

Управление проектами 3.0: практические приемы для изменчивого мира

Алексей Чумаков, CPD/IPMA-A
alex@chumakov.ru
+7.903.200.11.80

группа **толк** › human interaction design



II конференция
Молодежь и управление
проектами в России
31 мая 2012 › Москва



Управление проектами в прошлом веке (условно, крупными мазками)

v1: родом из пятидесятых.

- › технические навыки и системный подход
- › предписывающая модель

v2. родом из семидесятых.

- › + контекстные и поведенческие навыки
- › процессный подход

v2.5. «родом из девяностых».

- › гибкие и итерационные методы
- › потребительский подход

3.0?



21 век. Новая гонка или иллюзия?

- › Интернет: доступность связи, распределенные команды
- › Автоматизация: оформление документов, технические навыки
- › Дешевое прототипирование и визуализация
- › Свобода выбора участника проекта
- › Соцсети и мобильники: тайны информации больше нет
- › OSS-проекты и удаленная работа – «участник проекта на час»
- › конкуренция: каждый день нужно «продавать» проект
- › «Китайцы» (сорусатс): лишнего времени больше нет.
- › Дефицит внимания и «обрывочное восприятие»:
длинные документы теперь не читают!

цейтнот... неопределенность... изменчивость требований...

Существующие подходы по-прежнему актуальны, но требуют дополнения.



Ростки управления проектами v3

- › «Эмоциональное управление», «позитивное управление», Scrum / Agile, CBPM...
- › Артефактные модели
- › Сращивание проекта и процесса. Жизнь как проект
- › OSS – версионные хранилища, трекеры, ...
- › Release early, release often! Проекты с частой обратной связью
- › Вдохновение, не менеджмент. «Открытая организация»
- › Борьба за лучших людей – вовлечение, не принуждение

Меняется актуальность:

- › ~~Устав проекта, ТЗ, WBS...~~
- › ~~MS Project~~
- › ~~Персональные компьютеры~~
- › ~~Государственные и другие границы~~



Ключ к v3:

исправляем фундаментальное заблуждение
ISO 21500 (и не только его)!

- › Человек – не ресурс!
 - › **ресурсы = вещи** (молча терпят использование)
 - › **люди = используют вещи** (имеют волю и разум, сопротивляются, если их молча используют)



Человек – не ресурс. Что это дает?

Можно использовать его возможности!

- › Опираемся на человеческий фактор, не боремся с ним
(10-100х преимущество в трудоемкости!)
- › Скорость принятия решения – выше любого компьютера (не более 1/3 секунды)
- › Распределение нагрузки на управление проектами и ответственности
- › Вовлеченные осмысленные участники находят лучшие решения и исправляют ошибки руководителя проекта ;-)

Результат: **преимущество во времени**

(а это почти единственный невозполнимый ресурс!)



Как «готовить человекoв»?



Главное простое правило

«каждый человек в данный момент совершает всегда наилучшие для себя действия... исходя из своего опыта, убеждений и осведомленности»

Каждый.

(в том числе тогда, когда Вы с этим не согласны)



ТТХ человека (не все)

- › Действует исходя из своих потребностей
- › Имеет образное мышление
- › Объем внимания и памяти (5 ± 2)
- › Способность к обобщению
- › Деятельностный цикл обучения
«ПРЕДСТАВЛЕНИЕ – ОЖИДАНИЕ – НАМЕРЕНИЕ – ДЕЙСТВИЕ» (ПОНД/AIDA)
- › Максимальная эффективность «в потоке»
- › Тяжело меняет роли

Если задача проекта и контекст «умещается в голове» и «принимается» – эффективность многократно возрастает.

**V3. Управление
воспринимаемым образом результата
+ ожиданиями и намерениями участников**



V3.

