

**Международная он-лайн конференция
«Управление проектами 2010 с минимальными
затратами», 23-25 марта 2010 г.**

**Сколько «стоит» неизмеримое в
практике менеджмента проектов**

**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,
23 марта 2010 г.**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

**Доклад: Сколько «стоит» неизмеримое в
практике менеджмента проектов**

Содержание доклада


Введение: Неизмеримое в менеджменте проектов

- 1. Неизмеримое как ресурс и как ущерб**
 - ✓ их влияние на проект и оценка
 - ✓ накопление ресурса и минимизация ущерба
- 2. Практика действий по отношению:**
 - ✓ к работе с неизмеримым
 - ✓ к использованию неизмеримого как инструмента

Заключение. Не так все плохо...

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



Введение Неизмеримое в менеджменте проектов

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Видимое и невидимое в менеджменте проектов



Видимое:
измеримое и неизмеримое

Невидимое:
измеримое и неизмеримое

Вопрос:
Для кого видимое и невидимое?

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Пример для понимания: история с Гауссом

Посчитайте сумму первых ста целых чисел...

Способ решения:

«Технический»:

складывать подряд, затраты – от 2-х до 3-х минут видимой работы, которую Заказчик видит и понимает за что платит...

Другой, «Менеджерский»:

«сообразить» и дать ответ за 10 секунд, но никто не увидит вашего «труда», понимающие – поймут, но Заказчик не «увидит» как Вы «трудитесь» и не поймет: за что платить?

Профессиональная «песня» управляющего проектов

Управляющий работает профессионально, когда его «не видно» и для всех остальных проект делается другими и «сам по себе»

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Что такое «неизмеримое» в менеджменте проектов?



Неизмеримое – это то, что есть в проекте и значимо для его работы, часто – невидимое, не имеет корректных:

- количественной оценки и
- сопоставимого измерения с другими ресурсами

Например:

- ❑ *этичность, вера, духовность, человечность, честность, конструктивность и т.п. работают **на пользу проекта***
- ❑ *а с другой стороны, непорядочность, цинизм, злоба, нечестность, деструктивность и т.п. работают **во вред проекта и собственника, заказчика, некоторых стейкхолдеров***

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Работа с неизмеримым как искусство и как ремесло

- ❑ Пока неизмеримое в МПП и работа с ним - это **искусство, мастерство, зрелость и опыт, но...**
- ❑ **Искусство «сейчас» переходит в ремесло «потом»** – это естественный процесс развития профессионализма
- ❑ Пока идет накопление опыта и его осмысление в области работы с неизмеримым...
Следующий шаг – трансформация искусства в ремесло.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Вопросы по работе с неизмеримым

Когда происходит осмысление неизмеримого,
то возникают вопросы:

- Как к ЭТОМУ **отнестись, позиционироваться?**
- Как ЭТО **использовать** в практике?
- Как с ЭТИМ **работать?**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

1. Неизмеримое как ресурс и как ущерб

- ✓ их влияние на проект и оценка
- ✓ накопление ресурса и минимизация ущерба

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Влияние неизмеримого

Вопрос:

Влияет ли «неизмеримое» положительно или отрицательно на результативность, эффективность и успех проекта?

Вопрос риторический, т.е. сам вопрос – это утверждение

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Как позиционировать неизмеримое в проектной практике?

Как ресурс:

- Все то, что помогает осуществлять проект

Как ущерб:

- **ущерб материальный** (излишние затраты, расходы, убытки)
- **ущерб нематериальный** (вред), который может привести и к материальным потерям

Вопрос: можно ли к «неизмеримому» использовать термины «затраты», «издержки» как выраженный в денежной форме расход разных видов экономических ресурсов? – Только в отдельных случаях, когда оно «вытягивает» из проекта другие ресурсы и тратит их не на проект

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

В чем и в каких формах может проявляться неизмеримое?



В чем? – В словах, в проектном видении, ощущениях, чувствах, интуиции и т.п.

Форма:

- Есть ЭТО или ЭТОГО нет
- Признается ли, что ЭТО есть или не признается
- В качественных оценках типа «хорошо – плохо», «правильно – неправильно»
- В характеристиках типа вредный, полезный и т.п.
- В эмоциях и ощущениях типа «нравится – не нравится», «опасно – не опасно» и т.п.



Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

«+Неизмеримое» и «–Неизмеримое»

*Без «светлого» работать по проектам нельзя,
а без «темного» реальность не обходится*

«+Неизмеримое» – оно положительно влияет на осуществление проекта. Носит характер дополнительного ресурса и его целесообразно рассматривать и использовать в этом качестве

«–Неизмеримое» – оно неблагоприятно влияет на осуществление проекта. Носит характер ущерба материального и нематериального

Нематериальный ущерб косвенно приводит к материальному ущербу и трудностям на ровном месте; такое может быть понятно, но проследить его в явном виде не всегда удается.

Например: Принятие решений на основе «нечестной» информации может дать негативный мультипликативный эффект

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Критерии оценки неизмеримого

Критерии оценки неизмеримого в проекте можно (если есть целесообразность) сформулировать:

- только в конкретной обусловленной ситуации**
- в понимании и форме типа «критерии оценки влияния неизмеримого на что-либо конкретное по проекту (в т.ч. – и на результаты проекта)»...**

Попробуйте такое сделать – корректность и полезность сомнительная...

Пример.

Для некоторых проектов «семейное» построение – благо, а для других – катастрофа

Для одних проектов – без роли «лидера» никак, а для других – роль «лидера» противопоказана

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

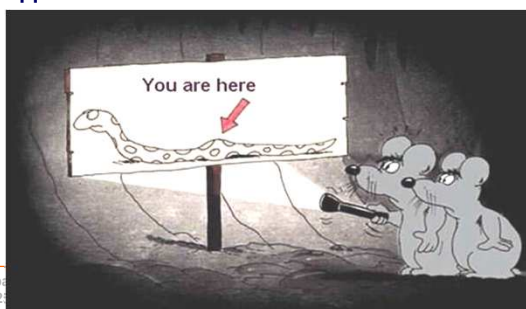
© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Как можно оценить или даже «измерить» неизмеримое?

По плодам их узнаете их

От Матфея, 7:16

- ❑ На первый взгляд – вопрос неправомерный
- ❑ Однако для принятия решений иногда достаточно одного слова, оценки, характеристики
- ❑ Можно оценить и «измерить» неизмеримое «по ситуации», «по плодам»...



Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25

Накопление ресурса и минимизация ущерба

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Выигрыш от грамотного использования неизмеримого

Выигрыш двух типов:

- Минимизация затрат (измеримого)...
Помни о Карле Гауссе...
- Повышение ресурсобеспечения проекта
вроде бы ниоткуда...

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Сколько можно выиграть на грамотном использовании «неизмеримого»?

Таких исследований автор не встречал, может быть они и не проводились....

По оценке практиков: все зависит от проекта

Хорошо структурируемый проект, где есть нормы, стандарты, есть нормативы трудозатрат по работам, их стоимость, цены на поставки и проч.:
по оценке из практики можно увеличить ресурсобеспечение на 20-80%.

Для слабо структурируемых проектов, биосоциальных, живых, феноменологических, экстремальных и т.п. «выигрыш» получается в несколько раз.

По разговорам с некоторыми управляющими проектов – в 2-5 раз, по авторской практике обычно идет работа с коэффициентом 3-7 раз. Был проект, когда можно было сопоставить результаты «нашего» проекта и аналогичного «не нашего»: в 11 раз.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Активизация «неизмеримого»...

Доклад на прошлой Конференции в октябре 2009 года:
Михаил Чулков

Единственный невозполнимый ресурс компании,
практика экономии «Времени» в сложном проекте
*Применение на практике теории ограничений: как
нам удалось добиться трехкратного ускорения.*

*Предположение: Было активизировано и запущено
«+неизмеримое», которое не вкладывается в Теорию
ограничений...*

*Справка: Большинство попыток компаний и проектов
использовать «напрямую» Теорию ограничений Э.
Голдратта оказались неудачными...*

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Какие ресурсы и со стороны кого требуются для работы с неизмеримым?

- ❑ Чем меньше в проекте реальной определенности, измеримости (слабо структурируемые проекты), тем больший эффект от использования практики неизмеримого...
- ❑ Но для этого требуются такие же **неизмеримые ресурсы** – понимание, позиционирование, мастерство, грамотность, зрелость и т.п.
- ❑ Это ресурсы **команды менеджмента проекта** и, в первую очередь, **первого лица** проекта
- ❑ Некоторые вопросы отдаются **лидеру** в команде проекта.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Какие затраты на это и как их оценить?

