

Проектный офис Революция изнутри

Хайдаров Александр, РМР
нач. сектора, “Созвездие”

Инженер

Как не жить в режиме подвига?

- Как обнаружить проблемы
- Как донести их до руководства

Руководитель

Как обеспечить результат?

- В чём заключается результат
- Какая зона ответственности и полномочия
- Как планировать и контролировать достижение результата

Директор

Как не потерять что есть и развиваться?

- Как увидеть картину целиком и расставить приоритеты
- Как объективно отслеживать статус и выявлять проблемы
- Как планировать развитие, исходя из имеющихся ресурсов





Как организовать процесс
без режима подвига?

Как руководитель группы

- Лично ставил задачи
- Каждому объяснял что нужно сделать
- Решал возникающие проблемы
- Общался с начальниками
- Ежедневно узнавал статус выполнения



Что используют в
коммерческих проектах?

Инструменты и практики

- Jira - система учета задач
- Confluence - база знаний
- Bitbucket - единое хранилище кода
- HipChat - корпоративный мессенджер
- Диаграмма ганта - календарный план
- Scrum митинги - для контроля статуса
- Continuous integration - автоматическая сборка ПО
- Unit test - автоматизированный контроль качества
- Ревью кода - обмен знаниями модуле ПО в команде

Инструменты не сработали,
нужна система управления



A GUIDE TO THE
PROJECT MANAGEMENT
BODY OF KNOWLEDGE

PMBOK® GUIDE

SIXTH EDITION

INCLUDES: THE STANDARD
FOR PROJECT MANAGEMENT
ANSI Z39-18-2017



Rita's Course in a Book® for Passing the
Project Management Professional (PMP)® Exam

Rita Mulcahy's™

PMP® Exam Prep

Ninth Edition

MORE THAN
400
SAMPLE EXAM QUESTIONS

Inside this book:

- Tricks of the Trade®
- What you really need to know to pass the exam
- Straightforward approach to complex material
- Proven study techniques
- Practice exams and exercises focused on essential concepts

Aligned with the *PMBOK® Guide – Sixth Edition*
For exams taken after March 26, 2018

Rita Mulcahy, PMP, et al.

Проблемы нужно решать на
уровне всего проекта

Выбранный проект

- Наивысший приоритет
- Приближающиеся сроки сдачи
- Непонятный прогресс
- Непредсказуемые сроки завершения
- Сверхурочные работы команды
- Непопадание в оценки работ

Разбили на проект на 2х
недельные работы

Общая информация

Базовые правила

Плохо:

1. Невыполнение функций.

Нормально:

1. Своевременное оповещение о невозможности выполнения функций.

Хорошо:

1. Внесение обоснованных предложений по улучшению проектного управления.

Методология

Работа по проекту организована итерациями. Каждая итерация состоит из 3 фаз:

1. Планирование – определение результатов итерации и конкретных, измеряемых критериев их достижения. Составление плана работ итерации и календаря ресурсов.
2. Исполнение – выполнение работ, включённых в план работ итерации.
3. Ретроспектива – обзор выполненных работ, анализа результатов итерации.



Роли проекта

Роль	Полное наименование	Функции	Полномочия
Sponsor	Спонсор	Предоставляет ресурсы проекту	
PM	Руководитель проекта	Обеспечить выполнение поставки в полном объёме в установленный срок	
FM	Функциональный менеджер	Обеспечить доступность ресурсов по согласованному графику	
Dev	Разработчик	Участвовать в планировании: оценка длительности работ, определение взаимного влияния работ. Выполнение работ в запланированный срок.	
QA	Тестировщик	Участвовать в планировании: оценка длительности работ, определение взаимного влияния работ. Выполнение работ в запланированный срок.	
PMO	Визитор	Консультирование участников проекта по проектному управлению. Сбор информации с последующим анализом для оптимизации работы по проекту.	

Действия ролей команды

Sponsor:

1. Согласование графика поставок.
2. Согласование графика ресурсов.
3. Согласование отчёта-ретроспективы.

