

The background of the slide features a dark, futuristic cityscape at night, with various skyscrapers and buildings illuminated. Overlaid on this are several bright, colorful light trails in shades of blue, green, and yellow, creating a sense of motion and technology. The Luxoft logo is positioned in the upper left area.

Luxoft
A DXC Technology Company

Руководитель проекта — цели и инструменты

Марина Гехтман
Старший директор по производству

think.
create.
accelerate.

Содержание

- Знакомство и **орг вопросы**. 5 мин
- **Цель** семинара. Программа минимум: опросник и 2 бизнес ситуации. 5 мин
- Определения и основные допущения. 3 мин
- **Упражнение**: заполнить опросник “Цели и Инструменты Руководителя проекта”. 15 мин
- **Результаты**. Обсуждение. 30 мин
- Домашнее задание. 5 мин
- Бизнес ситуации. **Практика**. 1 час 40 мин
- Краткие **итоги** встречи. 10 мин

Определения

Проект – работа, которая должна быть выполнена за определенный промежуток времени и с определенным результатом

Руководитель проекта (РП) – тот, кто отвечает за выполнение проекта

Цель – то, чего надо достичь.

Инструмент – навыки, умения, процессы, задачи, активности, ресурсы, которые помогают достичь цели.

Основные допущения

- Модель = упрощение
- Рассмотрены **ключевые заинтересованные стороны (ЗС)** и объекты
- **Конфигурация ЗС** может быть **сложной** Для каждой ЗС и объекта выделены **главные цели**
- Деление **инструментов** на **специальные и общие**, и на **категории условно**
- Цели могут становиться инструментами
- Использовать для компаний **с проектной организацией и в продуктовых.**

Упражнение

Вы получили листочки с Целями, а также Специальными и Общими инструментами.

Для каждой цели и инструмента выберите из списка одно или несколько значений:

[+] – согласен

[++] – использую

[?] – есть вопросы

[-] – не согласен

Проставьте значения согласно вашей текущей ситуации в проекте, команде, компании.

Если у вас нет текущего проекта, то опишите желаемую ситуацию.

Пример:

Цель : Мотивировать команду. +. Означает использую в своей текущей работе

Цель : Мотивировать команду. ++ ?. Означает использую, но есть вопросы.

Цель : Мотивировать команду. - ?. Означает не согласен с этой целью и есть вопросы.

После заполнения опросника перенесите результаты в таблицу.

Пример заполнения

Цели	Согласен +	Использую ++	Не согласен -	Есть вопросы ?
Команда	2			2
Проект, процессы, задачи	1			
Клиент	2	2		
Менеджер РП			4	
Сам РП	1		1	1

Специальные Инструменты	Согласен +	Использую ++	Не согласен -	Есть вопросы ?
Команда	4	4		
Проект, процессы, задачи			3	3
Клиент	1	1	1	
Менеджер РП	1	1	1	1
Сам РП	2	3		3

Общие инструменты	Согласен +	Использую ++	Не согласен -	Есть вопросы ?
Личностные	2	3		
Коммуникативные			1	4
Информационные		1		1
Баланс	1			1

Цели: заинтересованные стороны (ЗС) и объекты

Команда		Проект, процесс, задачи		Клиент		Менеджер руководителя проекта		Сам Руководитель проекта	
	Сохранить и защитить команду		Выполнить в срок с надлежащим качеством и в рамках бюджета		Поддерживать высокий уровень удовлетворенности		Поддерживать высокий уровень удовлетворенности		Поддерживать удовлетворенность
	Поддерживать конструктивный уровень коммуникаций				Управлять ожиданиями		Обозначить проблему и получить помощь		Планировать проф и карьерное развитие
	Мотивировать команду				Получить оплату согласно контрактным обязательствам		Получать ОС		Соблюдать баланс рабочего и личного времени
	Предотвращать, разрешать конфликты				Продлить бизнес: продолжение проекта или новый проект		Получать направления развития и поддержку		

