

Как воспитать спецназ?



Евгений Петров, РМР
Начальник проектного
офиса IT, «Киевстар»



«Киевстар» - оператор №1 на рынке мобильной связи Украины



- «Киевстар» – оператор №1 на рынке **мобильной связи**, один из наилучших брендов Украины.
- «Киевстар» предоставляет услуги **мобильной связи** в стандартах GSM-900 и GSM-1800, роуминговые услуги в 195 странах на 5 континентах, услуги **широкополосного доступа** в интернет с технологией FTTB, услуги **фиксированной связи** для бизнеса с помощью современных технологий.
- Услугами «Киевстар» пользуется **каждый второй** украинец. Объединенная база клиентов услуг мобильной и фиксированной связи "связи составляет более 27 млн. человек.
- **Сеть GSM «Киевстар»** является **одной из лучших в Европе** по исследованиям сетей NetQB компанией Ericsson (http://www.kyivstar.ua/f/1/about/about/quality/KS_Ericsson_2012.pdf) и охватывает **все крупные и малые города Украины**, а также свыше 28 тыс. сельских населенных пунктов, все основные национальные и региональные трассы, большинство морских и речных побережий Украины.
- «Киевстар» входит в состав международной телекоммуникационной **группы VimpelCom Ltd**, которая объединяет телеком операторов из **18 стран мира**, и работает на телеком рынках стран **СНГ, Европы, Азии**.



Информация о докладчике



- Опыт управления проектами **более 10 лет (PMP)**, из них 7 лет - **управление проектными офисами**.
- В начале карьеры занимался **разработкой комплексных распределенных систем** в нескольких международных компаниях (Россия, Дания, США).
- В качестве менеджера проектов руководил проектами разработки и внедрения информационных систем для отраслей **телекоммуникаций, автомобильной промышленности и FMCG**.
- В настоящее время руководит **проектным офисом ИТ** в компании Киевстар, который выполняет **около 20 крупных проектов** ежегодно.



Определение проекта

Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.



Проект “Строим башню”



Барселона, собор Святого Семейства



Предмет презентации

Подбор, развитие и организация работы руководителей проектов для ведения сложных проектов, требующих полного арсенала навыков управления проектами, набора личных качеств и специальных навыков.



Когда нужен спецназ?



- **Уникальный** результат
- **Сложная координация:** много параллельных задач, сложные внутренние и внешние связи
- **Большой объем коммуникаций:** $N*(N-1)/2$
- **Жесткие ограничения** (сроки, качество, \$)



Примеры сложных ИТ проектов

- **Построение и автоматизация основных процессов** предприятия
- **Массовые миграции:** процессов, систем, данных
- **Инновации при дефиците компетенций**



Автоматизация процессов технической дирекции

- Первая автоматизация **сквозных процессов**
- **> 20 подразделений**, включая все филиалы
- **18 крупных процессов**
- **18 интеграций** с системами
- Длительность – **14 месяцев**



Варианты упрощений

simplify
your project management



Варианты упрощений

- **Повторяемый** результат
- План проекта и роли **стандартные**
- Решения принимают **несколько ключевых участников**
- Часть ограничений **смягчены**

simplify
your project management



Киевстар, стандартный ИТ проект

- Система /модуль – автоматизация группы процессов
- 1-2 ключевых заказчика
- Коммуникации и согласования адекватны
- Сроки, результаты, \$ планируются, а не продиктованы



Пример упрощения

Задача: для одной платформы **нужен 1 подрядчик** вместо 4-х.

Решение:

- Выбран **РП**, который **внедрял** платформу,
- **Решения** принимают **4 человека**: Спонсор, РП, нач. поддержки, нач. по развитию
- **Сжатые сроки** - не удалось упростить.



Руководитель проектов, кого ищем?



Зачем нужен руководитель проекта

- **Достижение целей** проекта!
- Если **ограничения соблюдены**, способ достижения Спонсора не интересует!



