



Идеальный проектный менеджер

Миф или реальность?



Владимир Короленко

Управляющий партнер в kite., руководитель SEO отдела

О спикере

- В агентстве прошел путь от Junior SEO до руководителя направления и партнера
- В агентстве сейчас 40 специалистов
- Продвигаем порталы, агрегаторы и маркетплейсы
- Участвовал в продвижении более 50 проектов с суммарной ежемесячной аудиторией более 20 млн. посетителей

Аккаунты в соцсетях:



fb.com/korolenko.vladim



t.me/KorolenkoVV

О чем поговорим

1

Какую роль в команде играет проектный менеджер

2

Как найти идеал под ваши потребности

3

Как нанимать в условиях Covid и демпинга федералов на HR рынке

4

Как развивать и мотивировать



Портрет идеального менеджера*

*[Комикс — «Сова — эффективный менеджер»](#)

JOOM



skyeng



КУЛЬТУРА.РФ



PUSHE



ФРАНЧАЙЗИНГ 5



Портрет зависит от бизнеса и задач

Основные проблемы — сложный продукт

- Только командная работа приносит кейсы.
- Коммуникации с клиентами строили эксперты (основатель, потом руководители направлений).
- Схема закрывала вопросы взаимодействия по сложным техническим моментам.
- При этом страдала скорость коммуникаций и командная работа.
- Перегруз руководителя и экспертов привел к эволюции орг. структуры.

Основные проблемы — взаимодействие

- Попытки найти идеального РМ, который бы закрывал все функции (экспертиза, организация команд и процессов, аналитика, аккаунтинг и развитие отношений с клиентами)
- Если сильный эксперт сталкивался с сильным РМ начинались проблемы
- Нечеткие роли — непрозрачная ответственность

Этапы развития

- 2015 гг. — старт агентства (команда из 7 человек).
 - владелец агентства совмещал роли Эксперта, PM, Sales и еще 100500 функций в нескольких ролях.
- В команде выросли лидеры-эксперты, которые взяли на себя часть коммуникаций.
- Пробовали аккаунтов и PM, комбинируя их роли и функции. Ссорились по ответственности.
- 2021 г. — 40+ человек, отдельный бэк юнит с менеджерами, руководители/овнеры отделов по производству с командами из тимлидов.

Менеджер не должность, а роль со своими функциями

Кто бывает проектным менеджером

- Выделенный фулл-тайм человек и тогда это становится должностью
- Владелец бизнеса
- Product
- Маркетолог
- Head of SEO или SEO специалист
- Кто угодно....

В командной работе с многими отделами
специалист не вывозит роль РМ



Треугольник ролей «Sales-PM-Account»

Подробнее про роли — Sales

Sales. Менеджер по продажам — у нас его по-прежнему нет, хотя подходили несколькими итерациями. Т.к. работаем со сложными и часто не стандартными проектами — продажа начинается с аудита и подготовки стратегии. Переложили на руководителей производственных отделов.

!Обязательно к прочтению — [статья про треугольник ролей](#)

Подробнее про роли — Account

Account. Менеджер по работе с клиентами — развивает отношения с клиентами, обеспечивает комфортную и прозрачную работу.

!Важно. Аккаунт — не человек, который передает инфо от заказчика техническому спецу. Не просто переводчик с технического на бизнес язык.

!Обязательно к прочтению — [статья про треугольник ролей](#)

Подробнее про роли — Project Manager

PM. Проектный менеджер — отвечает за производство и выполнение проекта, контролирует сроки-цену-качество. Руководит проектной группой на стороне клиента и нашей.

Некоторые роли можно комбинировать (например, PM+Account), но чтобы это делать, нужно определиться с базисной ролью, а дальше идти от бэкграунда кандидата.