PM:

1. Планирование поставки:
 - 1.1. Подготовка графика поставок.
 - 1.2. Подготовка WBS работ поставки.
 - 1.3. Составление списка работ с временной оценкой. Максимальная длительность работы 8 часов. Точность оценки работ - 0.5 часа.

1.4. Составление диаграммы Ганта.

1.5. Подготовка графика ресурсов.

2. Мониторинг поставки:

2.1. Интегрирование ежедневных отчётов об использовании ресурсов.

2.2. Корректировка диаграммы Ганта.

3. Подготовка отчёта-ретроспективы.

FM:

1. Оценка реализуемости графика ресурсов.

2. Подготовка и рассылка ежедневного отчёта об использовании ресурсов.

Исполнитель (Dev, QA):

1. Оценка длительности работ.

Команда проекта

Шаблон перечня ресурсов

ID	ФИО	Отдел	Руководитель	Роль в проекте	График участия	Договорённости	Комментарии
hr-1							
hr-2							
...							

*Данный шаблон можно использовать в качестве формы графика ресурсов

Поставка

Поставка – набор результатов, поставляемых в определённую дату. Факт достижения результата определяется по конкретному измеряемому критерию.

Шаблон графика поставок

Поставка	«Название поставки»	Дата	«Дата поставки»	Итог	«Итоговый результат»
#	Результат	Критерий(план)	Критерий(факт)	Комментарии	
del-1					
del-2					
...					

Использование ресурсов

Контроль использования ресурсов ведётся на основе ежедневных отчётов FM, которые они направляют по электронной почте спонсору и PMу. PM обновляет план поставки.

Ресурс	Работа	Затраченное время
«Код ресурса»	«Код работы»	«Затраченное время в часах с точностью до получаса»
...

Планирование

Составление WBS

Пункт проверки	Работа	Исполнитель	Оценка времени

Роли и зоны ответственности

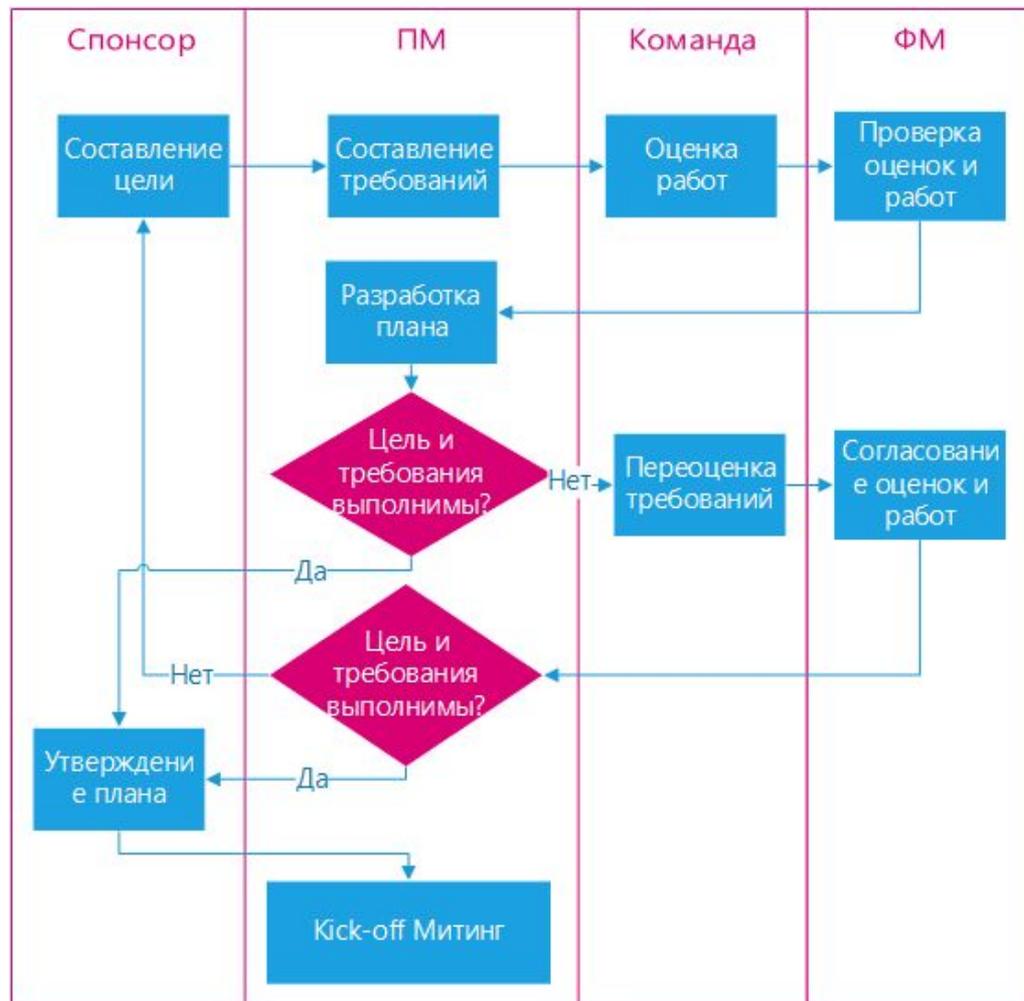
Роль	Функции
Спонсор	Определение критериев успеха
Руководитель проекта	Результат работ
Функ. менеджер	Доступность команды
Команда	Оценка и выполнение
Куратор	Консультирование

