

**Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели,
программы и сложные проекты»**

**Выбор управляющего на проект:
практика реальности**

**Владимир Михеев, к.т.н., СРМ IPMA,
Мастерская «Драйв-менеджмент проектов»,
Директор проектов НКГ «DBA-concept» (www.dba-concept.ru),
Автор книг: «Живой менеджмент проектов» (2007)
«Драйв-управляющий проектов» (2009)**

**Москва,
13 октября 2009 г.**

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Содержание доклада

*Мессий, обещающих светлое будущее, много.
Мастеров, строящих будущее, не хватает
Правило мессий и мастеров будущего*

**Практическая задача для CEO или топ-менеджера,
который назначает руководителя на проект:**

**По каким признакам и как выбрать нужного
руководителя, который смог бы
обеспечить успех проекта?**

*Доклад основан на выстраданном опыте успехов и неудач
многих управленцев-практиков и профессиональных
управляющих проектов и оперирует внятной для
любого здравомыслящего топ-менеджера практикой,
проверенной и действенной в реальности.*

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Выбор руководителя на проект: практика реальности

Преамбула

- ❑ В программах и комплексных проектах и вокруг них **много противоречивых интересов**, потенциальных конфликтов и «войн», **разных групп и людей**.
- ❑ Для успеха проекта критически **важен этичный и адекватный руководитель**, а для практического выбора такого человека лучше здравого смысла пока ничего не придумали.
- ❑ **Здравый смысл** топ-менеджера, оснащенный обобщенной картиной практики профессиональных управляющих проектов – ясной и без зауми, резко повышает вероятность успеха проекта.
- ❑ Это происходит за счет выбора именно того руководителя, который **нужен** для конкретного проекта «здесь и сейчас», а не из книжек и вообще.

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



Практическая задача

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Практическая ситуация

Ситуация:



Первое лицо или топ-менеджер компании/организации/бизнеса выбирает руководителя на проект

Практические задачи:

- ❑ **Как он может грамотно подойти к выбору нужного руководителя?**
- ❑ **По каким признакам и как отобрать нужного руководителя, который смог бы обеспечить успех проекта (повышение вероятности успеха)?**

Специфика в менеджменте проектов...

Каждый раз нужно по-новому решать задачу назначения руководителя на проект, так как



успешный руководитель по одним проектам может быть провальным по другим, даже аналогичным

Пожелания...

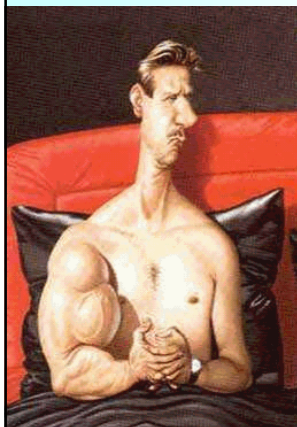
Принцип Homo sapiens:

Думай вперед!

*Из принципов деятельности
управляющего проектов*

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev




Лица назначающие –
лица назначаемые



Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



**Дьявол –
в мелочах...**

**Назначение руководителя на
проект: здоровый подход**

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev


Здоровый смысл


- ❑ **Надо разумно относиться к сложностям окружающего мира, используя так называемый «здоровый смысл».**
- ❑ **Результативность «здорового смысла» как макроинструмента несопоставима с любыми научно-обоснованными рекомендациями.**
- ❑ **При всей ненаучности здорового смысла, а часто и его антинаучности, он почему-то работает на практике**

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.


© PM-Drive, Vladimir Mikheev


Здравый смысл при выборе управляющего на проект

 **Ничто не заменит «здравого смысла» при выборе управляющего на проект**

 **Никто добровольно (кроме мазохистов) не будет отвечать за Ваши ошибки при назначении управляющего на проект**


Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г. © PM-Drive, Vladimir Mikheev




Дьявол – в мелочах...