!Обязательно к прочтению — [статья про треугольник ролей](#)



Менеджер проекта выполняет следующие функции, разбитые по зонам:

- **Планирование**
 - осуществляет детальное планирование проекта; требует от лидеров рабочих команд информацию для создания и актуализации планов работ;
 - планирует рабочие флайты и спринты по задачам согласно приоритетов и первоначального плана.
 - формирует рабочие команды проекта по согласованию с Руководителями Функциональных подразделений;
 - планирует ресурсы для выполнения проекта.
 - отслеживает риски проекта и организывает разработку плана реагирования на них;
 - ставит задачи Лидерам рабочих команд проекта в соответствии с утвержденным Планом управления проектом, требует выполнения утвержденного Плана управления проектом, предоставления отчетности по установленным формам;
 - направляет руководству предложения по совершенствованию методологии управления проектами.
- **Контроль реализации проекта**
 - управляет ресурсами проекта и контролирует их;
 - контролирует сроки выполнения работ по проекту;
 - координирует работу рабочих команд проекта;
 - требует информацию о ходе выполнения проекта от Лидеров рабочих команд проекта;
 - принимает решения по оперативным вопросам;
 - следит за соблюдением требуемого качества результатов проекта, обозначает перед Оперативным Советом необходимость экспертизы в проекте;

Классические функциональные обязанности РМ

- **Контроль качества**

- Проверять все ТЗ и файлы перед отправкой клиенту, задавать вопросы, если что-то непонятно
- Быть способным ответить на вопросы клиента, зачем нужно внедрять это ТЗ
- Оперативно предупреждать и подключать руководителя при возникновении нестандартных ситуаций на проекте
- Вести проектную документацию согласно менеджерского файла: карточка проекта, trello, pipeline, проектная папка
- Контролировать сроки: мягко напоминать специалистам о сроках работы по задачам и договоренностях, быть тем, кому "больше всех надо"

- **Коммуникации (аккаунтинг) со стейкхолдерами**

- уточняет содержание проекта у Заказчика проекта;
- организует работу с внешними исполнителями в соответствии с принятыми в компании порядками;
- управляет коммуникациями в проекте;
- запрашивает в рамках проекта информацию у стейкхолдеров, подразделений и сотрудников компании;
- запрашивает у других Менеджеров проектов информацию о сопряженных проектах;
- информирует стейкхолдеров о конфликтах, возникших в отношениях участников проекта, Руководителями Функциональных подразделений, участвующими в проекте, если решение не удастся найти собственными силами;
- Получать корректировки вводных по целям и приоритетам бизнеса клиента, доносить до команды и корректировать приоритеты задач.
- Отвечать за сроки задач, информировать клиента когда будут сделаны те или иные задачи

- **Коммуникации с проектной командой**

- Организовывать еженедельные созвоны
- Вести качественную и эффективную коммуникации между участниками проекта
- Передавать и ставить задачи в понятной для команды форме (как для наших специалистов, так и для специалистов клиента)



«Если нужен РМ — берите РМ, а не РМ не берите»

Чем предстоит заниматься:

- Разрабатывать и оптимизировать стратегию развития интернет-проекта, корректировать ее в ходе работы;
- Вести несколько (не более 5) проектов одновременно. Представлять интересы клиента, следить за качеством услуг, сроками и ресурсами;
- Погружаться в бизнес клиента, предлагать подходящие инструменты интернет-маркетинга. Важно уметь доносить свое мнение, настоять когда это нужно;
- Уделять внимание аналитике: исследовать рынок, конкурентов, оптимизировать продукт;
- Формировать команду проекта, распределять ресурсы, ставить задачи и следить за их выполнением;
- Контролировать финансовые показатели по своим клиентам;
- Презентовать и защищать результаты выполненных работ.

Пример старой вакансии на РМ

Наше решение

Выделенная роль проектного менеджера стала точкой масштабирования и сохранения качества.

- выросла скорость взаимодействия с разными отделами Заказчика
- быстрое масштабирование ресурсов, при сохранении погружения в проект
- функциональная и мульти-тематическая экспертиза (т.е. привлечение на разных этапах членов команды с максимально подходящими скиллами)
- контроль выполнения договоренностей всеми участниками процесса

Подробнее про влияние на итоговый результат

- Клиент (вне зависимости от контактного лица) получает полностью прозрачный процесс по продвижению к запланированному в стратегии результату.
- РМ получил прозрачную карту с описанием функциональных обязанностей — все что не помещается в функции вторично.
- Спецы подключаются в коммуникации только для решения сложных вопросов, могут сконцентрироваться на задачах.
- Руководители отделов — занимаются производством (контролируют качество) и подключаются как эксперты в стратегических вопросах и не занимаются микро-менеджментом

У всех прозрачно описана ответственность по ролям.