Временные (в неявном виде), эмоциональные, энергетические и т.п.

Как эти ресурсные «затраты» посчитать?

- Только умозрительно, в частности, на уровне чувствования и шкалы «хорошо – плохо» и «полезно – не полезно»

Специфика оценки:

- в одной ситуации неизмеримое м.б. «+», а в другой может играть в «-»

Например, проект как «семья» или наличие в команде «семейных пар».

Какая часть и из чего, а также чьи ресурсы идут на работу с неизмеримым?

Эта часть относится к трудозатратам, но не к любым, а определенного профессионального качества.

Для разных проектов и на разных стадиях жизненного пути (цикла) проекта – разное соотношение **требуемых ресурсов на получение дополнительных ресурсов от неизмеримого**

Например, на начальной стадии и Start-Up основная нагрузка – первого лица. Это практически все его время и основная работа. На стадии разработки – уже меньше, а вот на стадии завершения – по ситуации.

Что «стоит» «+неизмеримое»?



- Ресурсы «ниоткуда» для проекта
- Повышение от нескольких десятков процентов до нескольких раз ресурсообеспеченности проекта
- Выигрыш в не измеряемых элементах: репутация, уважение, перспектива и т.п.
- Минимизация затрат за счет доверия и доброжелательности
- Повышение маневренности в проекте
- «+Атмосфера»
- Удовлетворенность Заказчика и его позитивное отношение на будущее
- Повышение вероятности успеха проекта

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Что «стоит» «-неизмеримое»?



**Всем на
совещание!**

- Излишние затраты
- Снижение качества результатов
- Срыв сроков
- Неудовлетворенность Заказчика и стейкхолдеров
-
- Снижение вероятности успеха проекта
- Псевдоэффективность
- Завал проекта

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Резюме

- ❑ **Неизмеримое в проекте напрямую влияет на успех/неуспех проекта, на его результативность и эффективность, на затраты и многое другое**
- ❑ **«Измерить» неизмеримое и его «вес», вклад в проект корректно не получается**
- ❑ **Создание неизмеримых элементов в проекте, позитивно влияющих на него, требуют затрат, которые сложно предположить и, тем более, оценить**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

*Профессионализм управляющего заключается
в результативном и эффективном менеджменте ресурсов*

*Принцип профессионализма
управляющего проектов*

2. Практика действий по отношению:

- ✓ **к работе с неизмеримым**
- ✓ **к использованию неизмеримого как инструмента**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Проблемы в практике работы с неизмеримым и его учета

- ❑ Неизмеримое нельзя «измерить». Тогда как посчитать затраты?
- ❑ Влияние неизмеримого на другие элементы неизмеримо, а его «вес» нельзя определить.
- ❑ Неизмеримое непонятно как учесть в общем результате проекта и по его ходу.
- ❑ Стоимость создания «+неизмеримого» и стоимость удаления «–неизмеримого» не просчитывается.
- ❑ Стоимость работы с неизмеримым, включенная в бюджет проекта, невыгодна заказчику.
- ❑ Неизмеримое может появиться по ходу проекта в силу иррациональности в проектах как нормы.
- ❑ К неизмеримому применима **«Ситуация три НЕ»**
- ❑ И т.д.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



«Ситуация три НЕ» по отношению к неизмеримому в проектной практике

В российской и постсоветской практике вес и значимость неизмеримого на ход и конечные результаты проекта:

- ❑ НЕ понимается
- ❑ НЕ принимается во внимание
- ❑ НЕ учитывается в затратах

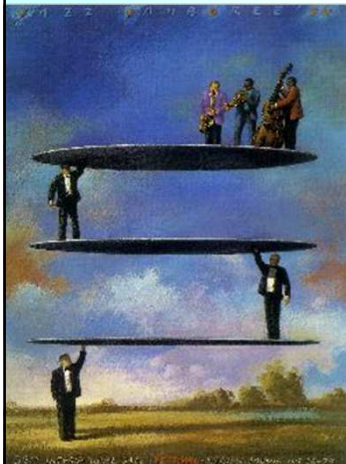
Как следствие:

- ❑ **затраты** в бюджете на формирование «+неизмеримого» и удаление «–неизмеримого» **не предусмотрены**
- ❑ позитивное влияние «+неизмеримого» **приписывается другим** «видимым» или «считаемым» факторам успеха или людям
- ❑ негативное влияние «–неизмеримого» **вменяется в вину**, как правило, **не по делу и не тем персонам** и по другим «статьям»

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Как можно работать с неизмеримым?