Инструменты специальные

[illegible]

Инструменты общие

Личностные:

- Авторитет
- Доверие
- Личный контакт
- Признание своей экспертности
- Активная позиция, умение отстаивать свою позицию

Коммуникативные:

- Выстраивание и поддержка каналов коммуникаций
- Внятная коммуникация
- Умение слушать и слышать
- Навык переговоров
- Навык презентаций

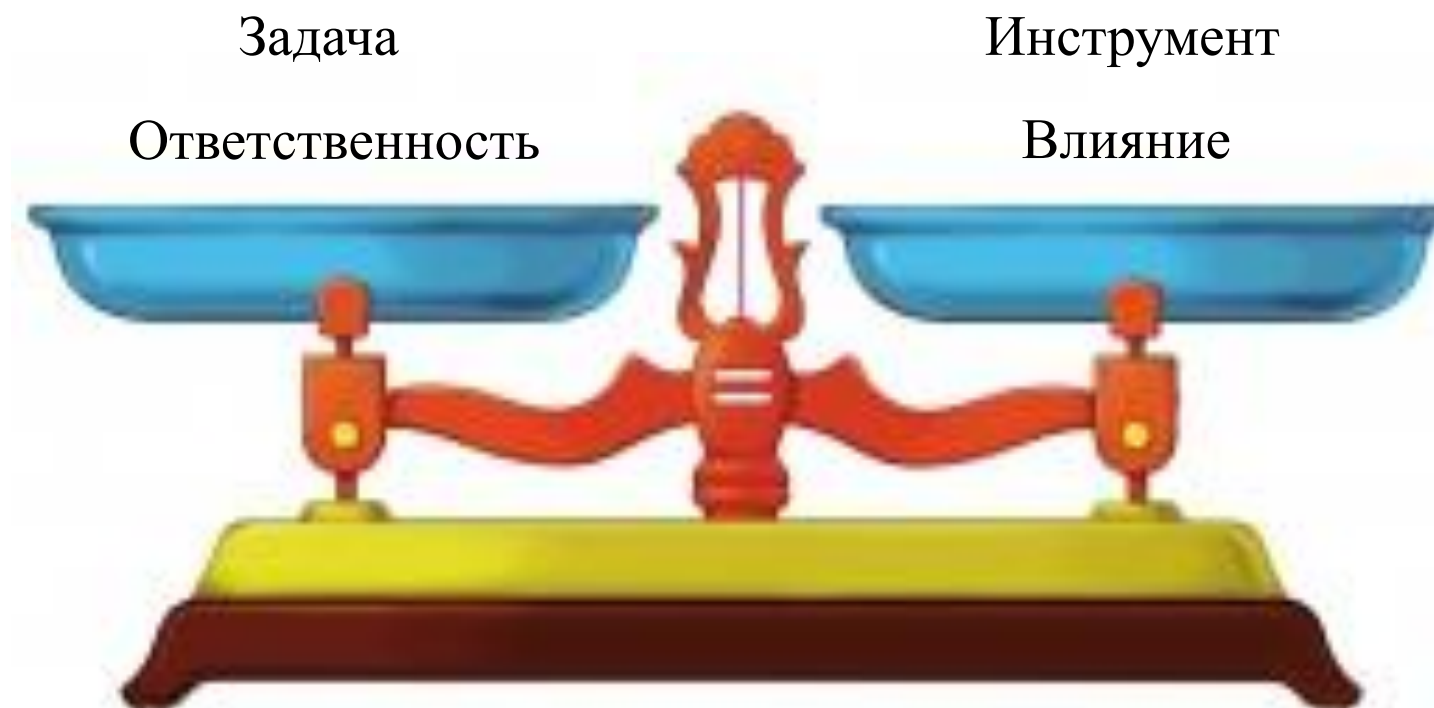
Информационные:

- Отчетность, визуализация
- Обмен информацией и ОС

Баланс:

- Баланс задачи – отношения
- Баланс эмоции – цель

Баланс



Критерии баланса

- Все столбики ЗС/объекты/**цели равномерно покрыты**
- **Цель** - есть соответствующий **набор инструментов**
- Владение общими инструментами

Самооценка: Есть баланс? Что дальше?

