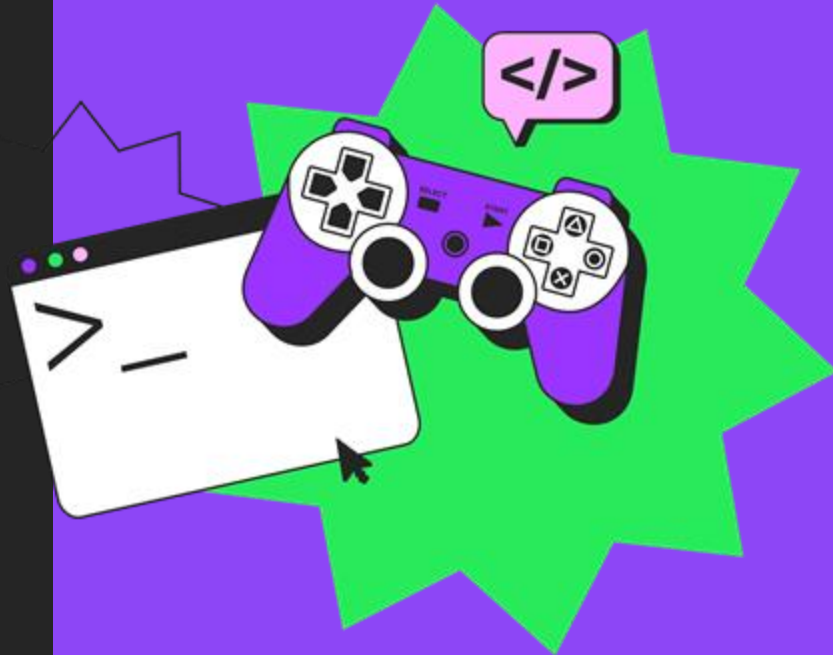


Bootcamp Project Manager

Семинар 19. Как проанализировать свой проект при его завершении





План

1. Вводный урок
2. С чего начать свой проект
3. Как идентифицировать заинтересованные стороны проекта
4. Бизнес-функциональные требования, Техническое задание и Product Vision
5. Что такое содержание проекта и содержание продукта
6. Что такое дорожная карта проекта
7. Как сформировать иерархическую структуру работ
8. Как построить план-график своего проекта
9. Как идентифицировать и оценить риски проекта
10. Как определить команду проекта
11. Что такое Устав проекта
12. Как начать реализацию проекта
13. Традиционные методологии разработки
14. Итеративная разработка
15. Что делать, если сроки проекта близки к провалу
16. Как комбинировать различные методологии управления разработкой продукта
17. Управление командой проекта
18. Что нужно для завершения проекта
- 19. Как проанализировать свой проект при его завершении**
20. Как извлечь опыт из своего проекта



План – Учебный проект

21. Учебный проект. Идентификация и оценка стейкхолдеров
22. Учебный проект. Содержание проекта
23. Учебный проект. Дорожная карта проекта
24. Учебный проект. План-график проекта
25. Учебный проект. Риски проекта
26. Учебный проект. Команда проекта
27. Учебный проект. Устав проекта
28. Учебный проект. Организация работы команды
29. Защита проекта





Что будет на семинаре сегодня

- 📌 Пост-анализ
- 📌 Метод А3
- 📌 Кейс - Отчёт о пост-анализе в формате метода А3





Вопрос

Что такое пост-анализ проекта?





Что такое пост-анализ

Пост-анализ – это сравнение фактических показателей проекта с запланированными и анализ всех принятых решений участниками проектной команды, которые привели к таким фактическим показателям.

Пост-анализ включает в себя:

- ✓ сравнение фактических результатов с ожидаемыми при принятии решения о реализации проекта и в ходе управления изменениями проекта;
- ✓ объяснение причин возникновения различий.





Вопрос

Для чего это нужно?





Пост-анализ выполняется после того, как:



завершена фаза
проекта



наступило контрольное
событие, веха
(заложенные
изначально в ИСР
проекта)



получен MVP*

*MVP (англ. Minimum Viable Product) — это минимально жизнеспособный продукт, самая ранняя версия продукта, которая обладает только необходимыми функциями, достаточными для того, чтобы донести основополагающие ценности до аудитории и проверить их на первых пользователях.