Способ интерпретации результата

Плохо: задача не выполнена

Допустимо: задача не выполнена, но передана обратная связь

Хорошо: задача выполнена, результат достигнут



#1 Ретроспектива (инженеры)

Assignee	Summary	Labels	Ссылка на элик	Status	Work Ratio	Σ Original Estimate	Σ Time Spent	Σ Remaining Estimate
Пергунов Андрей	Прошивка ПО по оптической сети			В РАБОТЕ	412%	6 hours	2 days, 2 hours, 30 minutes	0 minutes
Митин Сергей	Управление РСТ (оперативные данные)		33 Проверка управления работой РСт	В РАБОТЕ	158%	1 day, 4 hours	2 days, 3 hours	0 minutes
Лукин Иван	ПО ЦП модема ПСв		Проверка	ВЫПОЛНЕНО	2%	1 week	1 hour	4 days, 7 hours
Лукин Иван	Стыковочные работы ЦП модема ПСв с		Проверка	ВЫПОЛНЕНО	0%	1 day		1 day

#1 План изменений

Проблема	Действие
Превышение оценок в разы	Анализ концептуальной проблемы
Превышение оценки на доли	Разбиение работ на дискреты при планировании
Раздувание оценок	Оценка - не обязательство
Выполнил задачу и не отметил время	Ввели KPI количество отчетов

#1 Ретроспектива (менеджеры)

Assignee	Key	Status	Σ Original Estimate	Σ Time Spent	Description
Лукин Иван	PAN-48	В РАБОТЕ	3 days	2 days, 1 hour	<u>2d - ожидание доступа к проверочному комплекту аппаратуры.</u>
Лукин Иван	PAN-2	ВЫПОЛНЕНО	1 week	1 day, 2 hours	
Лукин Иван	PAN-7	ВЫПОЛНЕНО	<u>1 week</u>	1 hour	
Лукин Иван	PAN-17	ВЫПОЛНЕНО	<u>1 day</u>		
Цыплухин Максим	PAN-16	В РАБОТЕ	<u>1 week</u>	2 days, 3 hours	
Цыплухин Максим	PAN-11	В РАБОТЕ	2 days	5 hours	
Цыплухин Максим	PAN-36	НУЖНО СДЕЛАТЬ	1 day		
Цыплухин Максим	PAN-22	НУЖНО СДЕЛАТЬ	2 hours		

#1 План изменений

Проблема	Действие
Дефицит аппаратуры	Заказали второй комплект
Задача с оценкой 40ч. сделана за 1ч.	Разбили на работы не более 8ч.
Заявлен на 2 недели, работал 3 дня	Пригрозили лишением премии