Цель опросника выявить балансы и дисбалансы, если они есть. Ответьте на следующие вопросы.

- **Сколько целей/ЗС вы держите в фокусе** внимания
- **Какие цели/ЗС не покрыты.** Почему. Укажите причину: не считаете эти цели значимыми, считаете, что это не ваша зона ответственности, нет инструментов, ресурсов, другое. Хотите ли вы дополнить список целей.
- Есть ли цели, для которых вы готовы использовать **небольшое количество инструментов (1-2)**. В чем причина: не видите пользу, не умеете использовать, считаете что у вас недостаточно прав и влияния, другое. Хотите ли вы дополнить список инструментов.
- Какие могут быть **последствия** того, что вы не включаете цели и/или не используете инструменты
- Хотите ли вы включить в свой фокус новые цели, разобраться с инструментами. Если да, то **что для этого нужно сделать**, какие видите **способы**.

Пример анализа

Цели	Согласен +	Использую ++	Не согласен -	Есть вопросы ?
Команда	2			2
Проект, процессы, задачи				1
Клиент	2	2		
Менеджер РП			4	
Сам РП	1		1	1

Специальные Инструменты	Согласен +	Использую ++	Не согласен -	Есть вопросы ?
Команда	4	4		
Проект, процессы, задачи			3	3
Клиент	1	1	1	
Менеджер РП	1	1	1	1
Сам РП	2	3		3

Общие инструменты	Согласен +	Использую ++	Не согласен -	Есть вопросы ?
Личностные	2	3		
Коммуникативные			1	4
Информационные		1		1
Баланс	1			1

Примеры дисбаланса. Что дальше?

- **Менее трех целей.** Например, нет фокуса на вашего менеджера или на вас
- **Вы признаете цель, но нет инструментов.** Берете на себя **ответственность без возможности выполнить.**
- **Для цели только 1-2 инструмента. Нет вариативности.**
- **Конкретные инструменты вызывают вопросы** по освоению и применению.
Следующие шаги?
- **Сигналы.** Не включены конкретные цели или инструменты. Например, принятие культуры компании, получение помощи, признание своей экспертности.

Есть баланс! Что дальше?

- **Цели равномерно** покрыты. Они **в фокусе** и вы их регулярно мониторите.
- Для каждой **цели – список инструментов**. Вы умеете ими пользоваться.
- Проанализируйте текущую ситуацию и **подумайте о новых целях, инструментах и шагах по их освоению.**

Домашнее задание

Для каждого дисбаланса проанализируйте

1. Возможные последствия
2. Причины
3. Следующие шаги

Матрица 2 x 2 Мало- Много Целей Инструментов

- Прикрепите листочек в соответствующую клетку на матрице 2 X 2 на флипчарте

Бизнес ситуации

- Учебная модель и тренажер
- Меньше конкретики - больше выбираем и проверяем инструменты

Рекомендации.

- Используйте выданные таблицы.
- Схематично и кратко описать ситуацию. Очистить ее от эмоций.
- Определить участников, выделить основных. Дополнить, детализировать список при необходимости.
- Выявить цели участников.
- Понять кто ваши партнеры, кто нейтрален, кто оппозиция
- Выявить дисбаланс целей/инструментов, возможные конфликты. Определить риски
- Решить что делаем. Выбрать инструменты из списка или дополнить своими.
- Подготовиться к встречам, переговорам.
- Во время встреч постараться выявить реальные цели участников, уточнить детали . По результатам встреч дополнить, детализировать цели, риски и действия.
- Повторить предыдущие шаги.