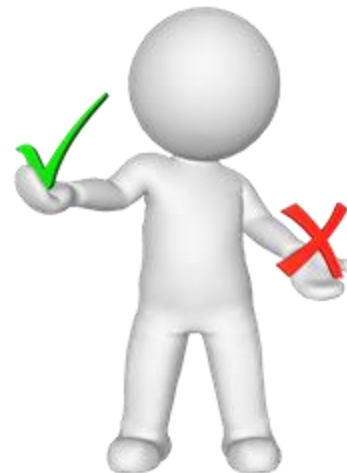


завершён проект



Для чего это нужно

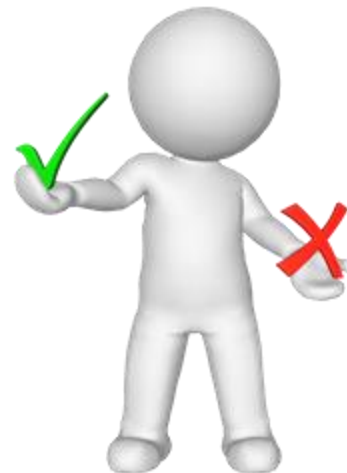
- ✓ Выводы, сделанные по завершении работ, крайне полезны в будущих проектах.
- ✓ Всё предвидеть и учесть на этапе планирования и в процессе реализации невозможно, так как проект – уникальный набор работ, направленный на создание уникального продукта.





Для чего это нужно

- ✓ Улучшение будущих оценок
- ✓ Улучшение бизнес-планирования (например, в следующий раз делаем больше экспериментов или сначала делаем MVP, чтобы подтвердить гипотезу)
- ✓ Улучшение процессов ведения проектов





Вопрос

В чём заключается роль РМ?





Роль РМ в пост-анализе

- организует работу проектной команды по сбору исходных данных для анализа;
- может самостоятельно провести пост-анализ;
- может поручить своей команде провести пост-анализ, изучить Отчёт пост-анализа и принять решение.



Всё зависит от специфики, сферы проекта и набора необходимых специфических знаний для проведения анализа.



Вопрос

Как делать нельзя?





Антипатерны пост-анализа!

- пост-анализ как наказание
- переход на личности
- указывание пальцем на ошибки друг друга (работает и для людей и для отделов)





Вопрос

Как провести пост-анализ?





Для того, чтобы провести пост-анализ нужно:

1. Отобрать ключевые показатели для анализа.
2. Провести анализ план-факт = сравнить плановые показатели по количеству и качеству с тем, что получилось в результате.
3. Выявить отклонения.





Способ провести пост анализ

- Post-mortem (ретроспектива)
- Интервью
- Сравнение показателей
- А3

* Ретроспектива (или post-mortem) - это инструмент, широко применяемых в гибких методологиях, который нацелен на улучшение работы проектной команды путем анализа текущих результатов. Ретроспективу проводят на регулярной основе по контрольным точкам. Например, по завершению спринта/итерации/фазы/релиза/закрытию проекта.





Вопрос

Как провести ретроспективный пост-анализ проекта?





Какие ключевые показатели взять для анализа

- бюджет проекта;
- сроки проекта;
- плановые и возникшие риски;
- управление командой проекта;
- управление заинтересованными сторонами;
- управление содержанием проекта;
- управление изменениями проекта;
- технические и иные характеристики продукта проекта;
- иные показатели, требующие анализа, ввиду специфики проекта.





Бюджет проекта

- кем формировался
- как составлялся
- как отслеживалось сгорание
- как отслеживалось соотношение ценность/траты
- как отражались изменения скоупа
- отслеживалась ли маржинальность (рейты)
- уложились ли?
- было ли сужение и расширение команды на разных этапах?
- были ли бюджетные планы понятны заинтересованным лицам





Сроки проекта

- Были ли сроки реалистичны?
- Был ли план понятен? Был ли доступен? Использовался?
- В каких задачах не уложились в оценку?
- Обновлялся ли план своевременно?
- Были ли активности в проекте, не учтённые в плане (часто UAT забывают)
- Какие модели прогнозирования использовались и что они показывали на разных этапах?
- Достаточно ли план был детализирован? Не излишне ли он был детализирован?
- Как шли по критическому пути?
- Были ли в плане буферы? Как ими управлялись?





