



## Руководитель проекта - путь самурая

- > info
- > # Author: Башкиров Александр
- > # Date: 2013, feb 23
- > # Event: Plan B / 2.00
- > \_

# Почему я пошел на ПБ2?



- Потому что увидел возможность рассказать от первого лица - я делаю так, потому что ...;
- Потому что увидел возможность живого общения с коллегами;
- Потому что хочу не только поделиться своим опытом - но и перенять опыт коллег, ибо «учиться на чужих ошибках - особое искусство».

# Простая мысль



Любой проект может кончиться успешно. Или неуспешно. Неудача лучше не допускать.

# Что такое управление проектами?



- Управление проектами - это то, чем занимаются руководители проектов, а не то, что воплощают в себе методологии и программное обеспечение.

Цитата из: <http://www.pmtoday.ru/project-management/role/really-effective-pm-and-who-muddle-through.html>

# Составляющие проекта





Заметки из практики

#theory off  
#practic on



# «Горящий проект»



- Определим то что наиболее важно и должно заработать в первую очередь
- Реализуем это
- Определим то, что должно работать во вторую очередь
- Реализуем это
- (повторяем цикл)
- Получилось? Поздравляю, еще немного - и вы будете использовать SCRUM :)

# История №1

Дано:

- Проект разработки и внедрения ПО. Сжатые сроки (определена конечная дата);
- Очевидно, что проект не выполнить к дате - даже если распараллелить работы;

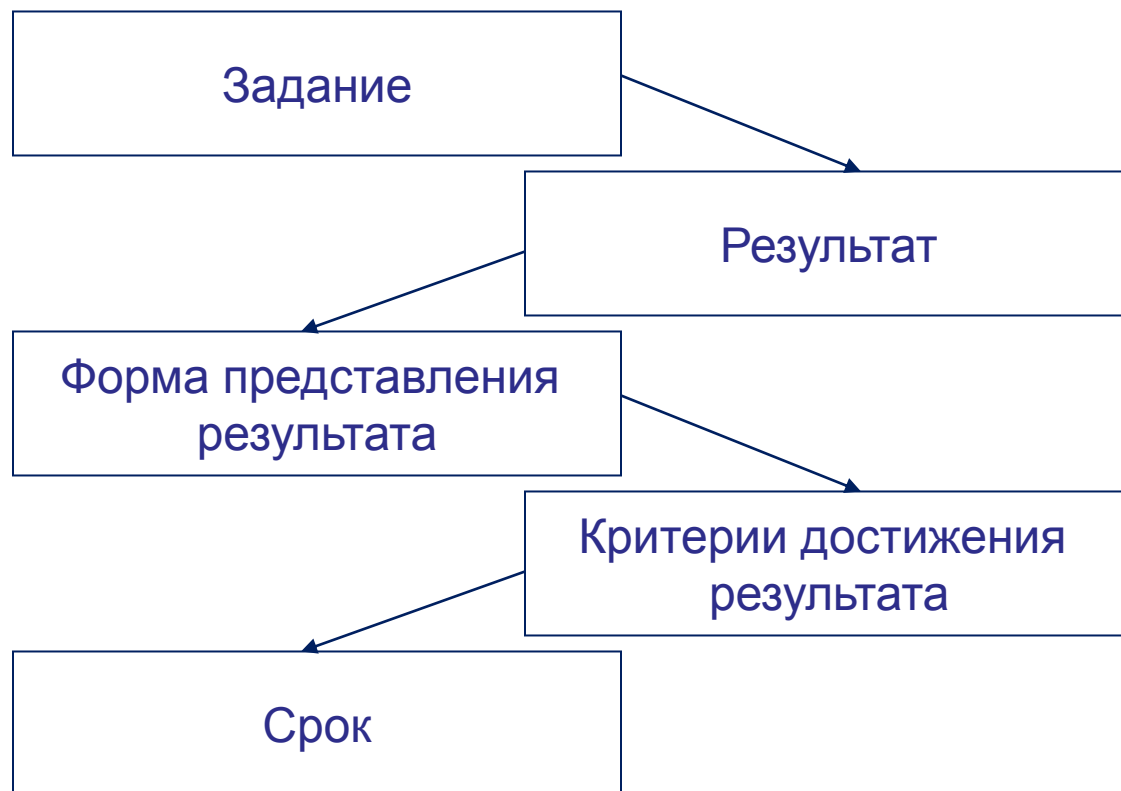
Что было:

- Составлен список наиболее важных функций (принцип 80/20);
- Поставлены задачи по их реализации;
- К сроку они были выполнены;
- На ПСИ система была принята в опытную эксплуатацию с замечаниями;
- К новому сроку были устранены замечания.