**Лица назначаемые
(...отдельная тема, не рассматриваемая в этом докладе...)**

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г. © PM-Drive, Vladimir Mikheev

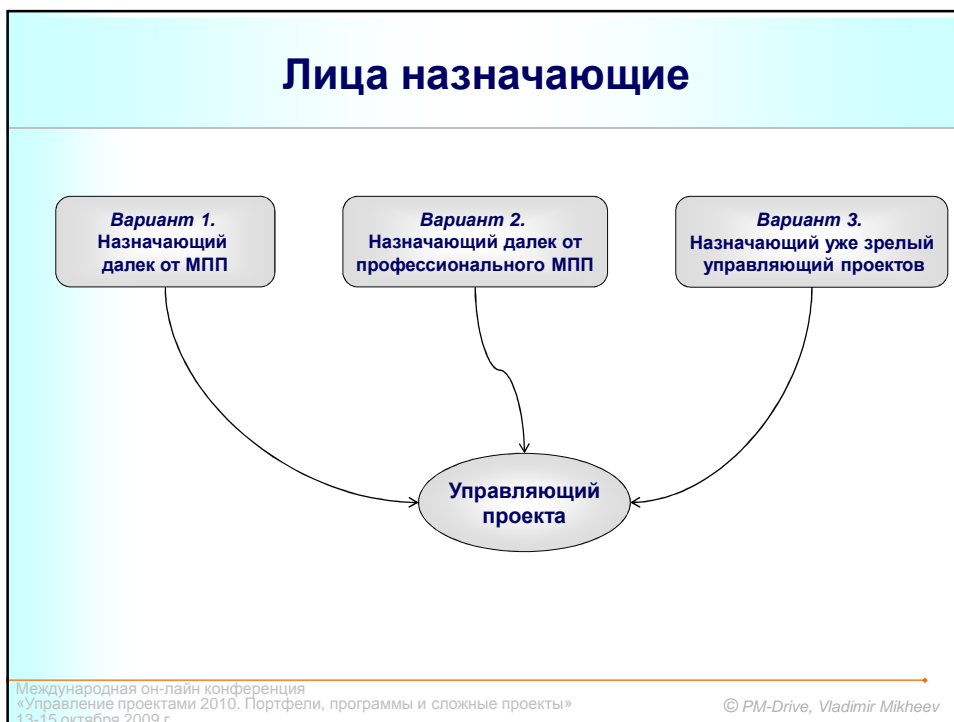


**Дьявол –
в мелочах...**

Лица назначающие

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



А судьи кто?

Первое правило назначения управляющего на проект
Определите свою позицию «назначающего на проект»



Вариант 1.
Назначающий далек от МПП

Вариант 2.
Назначающий далек от профессионального МПП

Вариант 3.
Назначающий уже зрелый управляющий проектов

Оценку **компетентности** проводят другие. Оценку на «**соответствует – не соответствует**» по пулам характеристик вне МПП – проводит сам

Ориентиры есть: **культура, управленческая парадигма, этическая составляющая, базовые модели** и т.п.

При оценке задействованы **механизмы, которые не имеют внятного обоснования**

Управляющий проекта

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты» 13-15 октября 2009 г. © PM-Drive, Vladimir Mikheev

Хотелки: «Правильный/неправильный» управляющий проектов

«Правильность»

Нормативная

Позиционная

Субъективная

↓

«Правильный»
управляющий

«Неправильный»
управляющий

↑

Нормативная

Позиционная

Субъективная

«НЕправильность»