- › **Воплощение *наглядного образа* результата**
- › **для удовлетворения *потребностей заказчиков***
- › ***осмысленными действиями заинтересованных людей***
- › **с частой *обратной связью***
- › **и *эстафетой ответственности***

- › **Проект = *визуальный* способ создания продукта**
- › **Основывается на *v1, v2, v2.5***
- › **Проект = часть *единого жизненного цикла***
«управление потребностями – проектом – продуктом – обслуживанием»



1. Воплощение наглядного образа результата

- › Vision продукта (Что? Какое?) *впереди плана*
- › Раннее прототипирование и управление «конфигурацией проекта»
- › Дерево результатов (deliverable breakdown structure), а не работ (WBS)
- › Артефактная модель
- › «Процессное управление» – на задний план
(вместо него – естественный способ функционирования мозга)
- › Возможность привлечения «участника на час»



2. Для удовлетворения потребностей заказчиков

- › Управление структурой потребностей заказчиков («Кому? Зачем?»)
- › Дерево потребностей, симметричное дереву результатов (demand breakdown)
- › Проект успешен, когда «команда заказчика» довольна (а **не** сроки-стоимость-качества)
- › **«Цель проекта» – термин не применяется. Вместо –**
 - › **Есть результат (вещь, услуга или событие)**
 - › Есть удовлетворенная потребность заказчика (принесенная выгода)
 - › Цели разные у различных участников



3. Осмысленными действиями заинтересованных людей

- › Участник проекта совершает работу не просто потому, что есть задание в проекте
- › А потому, что видит образ результата, и принимает его
- › Опора на тех, кто «хочет и может» и «хочет, но не может»:
Не можешь – поможем, не умеешь – научим, не хочешь – обоснуй альтернативу (или заменим)



4. С частой обратной связью

- › Постоянное рецензирование заказчиком/пользователями:
 - › «удовлетворяет ли этот результат эти потребности этих людей?
 - › Какие конкурирующие потребности и продукты?
 - › Какие конкурирующие заказчики / потребители?
 - › Какие требования изменились?
 - › Что можно сделать лучше?

- › Измерения качества («качество – всегда для кого-то»), например, в ИТ:
 - › Качество для заказчика (ISO 9241)
 - › Качество для пользователя (там же)
 - › Качество для эксплуатационщика (там же)
 - › Качество для разработчика (мое дополнение)



5. И эстафетой ответственности

- › Другой жизненный цикл проекта (итерации) –
 - › **Обоснование** (feasibility study)
 - › Запуск (Initiation)
 - › **«Проектирование»** / создание образа (Design)
 - › **Воплощение** (Implementation)
 - › **Испытания / приемка** (QA & Acceptance)
 - › Закрытие (Closedown) = сбор новых требований

 - › *(планирование, управление и контроль – фоновые процессы)*

- › **Проект → типовой проект → процесс**



Часть практическая. Приемы



К.И.С.С.* Все – на один лист.

- › Паспорт проекта – на один лист.
- › План и отчет – на один лист.
- › Повестка встречи – на один лист.
- › Сценарий пользователя – на один лист.
- › Инструкция по операции – на один лист.

- › + картинки.

- › * **(Keep It Simple, Stupid!)**

(исключение – формальные документы)



Основные артефакты

› Формальные

- › Паспорт потребности
- › Отчет о стоимостном анализе
- › Паспорт проекта
- › Паспорт продукта
- › План-отчет за период
- › Договорные обязательства

› Прикладные

- › Прототипы
- › Требования и «проектная документация»
- › Продукт
- › Испытанный продукт
- › Используемый продукт



Groupware

- › **Портал, система управления обсуждением результатов и проектной документацией** (например, 37Signals Basecamp, Wiki и т.п)
- › **Трекер** (система управления задачами и требованиями)
- › **Версионное хранилище** (система хранения результатов или доказательств их существования)
- › **Средства связи**
- › **Социальная сеть**



Groupware

Website

[Tickets](#) [Milestones](#) [Source/Git](#) [Wiki](#) [Team](#) [Stream](#) [Messages](#) [Files](#) [StandUp](#) [Admin](#) [Support](#)

Pages

Home

[Генплан](#)

[Толк Требования к первому сайту \(черновик\)](#)

⊕ [Архитектура сайта](#)

[Коммуникативная модель](#)

[Техническая реализация](#)

[Документы](#)

⊕ [Встречи](#)

[View](#)

[Page History](#)

[Comments](#)

Version 6, last updated by [Alexey Chumakov](#) at 14 Jan 18:53

Home

Цели недели

- Итерация 1 - статический сайт с обратной связью
- законченное послание и коммуникативная модель
- настроенный Wordpress
- тема оформления - под Группу Толк
- полная интеграция с Facebook
- полная интеграция с Call To Action / Nimbla
- статический контент (люди, проекты, услуги, контакты, философия...