Управление содержанием проекта

- Исключение из скоупа
- Приоритезация
- Бизнесовое упрощение
- Техническое упрощение
- Смена решения/подхода (выход на уровень целей)



Содержание тесно связано со сроками и стоимостью



Плановые и возникшие риски

- Какие риски сыграли?
- Помогли ли планы управления рисками (митигация, уклонение, минимизация)
- Были ли исполнены планы реагирования для сыгравших рисков?
- Обновлялся ли риск реестр? (новые риски/вероятности)
- Как риски были отражены в плане проекта?
- Если риски бюджетировались - хватило или чрезмерно?
- Эскалировали ли вовремя риски?





Управление командой проекта

- Были ли всем понятны задачи, ожидания, области ответственности?
- Были ли на проекте возможности для роста?
- Был ли какой-то человек узким горлышком?
- Был ли bus factor?
- Насколько эффективны были коммуникации?
- Каков был индекс счастья команды?
- Насколько все были вовлечены?
- Какие конфликты возникали? Как решались?
- Росла ли скорость команды с ходом проекта?





Управление заинтересованными сторонами

- Была ли матрица RACI?
- Всех ли заинтересованных лиц выявили на старте?
- Все ли получали достаточно информации?
- Как заинтересованные лица влияли на проект?
- Какую оценку проекта дали в конце заинтересованные лица?
- Индекс удовлетворенности
- Все ли были в должной мере вовлечены в проект?





Управление изменениями проекта

- Был ли процесс?
- Как быстро мы реагировали на изменения?
- Как изменения повлияли на результат?
- Брали ли мы на себя ответственность?
- Каковы последствия наших решений?





Технические и иные характеристики продукта проекта

- Легко ли вносить изменения в наш продукт?
- Легко ли его поддерживать?
- Легко ли ввести нового человека?
- Как мы реагируем на ошибки?
- Как мы сообщаем об ошибках пользователям?
- Какой у нас up-time (время непрерывной работы системы)?
- Есть ли системы мониторинга и алертинга?
- Как мы реагируем если система упала? Кто-нибудь проснется?
- Насколько продукт удобный/понятный/простой и т.д.
- Был ли ответственный за качество?





Что учесть в Отчёте пост-анализа?

- параметры и показатели, отобранные для анализа
- описываются возникшие ситуации и как на них реагировали и какие принимали решения РМ и его проектная команда
- что способствовало успеху или провалу проекта
- какие выводы должны быть сделаны, дальнейшие шаги по внедрению – **поговорим на следующем уроке!**





Вопрос

Метод АЗ. Слышали о нём?





Что такое А3 и почему он полезен в пост анализе

- Agile-методология
- позволяет находить корневые причины проблем
- позволит визуализировать дерево причинно-следственных связей и докопаться до корневых причин

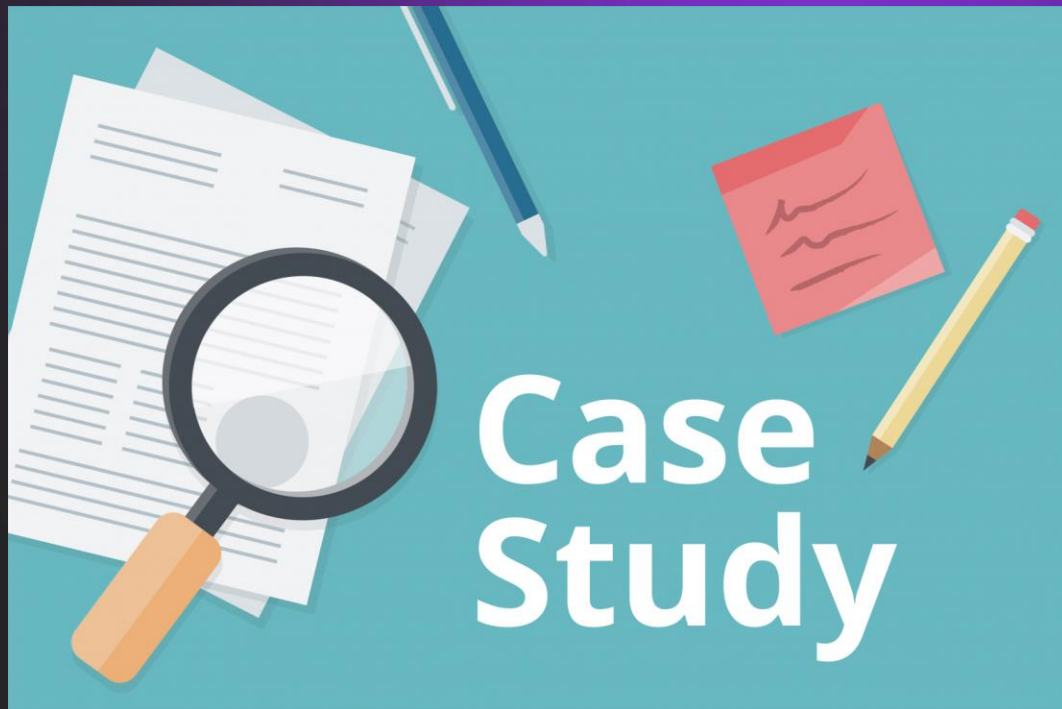
Рассмотрим шаблон Henrik Kniberg (коуч и разработчик игр)