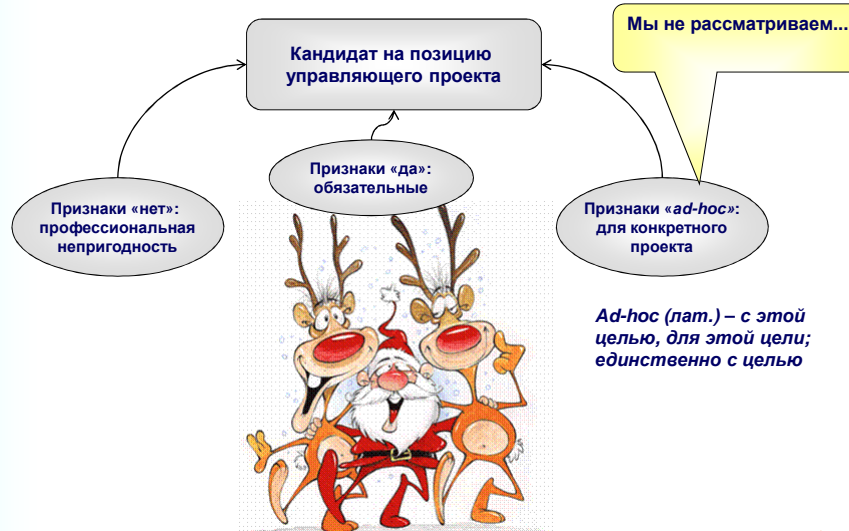
Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты» 13-15 октября 2009 г. © PM-Drive, Vladimir Mikheev

Признаки и их пулы при назначении руководителя на проект

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Пулы характеристик и признаков при назначении



Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Подход к выбору

Второе правило назначения управляющего на проект



Назначающий на проект несет солидарную ответственность за успех проекта

Разумный подход:

- **определяются «нет» признаки – отсеиваются профнепригодные;**
- **определяется «да» признаки – но это не значит, что их достаточно;**
- **определяются «ad-hoc» признаки, которые нужны для конкретного проекта.**

Выборы...

Что нужно учитывать при выборе?

- **Признаки «НЕТ»...**
- **Признаки «ДА»...**
- **Этика...**
- **Адекватность проекту: фенотипа управляющего, управленческой парадигмы, базового типа управления, инструментов etc.**
- **Неэффективность/нерезультивность...**
- **.....**



Уния репутации стоит фунта работы
Плацебо Питера

Признаки «ДА»: Обязательные инварианты действий

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Принципы-инварианты действий управляющего проектов

В реальности все решения и действия имеют немного критически важных ограничений, которые для любых проектов инвариантны. Они имеют характер границы «хорошо — плохо» для проекта и его участников или обобщают опыт. Эти ограничения названы **принципы-инварианты действий управляющего проектов**:

Безусловные и условные принципы-инварианты действий

Безусловные принципы-инварианты действий

Они должны соблюдаться всегда и в любой ситуации вне зависимости от даже самых невыгодных и экстремальных условий для следования им.

Условные принципы-инварианты действий

Они также должны соблюдаться всегда. Однако при некоторых условиях, например, в экстремальных ситуациях, возможно отступление от них, но только в тех случаях, когда не нарушаются безусловные принципы-инварианты – не рассматриваются см. [2]

Безусловные принципы-инварианты действий

1. Принцип этичности действий

Действия управляющего проектов ограничены этикой, моралью, нравственностью и общечеловеческими ценностями

2. Принцип адекватности действий


Действия управляющего проектов должны быть адекватны стратегии проекта при работе с частными проектными задачами, ситуациями и событиями

Принципы-инварианты в практике

Соблюдение таких ограничений — это моральные и внутренние обязательства человека в профессиональной сфере. Чаще всего никто и не заметит нарушения таких ограничений.

Свобода не означает, что вы можете делать все, что вам выгодно и удобно. Свобода цивилизованного выбора в том, чтобы не покушаться на свободу и интересы других. А это означает сознательное ограничение на действия, которые могут нанести моральный вред проекту и его участникам, но выгодны в деньгах.