Ошибки неопытного менеджера



Типичные ошибки РП

- **Излишний оптимизм**
- **Слабые договоренности и информирование**
- **В чужой монастырь со своим уставом**
- **Недостаточная детализация плана и связей**
- **Слабая работа с рисками и проблемами**



**Что делает опытный
руководитель проектов?**



Что делает опытный РП

- Умеет **управлять собой** (время, эмоции)
- Работает в условиях **неопределенности**
- **Планирует и предвидит**



Что делает опытный РП

- Знает **систему принятия решений** в компании
- Максимизирует **выгоды** проекта
- Соблюдает **методологию** и обеспечивает **качество результатов на всех этапах** проекта



Что делает опытный РП

- **Обеспечивает качественные коммуникации**
- **Организует решение проблем**
- **Быстро и качественно принимает решения**



Коммуникации, что делает РП

- Обеспечивает **информирование**
- Проводит **переговоры**
- Управляет **манипуляциями**



Коммуникации, информирование

- Только **проверенная** информация
- **Одинакова на всех уровнях**
- **Достаточна** для принятия решения



Коммуникации, переговоры

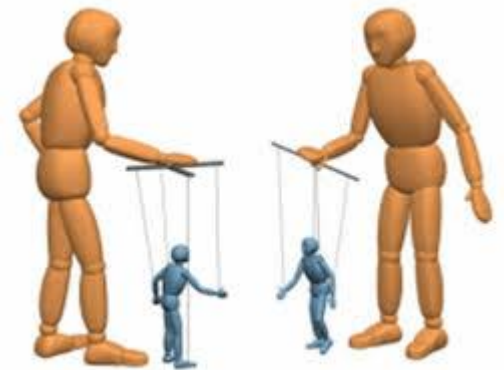
- Определена **цель переговоров**
- Участвуют только те, кто **принимает решение**
- Решения и обязательства **фиксируются**



Коммуникации, управление манипуляциями

Для получения **реальной информации** и **обеспечения четких договоренностей**:

- Умение **распознавать** (люди играют в **игры**)
- Получаем **реальные данные**
- Используем **для управления**
- Остаемся **самими собой!**



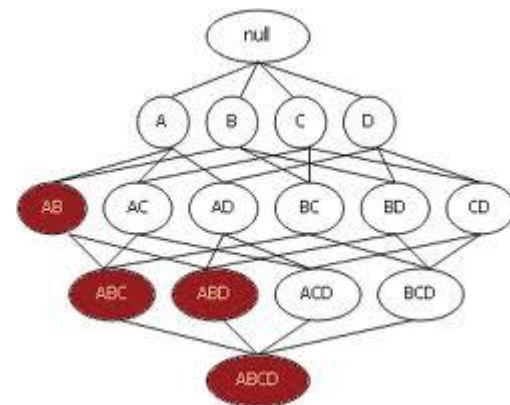
Коммуникации, инструменты

- Использование **плана коммуникаций**
- Получение и **обработка обратной связи**
- **База знаний** коммуникаций



Алгоритм работы с проблемами

- Сбор и анализ информации
- Определение уровня эскалации
- План решения и ответственные



Подбор руководителей проектов



Подбор РП, основные моменты

- **Личность** задает границы роста
- **Стоимость** развития soft skills с базового уровня **очень высока**
- Создаем условия и **отбираем способных**



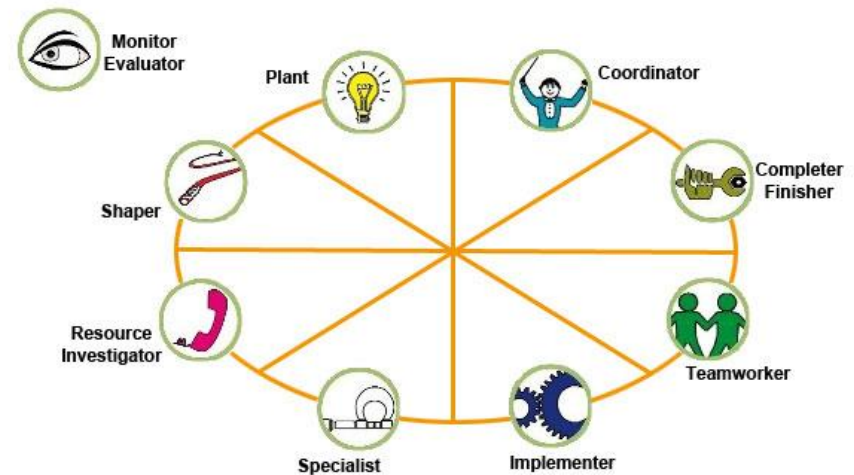
Подбор РП, soft skills

- **Навыки организатора**
- **Комфортно в условиях неопределенности**
- **Problem solver!**



Подбор РП, Роли по Белбину

- **Можно** рассматривать:
 - Председатель
 - Генератор идей
 - Исследователь ресурсов
- **Не подходят:**
 - Аналитик
 - Контролер
 - Работяга
 - Соц. элемент



Собеседование, на что смотрим

- В первую очередь опыт, потом знания!
- Оценка качества опыта
- Сертификация = подтверждение среднего уровня