Посредством работы:

- с контекстом проекта
- с потенциалом проекта

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Контекст проекта

Контекст проекта – привязанная к проекту
связанная среда (макросреда, микросреда
и внутренняя проекта)

*Вопрос: Насколько важна для успеха хорошая,
дружественная, деловая, конструктивная и т.п.
среда в проекте и в его окружении?*

Вопрос с определенным ответом: очень важна.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

«+Контекст» и «-Контекст» проекта



Понятия:

«+Контекст» проекта способствует его развитию и успеху

«+ Элементы» контекста, например, позитивность, дружелюбность, конструктивность, честность, взаимовыручка, деловитость и т.д.

«-Контекст» проекта противодействует и мешает его развитию и успеху.

«-Элементы» контекста, например, негативность, недружелюбность, деструктивность, цинизм, нечестность, «продажность», «подставы» и т.д.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Работа с контекстом проекта

Принципиальный подход:

- создавать и развивать «+элементы» контекста («+Контекст») проекта, **увеличивать** его **«+потенциал»**
- убирать и препятствовать развитию «-элементов» контекста («-Контекст»), **уменьшать** его **«-потенциал»**

Проблемы и трудности:

при таком подходе на вопросы типа «зачем?», «какова цель?», «а каково обоснование затрат?» и т.п. часто внятного ответа нет; обосновывать материальные и временные затраты затруднительно...

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Потенциал проекта

*Проект должен обладать большим совокупным потенциалом,
чем требуется для конкретного проекта
Принцип избыточности для проекта*

Потенциал (от лат. *potentia* – сила, мощь) – средства, запасы, источники, которые есть в наличии и/или могут быть мобилизованы и использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения задачи; возможности отдельных лиц, их групп, компаний, общества и др.

Потенциал проекта – возможности и ресурсы (измеримые и неизмеримые), которые могут быть мобилизованы и использованы для осуществления проекта

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

«+Потенциал» и «–Потенциал» проекта



«+Потенциал» проекта – совокупность элементов проекта, которая повышает его мощь, силу, ресурсообеспеченность, устойчивость, вероятность успеха и т.п.

«–Потенциал» проекта – совокупность элементов проекта, которая снижает его мощь, устойчивость, ресурсообеспеченность и т.п. и повышает вероятность его неуспеха

Проектный подход:

- ✓ **увеличение «+Потенциала»:**
увеличивая «+потенциал» проекта Вы повышаете вероятность его успеха и, одновременно,
- ✓ **уменьшение «–Потенциала» проекта**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

На основе чего создавать «+Контекст»?

На основе субкультуры проекта!

- ❑ Сколько имеет смысл тратить из проекта на субкультуру?
По ситуации, оценить это затруднительно.
- ❑ В какой шкале, в каких единицах измерять содеянное?

Непонятно

А как субкультура повлияет на конечный результат?

- ❑ «Прямая» связь не прослеживается и **оценить сколько стоит «+неизмеримое» (субкультура) – непонятно как.**
- ❑ Практики об этом знают по собственному опыту, а инструментов для более или менее корректной оценки нет.

Субкультура проектной команды



Субкультура проектной команды – это профессиональные:

- Система ценностей (Ценности)
- Образ мышления (Ментальность)
- Действия
- Этика

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Как можно идентифицировать элементы субкультуры?

- Ценности** – через нравственность, договоренности, правила «хорошо – плохо» и т.п.
- Ментальность (мышление)** – через типы мышления:
 - Три типа мышления:
 - Техническое
 - Менеджерское
 - Проектное (проективное)
- Действия** – адекватные по ситуации, но в рамках профессиональной этики
- Этика** – дружественная, созидаящая, не военная, через нравственность и Правила этики

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Формировать субкультуру проекта...



Посредством:

- ❑ Принципов-инвариантов действий в МПП
- ❑ Правил этики
- ❑ Воспитания духовности
- ❑ Формирования позитивной картины проекта
- ❑ И т.п.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Удалять из проекта...



Не допускать, бороться с такими разрушающими проявлениями человеческой природы как

- ✓ Зависть
- ✓ Деструктивность
- ✓ Гордыня
- ✓ Цинизм
- ✓ Продажность
- ✓ «Война»
- ✓ и т.п.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Практические советы



Рецептов здесь нет и быть не может!

