра

Принцип Эйзенхауэра





**Всегда актуализируй
информацию перед
событием**

Например,

1) идя к руководству на счет решения некого своего вопроса проверь непосредственно перед тем как идти свою почту и скайп: возможно ситуация поменялась либо руководитель уже дал вам ответ;

2) перед тем как идти, звонить Заказчику на счет решения некой ситуации – аналогично (проверь почту, скайп)



«Надо развивать ум, читая много книг, а не многих авторов»

Марк Фабий Квинтилиан, римский оратор

«Отучить от чего-нибудь – труд более тяжелый и первоочередный, чем научить чему-то»

Марк Фабий Квинтилиан, римский оратор

«Тот, кто быстро пишет, не научится писать хорошо, но тот кто пишет хорошо, научится писать быстро»

Марк Фабий Квинтилиан, римский оратор





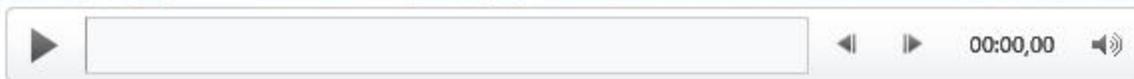
**Умей видеть невидимое,
слышать неслышимое**

**То, что не показывает и
не договаривает Заказчик**





ДЕТАЛИ – умение обращать
внимание на самые
незначительные признаки



Видеоролик #15
(фрагмент из к/ф «Шерлок»), 2 мин.

Известное фото: водружение флага над Рейхстагом



На самом деле существуют 2-а экз. этой фотографии



известная



Оригинал
(малоизвестный)

Разница:



известное

оригинал



**Умей видеть невидимое,
слышать неслышимое**

Забавные примеры









ЧАСТЬ 3:

Тактика правильного вхождения PM в действующий проект



1. Сразу провести диалог с
Заказчиком для установления
необходимости дальнейшего
выполнения проекта

*Возможно для Заказчика проект уже не представляет никакого
интереса (экономического, стратегического и т.д.)*



**2.Если Заказчик по-прежнему
заинтересован в проекте, то
необходимо актуализировать его
ожидания от проекта**



3.Сразу устанавливаем базовые правила управления проектом для команды

Вспоминаем варианты установки
правил игры для команды
(договоренности/ультимативный)
- СЛАЙД № 16



4. Провести аудит проектной документации, контракта

5. Проанализировать текущую ситуацию проекта

Выявить ресурсные потребности

Выявить риски проекта

**Актуализировать план-график
проекта**

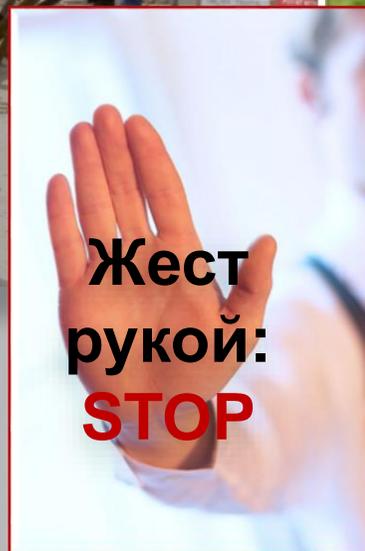
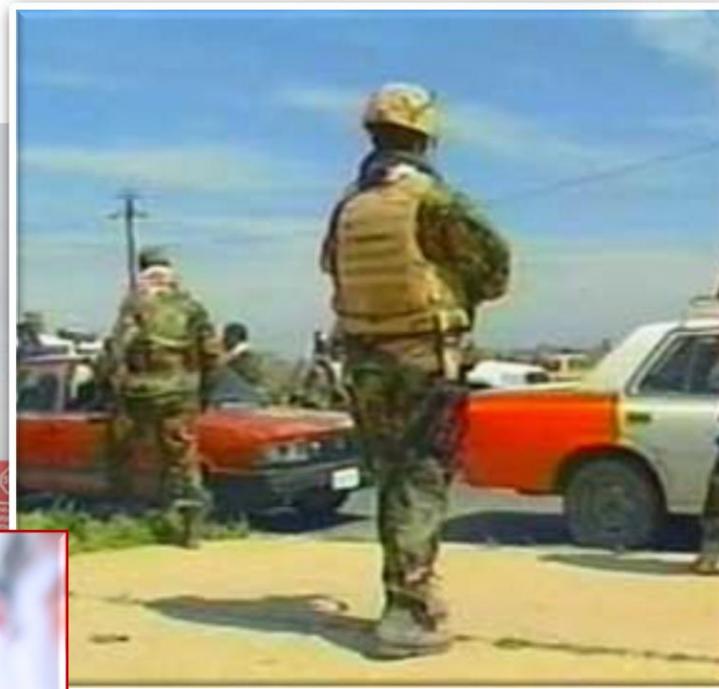
(для Исполнителя и Заказчика)



**6. Совместно со своим
руководством (имея уже
актуальную информацию)
определить целесообразность
дальнейшего выполнения
проекта**