Таблица для анализа бизнес ситуации

Стороны	Основной участник	Участвует	Цель	Риски	Что делаем
Команда					
Проект, процессы, задачи					
Клиент					
Менеджер РП					
Сам РП					

Первоначальное заполнение

Стороны	Основной участник	Участвует	Цель	Риски	Что делаем
Команда		Да	?		
Проект, процессы, задачи					
Клиент	Да		на 6 недель раньше		обсуждаем
Менеджер РП					
Сам РП	Да		?		

Дополнительные участники

Стороны	Основной участник	Участвует	Цель	Риски	Что делаем	Комментарий
команда		Да	?			
команда : тим лид				не согласится на заплатки		
команда: тестеры				не успеют		
команда: кто еще?						
проект, процессы, задачи						
клиент: РП			почему на 6 недель раньше?			вы - партнеры!
клиент: менеджер РП						
менеджер РП						
сам РП	Да		?			

Ситуация 1

Руководитель проекта со стороны клиента неожиданно написал письмо, в котором потребовал завершить работу и сдать готовый продукт через 1.5 недели, т.е. на 6 недель раньше положенного срока.

У вас (РП) выстроены неплохие рабочие отношения с клиентом. Не было никаких предпосылок для возникновения проблем. Ваш проект идет уже 3 месяца и тестирование и исправление дефектов находится в самом разгаре.

Есть некоторые готовые части системы, есть области с непонятным качеством. Ваш тим лид является самым технически грамотным разработчиком. Он и слышать не хочет о каких-то заплатках или половинчатых решениях, которые позволят сдать систему раньше.

Команда работает на максимуме – тестировщики загружены на полную из-за некорректной оценки сложности проекта.

Подготовьте и проведите встречу с РП со стороны клиента. Цель – договориться об изменении сроков и ближайшей поставке.

Ситуация 2

Вы разобрались с РП со стороны клиента и стало понятно почему неожиданно потребовалось сократить время разработки на 6 недель. Понятен и “приз” – если все пройдет хорошо, то вы получите новый заказ, очень интересный и перспективный от этого же клиента. Вы расширите команду – плюс 3 разработчика и 4 тестировщика.

Вы договорились с РП клиента какую функциональность нужно быстро доделать. Для этого нужно изменить приоритеты работы команды, а также применить несколько заплаток. Ваш тим лид ни за что не согласится на заплатки, так как для него важна стройная и логичная архитектура. Он говорит, что уволится, если будет делать такое решение.

Ваш тим лид сильно заботится и беспокоится о своих людях и не хочет переработок для них.

Подготовьтесь и проведите встречу с тим лидом. Цель – выполнить договоренности с клиентом.

Ситуация 3

Вы разобрались с РП со стороны клиента и договорились со своим тим лидом.

Для того чтобы сделать все что решили, нужно отменить переход вашего тестировщика в аналитики и бросить его на дополнительное тестирование.

Полгода назад договорились, что именно сейчас начнется переход в аналитики, будет выделено время на посещение тренингов, получения необходимых знаний.

Договаривались, что тестировщик станет аналитиком в этом же проекте. Он знает предметную область, работает в этом проекте с первого дня, принимал участие в сдаче каждого этапа, пользуется уважением и доверием команды и клиента, его вклад в проект очень велик. Он никогда не относится к работе формально, продумывает стратегию и тактику тестирования, обсуждает ее с тим лидом, чтобы наверняка правильно понимать подходы к проверкам. Он всегда добровольно остается сверх рабочего времени, если это нужно чтобы завершить проверку качества системы. Ситуация осложняется тем, что переход уже откладывался один раз из за срочных задач два месяца назад, повторное откладывание вызовет сильную негативную реакцию.

Подготовьтесь и проведите встречу с тестировщиком. Цель – договориться и обеспечить тестирование , чтобы выполнить обязательства перед клиентом.