на этом этапе вылизывание багов движка, опросы и анимацию не делаем!

Раскрутка: только закрытое обсуждение с потенциальными участниками группы

Цель сайта?

Вовлечение нужных участников и клиентов в деятельность Группы Толк

Планирование

[Замысел проекта](#)

[Генплан](#)

[Планирование и гайдлайны](#)

Документы:

- <http://www.wuala.com/tolkgroup/twebsite>
- file:Макет.pdf -каркасный макет сайта



Планирование и отчетность. Не рассказывай, покажи!

- › Лучший отчет – фото. Или прототип.
Или документ.
- › Текст отчета:
 - › «мы сделали: ссылка на результат»
 - › «мы создадим: ссылка на план»
 - › «когда все это кончится: ...»
 - › «что случилось и что требуется».

(Совет заказчику: на любой рассказ –
«приходи, когда будет что показать»)

(Артефактная модель -> каждый чих == коммит)



Итерации и горизонты планирования

- › **Делим на ~5-15:**
 - › Если горизонт стратегии – 3 года
 - › То длина проекта 3-6 месяцев
 - › Длина итерации 2-4 недели
 - › Длительность плана команды 1 неделя
 - › Длительность личного плана 1 день

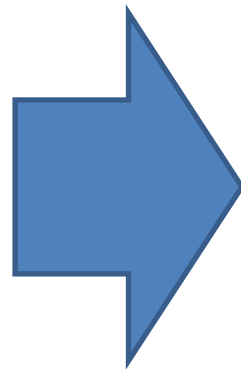


Выявление «хотелки»: выходим в 3 измерения

Не «что вам хочется?» –

А так:

- › Что происходит?
- › Чем не устраивает?
- › Как должно стать?



Ответ на вопрос:
«зачем?»

(не обязательно спрашивать прямо ;-)



Шаг 2... определяем заказчика и пользователя?

Потребность всегда личная.

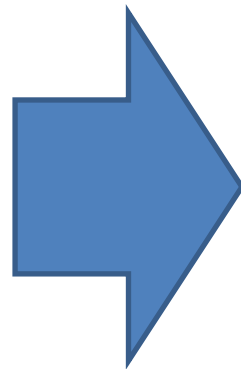
кому нужен товар ?

кому нужен рост продаж?

как связано с его карьерой,
личной жизнью, семьей?

кто эксплуатирует?

кто разрабатывает?



Ответ на вопрос:
«кому?»

Шаг 3... предлагаем продукт («ценность»)

- › в интересах ваших и заказчика
- › как удовлетворяет потребности?
- › как снимает страхи?
- › как влияет на самооценку?

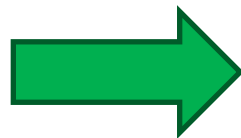
Даем выбор! (cost-benefit analysis)



Шаг 4... проверяем себя

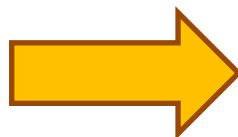
Заказчик:

Активен, радостно участвует



Вы удовлетворяете его
потребность

Активен, агрессивен



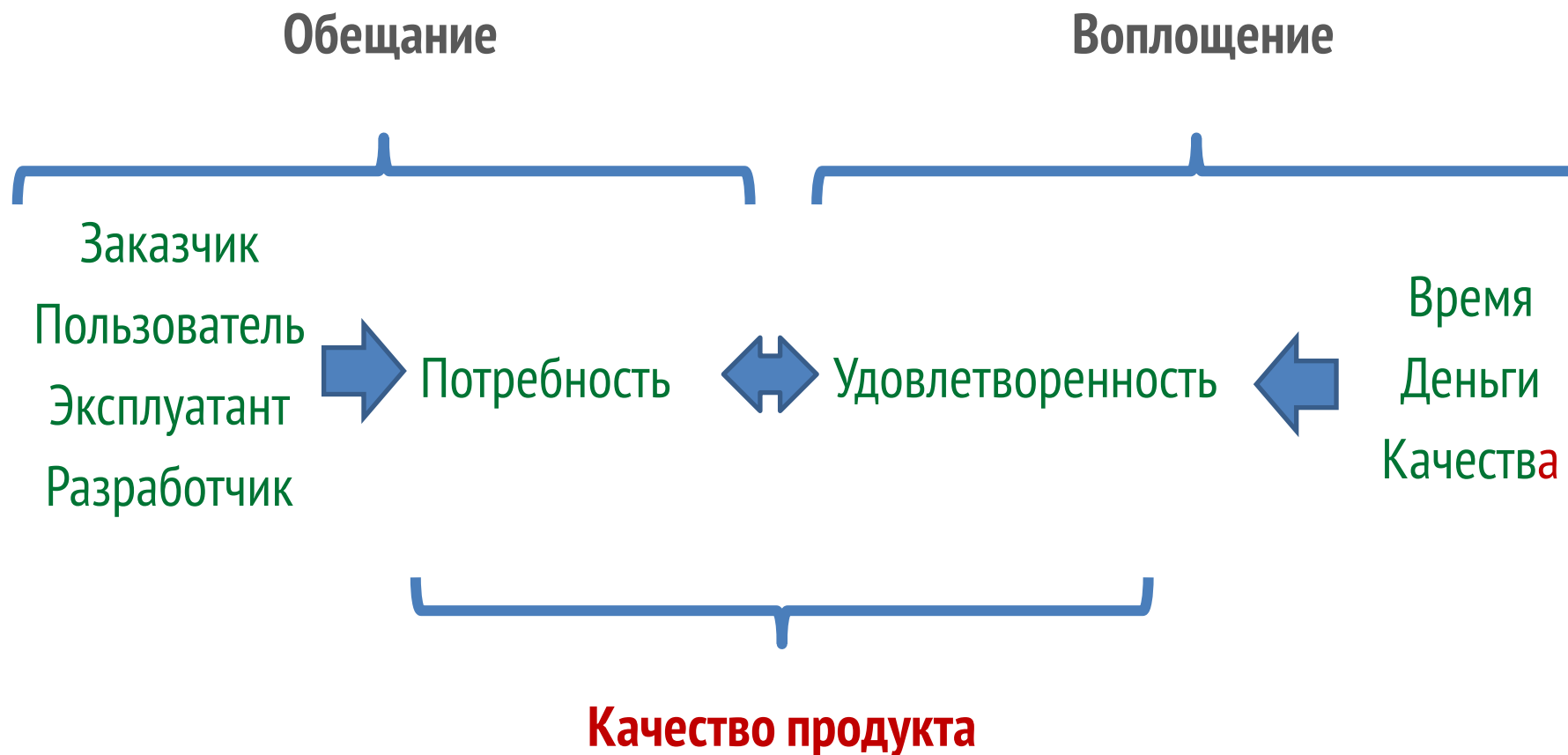
Вы вызываете его страхи

Равнодушен



Все плохо... он опустил руки...
Или он не ваш заказчик

Схема качества



Паспорт (управление проектом на 1 листе)

Проект: **Построить дачу для тёщи**

Дата обновления: 28.01.2012

Состояние: выполняется

№	Аспект	Описание
1	Заказчик	Тёща <u>Созаказчик</u> – родня (приезжать отдохнуть; кушать разносолы)
2	Потребность	Поправлять здоровье (копаться в огороде и закатывать банки?)
3	Ответственный	Зять
4	Результат	Дача
5	Сроки	2 года
6	Цена	3-5 миллионов рублей, нервы и 5 месяцев личного времени
7	Качества	<ul style="list-style-type: none">• У леса• На хорошем участке• С быстрой доступностью врача• От электрички пешком полчаса• Деревянный дом 100-150 м для круглогодичного проживания• Лес с грибами и ягодами рядом
8	Критерий успеха	Тёща проводит полгода в год на даче, и хвастается подругам
9	Состав задач	<ul style="list-style-type: none">• Найти деньги• Выбрать, согласовать и купить участок• Подвести коммуникации• Выбрать и согласовать проект дома• Построить дом