*Мораль: не стоит стремиться объять необъятное в нереальный срок.*



# Моя шпаргалка



# История №2

Дано:

- Когда я только начинал работать РП, то считал, что задания просты и самоочевидны;
- В одном приложении на форму надо было добавить кнопку «Печать». Я написал в Jira задание программисту: «На форму Ф23 добавь кнопку «Печать»»;
- Программист сделал;
- Тестер протестил и выяснил, что кнопка не делает ничего;
- На мой вопрос - «как это так???» программист ответил, что в задании ничего не сказано о том, что эта кнопка должна что-то делать;
- С тех пор вопрос «как ставить задачи» у меня не стоял в принципе.

# Еженедельные собрания команды (project meeting)



- Отчетность
- Обмен информацией
- Постановка целей
- Подведение итогов

*Project meeting – чаще? – только для особого контроля;  
Project meeting – реже? – теряется управляемость.*

# История №3

Дано:

- Большой проект разработки и внедрения ПО.
- Времени, судя по планам, достаточно.
- Работает порядка 15 разработчиков.
- В какой-то момент планы «поехали», анализ показал рассогласование действий между членами команды - каждый «окопался» и стал «сам за себя»;

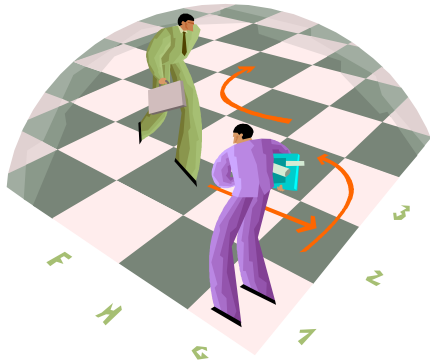
Что было:

- Для начала - общий чат в Skype;
- Затем - еженедельные собрания (не более 2х часов);
- На собраниях - короткий доклад о сделанном (и несделанном), определение точек пересечения, выдача заданий и информации по целям на следующий период.

*Мораль: кто владеет информацией – тот имеет больше шансов выдержать сроки.*

# Про планирование

*План составлен – и как часто он выдерживается и исполняется?*



- План - то, что требует постоянных корректировок;
- Составьте план верхнего уровня;
- При приближении к вехам - составьте план на следующий этап;
- Лучше перейти от плана к промежуточным итогам («критические цели»);

*Возможно ли выдержать план в принципе?*

# История №4

Дано:

- Проект разработки и внедрения ПО у очень крупного заказчика.;
- 1200 рабочих мест на первом этапе;
- 5700 рабочих мест на втором этапе;
- ПО не имеет аналогов.

Что было:

- Составлен Большой Подробный План;
- Он не выполнялся (по объективным причинам)
- Вместо подробного перепланирования - план по «вехам» и планирование на шаг вперед;
- План по «вехам» был выполнен.

*Мораль: небольшая свобода в планировании и доверие к руководителю проекта может оказаться полезной.*





Руководить проектом это:

- Отвечать за сроки, качество, результат (быть готовым дать отчет по любому вопросу в любой момент);
- Быть максимально вовлеченным в процесс (знать кто над чем работает в каждый момент времени);
- Построить систему контроля и выдачи поручений (еженедельные встречи, инструментальные средства);
- Доверять - но не оставлять без проверки;
- Иметь план (или идеи) на случай возникновения рисков;
- Прогнозировать изменения;
- Работать в команде и с командой;
- Быть честным.

# История №0

На этом месте может быть масса ваших историй...