#1 Ретроспектива (пм)

Проблемы

№	Факт	Уведомление	Оценка	Сотрудник
1	Не предоставлено ни одного отчёта за 12.04 в 9.15, 13.04. Без уведомления.	-	Плохо	Белогуров, Савоськин
2	Исполнители занимаются работами по проекту, не включёнными в итерацию при незавершённых запланированных работах. Без уведомления.	-	Плохо	Митин (Управление РСТ (оперативные данные))

Концептуальные проблемы

№	Проблемы	Сотрудник	Предложения
1	Вынужденное ожидание при работах по устранению обнаруженных ошибок	Смерек, Акиндинов	- Полное тестирование
2	Недостаток железа для проверок ПО	Лукин, Попов	- Организовать дополнительное рабочее место для проверок - Организация очереди Буздалиным
3	Отсутствие в отчётах статуса задач	Хайдаров	- Скорректировать форму отчётов
4	Необходимо определить ответственного за проверку каждой задачи		- Назначать задачи тестировщикам
5	Раздувание спринта за счёт незапланированных задач	Хайдаров	- сформулировать приоритеты

#1 Результаты

Роль	KPI	Итог
Команда	Сообщение о проблемах	13%
	Попадание в оценки	35%
ФМ	Отчеты о работе	80%
	Участие в проекте	41%
PM	Выполнение работ	0 (46%)

#1 План изменений

Проблема	Действие
Задачи не приближают к цели	Ввели KPI выполнение поставок
Выполнялись незапланированные работы	Незапланированные работы = работы не по проекту

#2 Ретроспектива

Из-за замечаний к функционированию проверки закрыть нельзя так что прогресс действительно можно считать нулевым (по факту), но часть режимов не закрываем исключительно из-за косяков , т.е. работа действительно проделана, но сдавать так нельзя. (Буздалин)

Итоги

1. Закрытых пунктов проверок ПСИ - 0.
2. Большое количество задач ожидает тестирования. Проверки комплексные (см. эпиграф).
3. Недостаточное планирование. Спринт раздувается из-за реакции на сорванные работы.

Проблемы

1. Недостаточно времени уделено проекту. Ответственность – руководители.
Фактическая длительность спринта – 72 часа (9 дней)
2. Отсутствие отчётности

Руководитель	Результат Работа/Контроль	Отчёты (>= 9)	Сотрудник	План, часов	Факт, часов	КПД	Примечание
Белогуров	-/-	3	Цыплухин	40	8	0,20	Критичные работы не завершены.
Белогуров	-/-	1	Митин	233 (72)	8	0,11	Работы не завершены.
Белогуров	+/-	5	Смерек	16	32	2	Работы на тестировании. Превышена оценка времени.
Белогуров	-/-	3	Стародубцев	22	16	0,72	Работы не завершены.
Савоськин	+/+	3	Акиндинов	0	4		Работы выполнены.
Савоськин	+/-	3	Лукин	16	24	1,5	Работы выполнены. Превышена оценка времени.
Алехин	+/+	9	Игнатов	24	68	2,8	Работы выполнены. Начаты дополнительные.
Алехин	+/+	10	Попов	40	32,1	0,8	Работы ожидают тестирования.

#2 Результаты

Роль	KPI	Итог
Команда	Сообщение о проблемах	26%
	Попадание в оценки	42%
ФМ	Отчеты о работе	51%
	Участие в проекте	78%
PM	Выполнение работ	0 (34%)

#2 План изменений

Проблема	Действие
Задач закрыто много, но разные пункты ПСИ	Планировали перечень пунктов для проработки
Работы блокируют друг друга	Учёт зависимостей работ при планировании
Выполнил задачу и не отметил время	Ввели KPI количество отчетов и для ПМ