Выводы

- а есть ли проблема?
- определитесь с базисной ролью кандидата (треугольник)
- заранее пропишите функциональные обязанности в соответствии с ролью, это поможет составить классный оффер, вакансию и ускорит поиск кандидата
- дополнительные роли будут сильно зависеть от бэкграунда конкретного кандидата

[Пример перечня функциональных обязанностей](#)

Как найти кандидата мечты

Ура! Мы сместили бутылочное горлышко с себя
на других людей))

Основные проблемы

- Сложно найти подходящего кандидата на региональном рынке
- Ошибки найма
- Демпинг федеральных игроков на рынке HR
- Страх обучать спецов и что они уйдут

Решения

- Готовим офферы с четко прописанными функциональными обязанностями к роли PM
- Подбираем кандидатов по софт и хард скилам (у нас это SEO)
- От бэкграунда кандидата — дополнительная роль и функционал
- Тратим много времени и ресурсов на развитие (помогает удерживать нужных людей в команде)



Область ответственности и задачи после испытательного срока:

– Контролировать реализацию проекта

- Планировать спринты по задачам согласно приоритетов. Контролировать сроки выполнения задач.
- Принимать проекты в работу только при условии подробного изучения плана работ, понимания всего плана работ, сроков, текущих результатов и целей работ.
- Соблюдать сроки и бюджеты проектов согласно условий работы (по КП)

– Контролировать финансовые показатели по своим клиентам на уровне ресурсов и трудозатрат

- Планировать ресурсы на следующий месяц
- Готовить отчеты по трудозатратам, подавать на согласование
- Отвечать за корректность подаваемых сведений
- Контролировать сервисы по бюджетам и настройкам

– Вести коммуникацию с заказчиком (конечным клиентом)

- Презентовать выполненные работы, доносить их ценность
- Получать корректировки вводных по целям и приоритетам бизнеса клиента, доносить до команды и корректировать приоритеты задач.
- Отвечать за сроки задач, информировать клиента когда будут сделаны те или иные задачи

Пример оффера

- **Вести коммуникацию с командой проекта (как со стороны клиента, так и с нашей)**
 - o Организовывать еженедельные созвоны
 - o Вести качественную и эффективную коммуникации между участниками проекта
 - o Передавать и ставить задачи в понятной для команды форме (как для наших специалистов, так и для специалистов клиента)
 - o Передавать всем участникам актуальные статусы задач
 - o Контролировать внедрение переданных ТЗ
- **Контролировать качество работ**
 - o Проверять все ТЗ и файлы перед отправкой клиенту, задавать вопросы, если что-то непонятно
 - o Быть способным ответить на вопросы клиента, зачем нужно внедрять это ТЗ
 - o Оперативно предупреждать и подключать руководителя при возникновении нестандартных ситуаций на проекте
 - o Вести проектную документацию согласно менеджерского файла: карточка проекта, trello, pipeline, проектная папка
 - o Контролировать сроки: мягко напоминать специалистам о сроках работы по задачам и договоренностях, быть тем, кому "больше всех надо"

Пример оффера

Как развивать и мотивировать

Решения

- Для роста и развития РМ надо тратить много времени собственника или наставника.
- Работает только конкретный опыт на проектах.
- Доверяем ответственность постепенно, даем ошибаться (от грейда растет и уровень/цена ошибок).

Решения

Берем молодых спецов и доучиваем у себя:

- Теория → курсы и онбординг (внутренние Wiki и регламенты)
- Практика:
 - наставник РМ + стажер как тень на проекте →
 - наставник РМ + стажер как аккаунт на проекте →
 - наставник РМ как «смотрящий» + спец, выросший до крутого РМ)

Решения

- Рост завязан на скорость роста окружающих специалистов
- Самые сильные специалисты вырастали, собирая опыт у руководителей и экспертов.
- Реальные сроки для роста — от года с Middle до Senior

Решения

- Весь наш топ-уровень сейчас — рост сотрудников внутри агентства вместе с клиентами.
- Наши сотрудники из 2017-2018 — действующие партнеры и руководители направлений, тимлиды, Senior-уровень.
- Инвестировать в текущего сотрудника выгоднее, чем нанять нового.

Уделите РМ максимум внимания → эта роль может стать основным драйвером роста/развития проекта.

Спасибо!

Владимир Короленко

Head of SEO, управляющий
партнер в kite. Digital Agency

Контакты:



t.me/KorolenkoVV



fb.com/korolenko.vladim



SE Ranking