Принцип свободы действий управляющего проектов
Управляющий проектов свободен в действиях в пределах своих полномочий, ресурсов проекта и принципов-инвариантов



Никогда не рассчитывайте, что так называемый «профессионал» действует исключительно в ваших интересах.
Дэвид Махони

Критическое значение этики современного менеджмента проекта при назначении

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Об этике назначения

- **Деятельность по проекту всегда ограничена как ресурсами, так и моральными, нравственными и этическими нормами.**
- Грань между «хорошо — плохо» размыта в рамках тех или иных корпоративных культур. Например:
«Готовый на все» для достижения цели – это характеристика профнепригодности к МПП
- МПП — социальная область профессиональной деятельности, имеющая дело с людьми и их ценностями. Поэтому перед назначающим руководителя на проект стоит проблема выбора:
- назначить руководителем того, кто представлен в рамках позитивной модели и совокупности характеристик, которым он «соответствует — не соответствует»;
- исключить из списка кандидатов тех людей, которые имеют выраженный хотя бы один признак из пяти НЕТ, так как его наличие приведет к проблемам и неудаче проекта либо по ходу его реализации, либо впоследствии.

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Этика против «шкурных» интересов

- ❑ Существует **иллюзия** того, что каждый профессионализм имеет перед собой реальные позитивные миссию и цели, основанные на общечеловеческих ценностях и ориентированные на интересы человека.
- ❑ На самом деле все не так: слова декларируются широко, а **истинные интересы** профессионально корпоративной группы лиц скрыты от посторонних глаз.

Этика как регулятор неизмеримого

- ❑ В профессиональных областях понятия «хорошо – плохо» регулируются **этикой и правилами поведения и действий**. Причем их соблюдение является определяющими при определении **профессиональной состоятельности** специалиста.
- ❑ Для ограничения объективных и «шкурных» интересов тех или иных профессионализмов общество использует такой инструмент, как **нравственные нормы, этику, клятвы, моральные обязательства и т.п.**
- ❑ Место этики – это **ограничить объективные интересы профессии**. Особенно это важно для социальных сфер деятельности, к которым относится и МПП.



Правила этики МПП

Правило этики № 1

Цели проекта должны быть позитивными с позиции общечеловеческих ценностей

Правило этики № 2

Цели проекта не могут достигаться любыми средствами и любой ценой

Правило этики № 3

Профессионально состоятелен специалист, который одновременно:

- ✓ **профессионально компетентен,**
- ✓ **соблюдает этические нормы.**

Цена вопроса

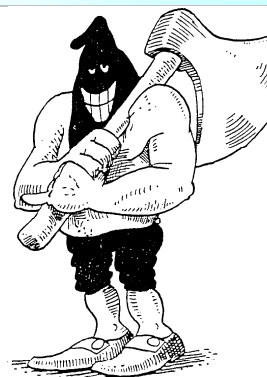
1. **Есть характеристики руководителя, которые гарантируют неуспех проекта на 100 %**
2. **Нет характеристик руководителя, которые гарантируют успех проекта на 100%.**
3. **Вероятность успеха проекта резко повышается за счет удачного выбора управляющего (этичного, результативного, адекватного и т.п.)**

Насколько? – Все знают, что это так, но никто конкретно сказать не может...

Без сомнений удаляйте из проектов людей, которые имеют признаки профнепригодности и не соответствуют принципам инвариантам действий...

Резюме

1. **Ничто** не заменит здравого смысла при выборе и назначении управляющего на проект
2. **Никто** добровольно (кроме мазохистов) не станет отвечать за Ваши ошибки при назначении управляющего на проект
3. Повышайте **вероятность успеха** ваших проектов посредством **выбора нужного руководителя** на проект.



Одним из трех критических факторов успеха проекта является зрелый управляющий проектов
*По результатам Workshop управляющих проектов
«Динамичный менеджмент проектов»*

Резюме

1. «Назначающий» руководителя на проект имеет **проблему выбора**
2. Назначая на руководство проекта человека следует учесть, что неосознанно он будет подбирать и формировать команду «под себя». Это означает, что в скором времени вы будете иметь не одного такого человека, а целую группу.

И тогда у вас могут быть уже другого уровня проблемы...

Правило начала успеха

*Успех начинается с решимости его достигнуть,
а не решимости избежать неудачи*

Владимир Михеев


Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Good Luck!

Удачного выбора!

MikheevVN@yandex.ru



Спасибо за внимание

Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010. Портфели, программы и сложные проекты»
13-15 октября 2009 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