ЗА



Кейсы



Описание контекста проблемы	PLAN
Текущее состояние	PLAN
Цель/ Целевое состояние	PLAN
Поиск корневых причин	PLAN

A3: <суть проблемы>

Владелец:	
Ментор:	
Дата:	

Контрмеры (эксперименты)	DO
Проверка результатов	CHECK
Дальнейшие действия (список задач)	ACT

Описание контекста проблемы	PLAN
<ul style="list-style-type: none"> Почему это важно? Почему читающий этот документ должен проникнуться проблемой и захотеть участвовать в улучшениях? <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Насколько понятно, почему это проблема? Решение проблемы соответствует целям компании? Есть ли какая-то еще причина, чтобы работать над этой проблемой (например, обучение)? 	
Текущее состояние	
<ul style="list-style-type: none"> Как это сейчас работает? В чем проблема? Какие основные метрики и их показатели? <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Понятно ли текущее состояние и визуализировано ли оно? Как мы можем описать текущее состояние еще более понятно? Отображает ли текущее состояние проблему, которую мы хотим решить? Какова актуальная проблема в текущем состоянии? Текущее состояние описано реальными фактами или субъективными ощущениями? Проблема измерима в какой-то степени или находится на качественном уровне? 	
Цель / Целевое состояние	PLAN
<ul style="list-style-type: none"> Что мы ожидаем получить на выходе и почему? Какие реалистичные изменения метрик мы ожидаем увидеть? <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Определена ли понятная цель? Что конкретно мы должны достичь? Наша цель измерима? Что будет улучшено, насколько и когда? 	
Поиск корневых причин	PLAN
<ul style="list-style-type: none"> Какие корневые причины у исходной проблемы? Используйте простой инструмент для анализа (например, 5 почему, fishbone диаграмму, причинно-следственную диаграмму), чтобы обнаружить причинно-следственные связи. <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Достаточно ли исчерпывающий в целом получился анализ? Достаточно ли он глубокий и подробный? Есть ли доказательства использования 5Почему-подхода? Визуализированы ли причинно-следственные связи? Учтены ли все значимые факторы (люди, машины, материалы, методы, окружение, и т.п.)? Все ли те, кто будет участвовать в решении проблемы, согласны с получившимися причинно-следственными связями? 	

A3: <суть проблемы>

Владелец:	Драйвит решение проблемы и поддерживает этот АЗ
Ментор:	Помогает команде и следит за процессом
Дата:	Дата последнего обновления

Контрмеры (эксперименты)	DO
<ul style="list-style-type: none"> Придумать контрмеры на каждую корневую причину (набор быстрых экспериментов, которые подтвердят или опровергнут нашу причинно-следственную модель) Ожидаемый результат на каждую контрмеру (эксперимент) <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Понятно ли описаны контрмеры, по шагам? Покрывают ли контрмеры выявленные корневые причины? Сфокусированы ли контрмеры на правильных вещах? Кто и что будет делать, и когда? Эти действия предотвратят появление проблемы в будущем? Порядок выполнения контрмер понятный и разумный? Как мы проверим эффект от контрмер после их выполнения? 	
Проверка результатов	ЧЕС К
<ul style="list-style-type: none"> Актуальный результат на каждую контрмеру (эксперимент) Как себя ведет система после проведения этих контрмер? <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Как мы будем измерять эффективность контрмер? Соответствует ли результат поставленной ранее цели? Текущее поведение соответствует цели? Если ожидаемые улучшения не произошли, почему так случилось? Что мы упустили? 	
Дальнейшие действия	АСТ
<ul style="list-style-type: none"> Что мы узнали нового, что помогло (или не помогло) улучшить ситуацию? На основе новых знаний, что мы должны сделать теперь? Как должна измениться наша работа и быть адаптированы используемые стандарты, чтобы учесть эти новые знания? Что нам нужно узнать теперь? <p>Вопросы для проверки</p> <ol style="list-style-type: none"> Что необходимо сделать, чтобы избежать повторения проблемы в будущем? Что еще осталось сделать? С кем в компании нам следует поделиться этими результатами? Как это может быть стандартизовано и распространено по компании? 	