Собеседование, инструменты

- **Сценарные вопросы**
- **Реальные примеры из работы**
- **Оценка сложности опыта**



Обучение, Мотивация



Обучение

- **Знание бизнеса и организации**
- **Принятие решений** в организации, **центры силы**
- **Методология и база знаний**
- **Использование наставников**



Что должен знать ПМ (hard skills)

- **Методология управления проектами**, реализация методологии в организации, система автоматизации управления проектами,
- **Методологии разработки ПО и** : SDLC, RUP, MSF, etc.
- **IT Governance and audit**: ITIL, Cobit, MOF, etc.
- **Управление закупками**: процедура закупок (локальная и глобальная), процедура управления поставщиками, АСУП,
- **Инф. безопасность**: управление доступом, требования ИБ к ИС
- **Коммерческая тайна**: положение, список объектов КТ,
- **HR & Resources**: HR процедуры, процедура управления ресурсами,



Мотивация

- Всегда индивидуальная!
- Четкая взаимная миссия (задача, срок)
- Компенсация важна!
- Атмосфера, график, хобби, и т.д.
- Отслеживаем и управляем изменениями!



Мотивация, пример

Для одного из РП важно:

- **Большие проекты в IT (миссия 2-3 года)**
- **Атмосфера** в команде
- **Признание вклада** в работу Компании
- **Возможность заниматься хобби**



Рост и достижение ВЫСОТ



Средний уровень

- Управление **всеми этапами ЖЦ** проекта:
 - от бизнес кейса до пост-анализа
- **2 стандартных** проекта + **1 повышенной сложности**
- Время достижения – **2- 3 года**



Продвинутый уровень

- **10-15 проектов:** стандарт, сложные, стратегические
- **2-3 бизнес домена:** IT governance, ERP, BSS, CRM, Billing, etc.
- **Направления сложности:** большие команды, много интеграций, жесткие ограничения
- **Срок 4-6 лет**



Мастер, спецназ

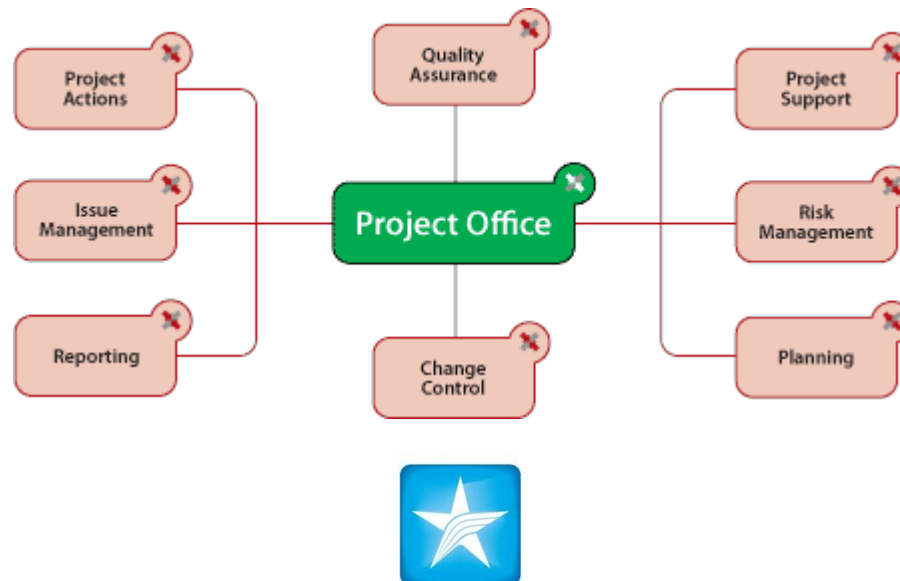
- **Более 15 проектов:** половина сложные и стратегические
- **> 3 бизнес доменов,** наличие глубоких специальных знаний
- Большие кросс-функциональные, международные проекты, жесткие ограничения
- **Срок 6-9 лет**



«Киевстар», проектный офис ИТ



- Спецназ нужен по **25%** проектов, именно эти проекты составляют **имидж ПМО**
- Менеджеры **среднего уровня – 50%**
- **Продвинутые -25%, мастера – 25%**



Выводы

Успех в воспитании спецназа:

- Знаем **кого искать**
- Отбираем **способных**
- Обучаем, мотивируем и **развиваем**
- Даем возможность получить **разносторонний опыт**



Вопросы

Ответы на вопросы:

- Evgeniy.Petrov@kyivstar.net
- eugenevpetrov@gmail.com
- +38 067 2207830