А вот приемов и техник для «творческого» применения – множество

Используйте:

Принцип «Homo Sapiens». Думай!

Принцип «сущности». Зри в сущность.

Принцип «Homo Faber». Действуй, как человек.

**Из Принципов деятельности
управляющего проектов**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



**Be
positive!**

**Заключение
Не так все плохо...**



Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Что делать?

- ❑ Знать и учитывать, что в **любом проекте** есть «+неизмеримое» и «-неизмеримое».
- ❑ Понимать, что создание «+» и удаление (нейтрализация) «-» **требуют затрат** особенно временных со стороны именно первого лица проекта. К тому же с этими феноменами нужно работать с пониманием и мудростью, а не топорно.
- ❑ Надо **«собирать» плюсы и «уменьшать» минусы** не рассчитывая на рациональный подход и не задавая вопроса «что это даст?» так как **ответа на этот вопрос часто нет.**
- ❑ Учитывать, что **«+» может переходить в «-» и наоборот.**
- ❑ Проявлять гибкость и толерантность

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Задумайтесь...

Вопрос: почему мы, все понимая, не используем в своей практике такие важные и выгодные элементы, которые дают дополнительные ресурсы для проекта?!

Может быть:

- ❑ Смещен фокус («фокал поинт») в сторону измеримых и технических аспектов проекта
- ❑ Формируется системы ценностей не современного менеджмента проектов
- ❑ Происходит подмена ценностей МПП на другие

А может быть дело в нас самих?

В нашей малограмотности и недостаточной управленческой компетентности?

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Рекомендация



*Выбор прост: не думай о прошлом, а смотри в будущее.
Идущему вперед не нужно держаться за прошлое.*

- ❑ **Примите неизмеримое в проектной работе как данность.**
Современный менеджмент проектов – это продуктивная социальная практика, а не технические модели.
- ❑ **Овладейте его профессиональной культурой и не оставайтесь в прошлом**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Заключение

- ❑ **Идеалы недостижимы, но они нужны для практической работы**
- ❑ **Если у вас нет идеалов, то непонятно в каком направлении двигаться**
- ❑ **В идеалы входит и многое неизмеримое, которое не имеет обоснования и меры**
- ❑ **Это нужно принять как должное и работать с данностью**

Международная он-лайн конференция «Управление проектами
2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Вопросы и короткие ответы

- ❑ Какова корреляция между неизмеримым в проекте и его результатами?
Все это понимают, отмечают, но ясности нет.
- ❑ Как оценить вклад неизмеримого в результаты проекта, которые можно измерить?
Только качественно экспертным путем, но ее достоверность будет сомнительна.
- ❑ Как «измерить» неизмеримое?
Никак.
- ❑ Сколько это стоит, каковы затраты на работу с неизмеримым?
Оценку можно только «прикинуть» исходя из практического опыта, ее обоснование будет уязвимо

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Вопросы и короткие ответы

- ❑ А если это «стоит», то по какой статье бюджета проекта обосновывать и проводить эти затраты?
Статей на духовность, этичность, формирование культуры, развитие командного духа и т.п. в сметах проекта не предусмотрено, приходится «прятать»...
- ❑ И как это проходит через руководство?
Напрямую это никак не проходит...
- ❑ Как отчитаться об эффективности вложений?
Корректно и доказательно не получается
- ❑ Как от таких «вложений» посчитать ROI или эффективность?
Корректно – никак

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Вопросы и короткие ответы

- Как показать и убедить Заказчика, что нужны затраты на неизмеримое?
Ему до этого формально нет дела.

- А компании-исполнителю, которая добивается внутренней эффективности, такое «затратное», но неизмеримое нужно?

В подавляющем большинстве случаев – нет. Только если в компании такое понимают и идет осознанное формирование совместимой корпоративной культуры

- Кто конкретно и за счет каких ресурсов должен этим заниматься в проекте?

Первое лицо проекта, члены команды менеджмента проектов за счет не выделяемых и не учитываемых формально в проекте также неизмеримых ресурсов.

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

Good Luck!

**Успехов в
использовании
неизмеримого
в Ваших проектах!**

MikheevVN@yandex.ru



Спасибо за внимание

Международная он-лайн конференция «Управление проектами 2010 с минимальными затратами», 23-25 марта 2010 г.

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