Ретроспектива. Анализ результатов 3

Руководитель	Отчёты (≥ 6)	Сотрудник	План, часов	Факт, часов	КПД
Белогуров	6	Гавва	40	$8+4+1+2+1+4 = 20$	0,5
Белогуров	6	Скобелев	40	$8+8+1+0+0+0 = 17$	0,42
Белогуров	7	Митин	48	$4+7+8+8+8+6+4 = 45$	1
Белогуров	1	Смерек	20+	0	0
Белогуров	0	Стародубцев	22	0	0
	0	Савченко	24	0	0
Савоськин	4	Акиндинов	35	$0+8+8+0 = 16$	0,45
Савоськин	4	Лукин	10	$8+2+2+6 = 18$	1,8
Алехин	4	Игнатов	48	$8+8+8+8 = 32$	0,67
Алехин	3	Попов	35	$8+8+8 = 24$	0,68

1. Проблема интеграции: разные версии документов. Список проверок ПСИ – актуальный, общедоступный.
2. Проблема задачи, не завершённые несколько спринтов подряд.
3. План закрытия пунктов ПСИ, сравнение с ним.
4. Необходимо вносить в план актуальные работы. План и факт кардинально отличаются.

#3 Результаты

Роль	KPI	Итог
Команда	Сообщение о проблемах	43%
	Попадание в оценки	58%
ФМ	Отчеты о работе	50%
	Участие в проекте	47%
PM	Выполнение работ	0 (54%)

#3 План изменений

Проблема	Действие
Задач закрыто много, но ни один пункт не закрыт	Назначили приоритеты пунктам спринта
Отсутствие ресурсов (отпуск, ...)	Ввели график ресурсов
Разные версии протоколов/ПО	Перенесли документацию и версии ПО на единый сервер
Работа не по приоритетам	Ввели блокировку низкоприоритетных задач

4 Спринт. Результаты

Цель

Пункт ПСИ	План	Факт	Работы
7	+	-	+
17	+ без работ Игнатова	-	+
28	+	-	-
33	+ по железу	+ по железу	+
34	+	+	+
38	+ телефоны рабочие	- телефоны рабочие	-
43	+	+	+
45	+	+	+
50	+	+	+
31	-	-	+
40	-	-	+

Проблемы и замечания

1. Дополнительное рабочее место для Цыплухина. В процессе сборки Чёткиным.
2. Нехватка ноутбуков (Лукин).
Буздалин: Лукину выдано 3 ноутбука
3. Работы не по плану.
4. Превышение фактической продолжительности работ в разы по сравнению с плановой.
5. Проблемы с трекингом: отсутствие отчётов.

Затраченное время

	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3
Митин	1+7	4+4	3+5	3+4			8	7	0+8	8	7		
Акиндинов		Блок Смерек					8	8	8	8	4	2	
Лукин			3	2	2								
Стародубцев							3+8		отпуск	отпуск	отпуск	отпуск	отпуск
<u>Цыплухин</u>						0	8	6	0	8	3		
Скобелев							0						
<u>Гавва</u>							8						
Смерек							Проверка						

#4 Результаты

Роль	KPI	Итог
Команда	Сообщение о проблемах	74%
	Попадание в оценки	56%
ФМ	Отчеты о работе	65%
	Участие в проекте	85%
PM	Выполнение работ	56%

Система проектного управления

- Проекты имеют формальный критерий успеха (Устав)
- На проект назначается руководитель
- Оценка и декомпозиция работ исполнителями
- ПМ составляет реестр рисков
- ПМ ведёт календарь занятости ресурсов
- ПМ составляет календарный план работ
- Ретроспективы по итогам этапов работ
- Система учета работ
- Общий подход к процессу разработки
- Единая база знаний и обмена сообщениями

Проблемы проекта
решаются на уровне НТЦ

Сейчас в работе

- Система учета и приоритезация проектов
- Система ресурсного менеджмента всего НТЦ
- Глобальная система поручений
- Общая база знаний процессов
- Система контроля выполнения стратегических целей
- Процесс заключения договоров
- Процесс производства серийных изделий
- Процесс контроля сроков исследований отказов аппаратуры

Проектный офис Революция изнутри

Хайдаров Александр, PMP
Мессенджеры: +7 (920) 437 39 66