7. Актуализировать проектную документацию, а при необходимости и контракт



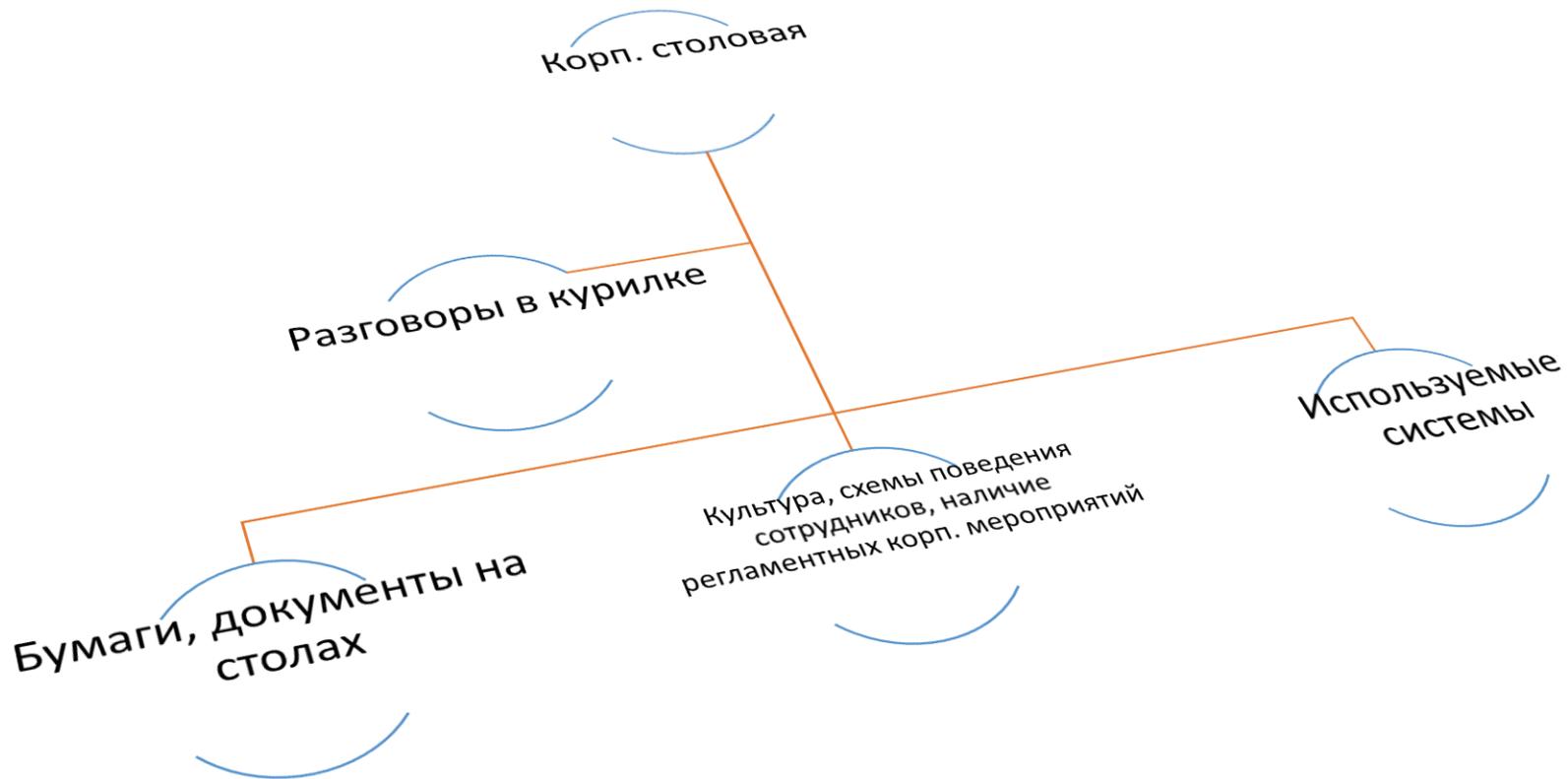
Жест
рукой:
STOP

**Американские солдаты:
Проверка документов.
Блок-пост в ИРАКЕ**



**8. Быстрое вхождение в
специфику, культуру Заказчика**

Способы быстрого вхождения в специфику, культуру Заказчика:



Способы быстрого вхождения в специфику,
культуру Заказчика:

**Важно как можно быстрее
выявить серого кардинала
проекта от Заказчика**

**Выявить того, чье слово
по факту является
решающим для проекта**

*(порой – это сотрудник Заказчика, который даже
не состоит в команде)*



Перекрестный опрос:

**На практике при вхождении в действующий проект
избегать ошибок помогает техника перекрестного опроса
сотрудников своей команды**

Спасибо за внимание

Дерунов Владимир

skype: [Artezio_vderunov_1](#)

vk: <http://vk.com/vaderunoff>

e-mail: vaderunoff@yandex.ru



Удачи на проектах!