FAQ

Что это такое?

Это шаблон для [A3 problem solving](#). Вернее, первая страница. Вторая страница - это чеклист основных вопросов, которые следует задавать, работая с этим шаблоном. Третья страница - реальный пример из разработки ПО. Четвертая страница вот эта, FAQ.

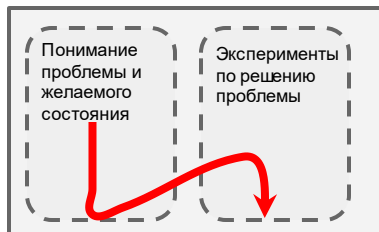
A3? Что такое A3?

"A3 мышление" - это подход к решению проблем. Один из основных на Тойоте и в других компаниях с Lean-мышлением. Особенно полезен для *системных* проблем - неприятных, сложных проблем, которые постоянно возвращаются, несмотря на все наши усилия по их решению..

Как это работает?

A3 решение проблем - это про **понимание проблемы перед тем, как начать думать о ее решении**. Для системных проблем очевидные решения, первые приходящие в голову, часто являются некорректными, потому что они нацелены на симптомы, а не на глубинные проблемы.

Используйте этот шаблон, чтобы провести себя через серию вопросов, которые помогут лучше понять проблему, перед тем как думать об ее решении. Левый столбец полностью посвящен проблеме и пониманию того, что последует за ее решением. Правый столбец - про решения (точнее, эксперименты, которые, как нам кажется, решат проблему).



A3 так же используется как некий высокоуровневый список ваших активностей, направленных на устранение проблемы.

Почему это A3? Это же формат бумаги?

Да, назван в честь формата бумаги A3 (297x420mm). Идея в том, чтобы ограничить себя листом бумаги, потому что это помогает более ясно, точно и визу ально выражать свои мысли. А так же это повышает шансы, что другие люди будут читать созданный документ и поддерживать его.

Так что A3 решение проблем это не совсем про бумагу. Это про поход к решению проблем. Но документ A3 помогает вам сфокусироваться на правильных вопросах и сохранять ответы в короткой и приятной форме.

Должны ли мы четко следовать шаблону?

Нет, меняйте разделы и вопросы так, как вам нужно. Просто помните, что левая часть шаблона - про понимание проблемы, а правая - про ее решение и дальнейшие шаги. Так у вас будет хороший баланс между анализом и действиями.

Бумажный или электронный вариант?

Выберите сами. Иногда лучший выбор - бумажный вариант. Иногда - документ с общим доступом. Иногда лучше начать на бумаге, а потом перенести в google doc. Иногда лучше начать в google doc, а затем перенести на бумагу. Попробуйте и найдите лучший вариант для себя!

Кто такие “владелец” и “ментор”?

Владелец - это человек (или команда), который двигает вперёд усилия, направленные на решение проблемы, а так же делает, чтобы инициатива не была заброшена участниками. Ментор - человек, который хорошо разбирается в A3 мышлении, и который помогает команде научиться этому подходу. Через практическое применение, шаг за шагом.

Нужно ли поддерживать актуальность документа?

A3 решение проблем - это всегда актуальный документ. Вернитесь и обновите его, как только у вас изменится понимание проблемы. А так же документируйте в нем свои эксперименты.

Дайте ему шанс! Такого рода простые инструменты могут быть удивительно полезны, если их правильно применять.