...И МОИХ ТОЖЕ.

# И еще про управление



- Устав проекта чаще не нужен, чем нужен. Реально работает только при конфликтах;
- Очень внимательно надо относиться к управлению требованиями. Каждое требование должно быть зафиксировано, классифицировано и соотнесено с ТЗ;
- ПО для управления - ПО для постановки задач, контроля версий. А вот без ПО для управления проектами прожить можно;
- Проектный офис - может очень помогать, а может очень мешать. Вопрос в его ориентации (на проект или на формальность);
- Коллективная ответственность? - Нет, коллективная безответственность.

# История №5

Дано: описание ситуации из Истории №4 (большой проект), и еще

- Требования поступают из 3х центров Заказчика;
- Требования противоречат друг другу, порой это неочевидно (формулировки разные).

Что было:

- Требования соотносились с функциями ПО;
- Введено управление релизами - релиз должен содержать конечное число оттестированных реализованных требований;
- Введен проектный офис как точка контакта по получению требований и официальной переписке.

*Мораль: то, что в небольшом проекте формальность и мешает, в большом – инструмент и помогает.*

# Про руководство



- Если что-то не то в проекте, то первый кандидат «на бичевание» - руководитель проекта. Почти всегда;
- Если руководитель проекта докладывает о неудачах - то это не значит, что он плох;
- Часто руководителя проекта путают с антикризисным менеджером. Он может быть им - но на время. А вообще - это разные роли;
- Эффект работы РП - выполненный проект; «плюс» в копилку; материальный; моральный. Для компании - освоенное новое решение, материальный аспект, аспект PR.

# История №6

Дано:

- Проект с нереальными сроками;
- В начале проекта составлена докладная на руководство о нереальных сроках, и предложен план реализации (предполагающий вынесение части функций за крайний срок);
- РП попытались назначить «дежурным виноватым»: срок прошел, а результата нет;

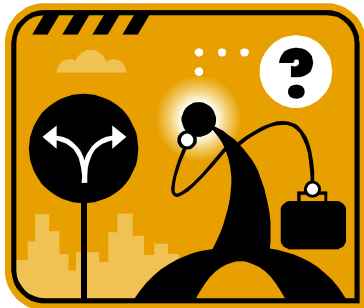
Что было:

- Апелляция к служебной записке;
- Назначение РП «антикризисным РП»;
- Потерянное время;
- Прекращение проекта.

*Мораль: иногда надо прислушиваться к исполнителям перед тем, как подписать даже очень выгодный контракт.*



# Про персонал, оценку и мотивацию



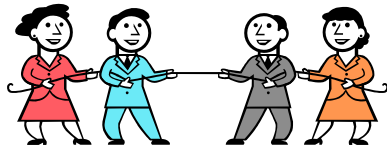
- Эффективность руководителя проектов - это сделанный в срок проект, и запущенное решение;
- Вклад каждого члена команды выражается в его пользе, которую его труд внес в проект;
- Команда - личности с функцией ресурса;
- Сотрудникам помогать стоит. Но не давать садиться на шею;
- Отношения с командой лучше всего демократические... с правом настоять на своем решении;
- Самое сложное - определить потенциал каждого члена команды и поставить его в условия, когда он полностью раскроется.

## История №7, обобщительная

Как строить отношения с командой (обобщение):

- Быть лидером;
- Иметь представление о технологии;
- Понимать, чем живет каждый из твоей команды;
- Учиться у сотрудников;
- Не забывать о том, что одно маленькое доброе дело способно мотивировать лучше, чем большая денежная премия (хотя и она не помешает 😊).

# Про конфликты



- Конфликт может послужить отправной точкой развития;
- Встречаясь с конфликтом, стоит выбрать стратегию противостояния и придерживаться ей:
  - Использовать конфликт;
  - Уйти от конфликта;
  - Разрешить конфликт;
  - Перенести конфликт;
- Конфликт может спровоцировать проблемы на проекте.



Все сделать самому -  
что может быть сложнее и  
проще?

---

**Башкиров Александр, 2013**

Спасибо за внимание!

Alexander.Bashkirov@gmail.com