Паспорт (управление проектом на 1 листе)

		<ul style="list-style-type: none"> деревянный дом 100-150 м для круглогодичного проживания Лес с грибами и ягодами рядом
8	Критерий успеха	Тёща проводит полгода в год на даче, и хвастается подругам
9	Состав задач	<ul style="list-style-type: none"> Найти деньги Выбрать, согласовать и купить участок Подвести коммуникации Выбрать и согласовать проект дома Построить дом Обставить дом Завезти тещу Разбить сад и огород (вместе с тещей) Отпраздновать с родней
10	Участники и роли	<ul style="list-style-type: none"> Тёща (согласование, критика, разбивка сада и огорода) Жена (посильная помощь) Продавец участка Подрядчики (коммуникации, дом, сад, мебель) Родня (советы и праздник)
11	Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> Машина (объездить места и организовывать стройку)
12	Способ	(нет существенных)
13	Место	До 120 км от МКАД
14	Риски	<ul style="list-style-type: none"> Тёще не понравится место или дом Не хватит денег
15	Контекст	(лучше сделать проект, пока строители «Рога и копыта строй» клиент зятя по работе)



План-отчет

Недельный план-отчет о ходе проекта

Проект: Построить дачу для тёщи
Дата: 02.02.2012
Заказчик: Тёща
Ответственный: Зять

A. Выполнено за истекшую неделю

- Найти место: выбрано Симферопольское шоссе, 118 км

B. Запланировано на эту неделю

- Найти место: выбрать поселок
- Найти деньги: выбрать банк для кредитного договора

C. Изменения в проекте

- Дополнительное требование тёщи – нужно, чтобы работал сотовый телефон и телевизор

D. Риски

- нет известных рисков

E. Прогноз по вехам

- Найти деньги – февраль 2012
- Выбрать, согласовать и купить участок – апрель 2012
- ...
- Отпраздновать с родней – июнь 2013

F. Плановая дата окончания

- Июнь 2013 (нет изменений)



Считалочка.

- › **Что?**
- › **Когда?**
- › **Почем?**
- › **Кто?**
- › **Когда**
- › **Где?**
- › **Как?**
- › **Зачем?**



Требования к руководителю проекта

- › Удерживать образ результата в голове
- › Уметь выразить его команде и сличить с результатом
- › Уметь вдохновить команду и «выдавить» лишних
- › Анализ-синтез
- › Память и внимание

- › Умение с радостью принимать неопределенность и транслировать уверенность

«Самое трудное в этом теле — помнить и быть внимательным!»

Кто-то из мудрых



И еще раз – считалочка

Что-когда-почем – Кто-кому-где и как – и Зачем?

Ключ к хорошему проекту, документу, продукту



А как же стандарты?

- › **Все требования IPMA ICB в идеале должны быть соблюдены. Вопрос – как?**
 - › Все, что может делать машина – к машине.
 - › Управление образом результата, ожиданиями и намерениями – к человеку.
- › **«Машина должна работать, а человек – думать»
(принцип IBM)**



Литература

- › Gavin Kennedy. **The New Negotiating Edge**
- › Jeff Hawkins. **On Intelligence.**
- › **Commitment Based Project Management.** Различные статьи
- › Михай Чиксентмихайи. «**Поток**» и другие книги
- › Эрик Ярлнес. **Бодинамика** (статьи, пиковые и шоковые переживания)
- › Дональд Клифтон. **Now, Discover Your Strengths!**
- › Джим Коллинз. **От хорошего к великому**
- › Тайити Оно. **Производственная система Тойота.**



Вопросы? Комментарии?



Алексей Чумаков, CPD / IPMA-A

+7.903.200.11.80

skype: a.chumakov

blog: alex.chumakov.ru

группа **ТОЛК** › human interaction design

«МЫ ЭТОМУ УЧИМ»