Кейс с примером

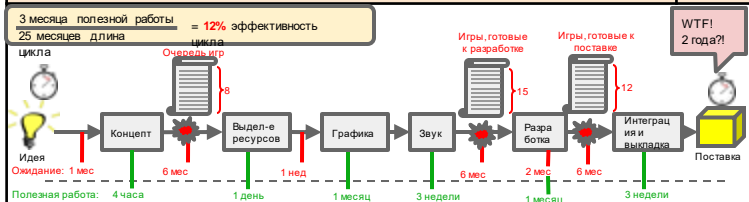
Описание контекста проблемы

PLAN

- 2 года время выхода игры на рынок, за это время она уже устаревает
- Упускаем нужные моменты для выхода на рынок → сокращение доходов компании
 - Демотивированные команды → ключевые разработчики собираются уходить из компании
 - Превышение бюджета → Время на разработку игр неуклонно растет из-за низкого качества кода
 - На нас давят, чтобы мы работали БЫСТРЕЕ!

Текущее состояние (карта потока ценности)

PLAN



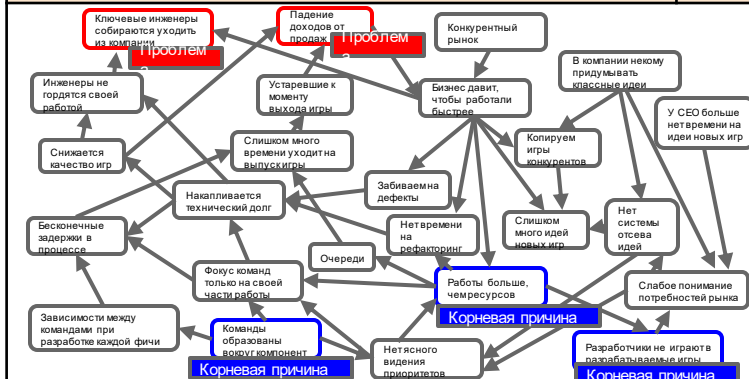
Цель / Целевое состояние

PLAN

- 8х ускорение поставки
- 5х меньше дефектов
- 20% увеличение доходов

Поиск корневых причин (причинно-следственная диаграмма)

PLAN



A3: Медленно разрабатываем игры

Владелец:	Лена
Ментор:	Дима
Дата:	18 Мая 2021

Контрмеры (эксперименты)

DO

- Кросс-функциональные команды - от дизайна до поставки
 - 2х-кратное ожидаемое ускорение поставки
 - => Уберем зависимости - сейчас тратится 75% времени на ожидания и согласования
- Оставить по 3 наиболее перспективные игры в каждой очереди. Делаем только ОДНУ игру за раз каждой кросс-функциональной командой.
 - 4х-кратное ускорение поставки за счет уменьшения переключения между задачами
 - Устранение очередей позволит сэкономить 1.3 года
- Вовлечь разработчиков в игру в создаваемые ими игры и собирать появляющиеся идеи
 - на 30% больше прибыли, что позволит догнать главного конкурента
 - => улучшится отбор игр, попадающих в разработку (отсев идей)
 - => более интересные, более популярные игры

Проверка результатов

СЧЕС
К

- Кросс-функциональные команды
 - => В два раза уменьшилось время на ожидания
- Одна игра за раз
 - => Исчезли очереди, время на поставку игры сократилось до 3-4 месяцев (в 6-8 раз быстрее)
 - => Уменьшается технический долг - количество дефектов уменьшилось в 2 раза
- Вовлечение разработчиков в игру в создаваемые ими игры
 - => Одна команда начала выпускать более классные игры
 - => Влияние на прибыль требует дальнейшего исследования

Дальнейшие действия (список задач)

АСТ

- Усилить внутрикомандный обмен компетенциями/знаниями/опытом для уменьшения времени ожидания экспертизы, необходимой для решения задачи
- Уменьшить трудоемкость задач по интеграции и деплою
- Улучшить процессы генерации новых идей для игр и их отсева
 - Нанять "звезд", если сможем найти и привлечь
 - Повысить компетенции лучших из текущих сотрудников компании
 - Вовлечь каждого в компании одновременно в процессы отсева идей и в игру в создаваемые игры
- Продолжать улучшать ядро и базовые компоненты, чтобы ускорить поставку новых игр и уменьшить количество дефектов в них.



Вопросы?

Вопросы?



Вопросы?





Поделитесь с нами обратной связью

В формате **ДТП**

- Достижения
- Трудности
- Предложения

Описание и материалы

Обсуждение • 0

Задание • 0

Комментарии • 0



Ваш комментарий

Благодарю за внимание!

Мои контакты:



@Sinila