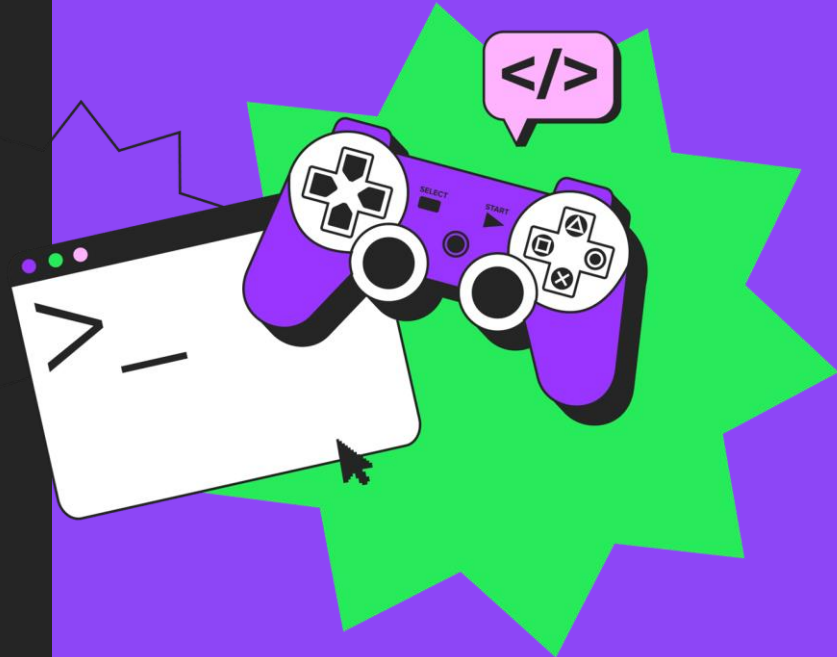


# Bootcamp Project Manager

Семинар 20. Как извлечь опыт из своего проекта





## Игорь Зуриев

Project Manager / АО «МАШ»

PM в строительных и финансовых ИТ-проектах

Декан факультета GeekBrains

«Руководитель проектов в строительстве»

- Лукойл, Проектный офис при Президенте одной из стран СНГ, Международный аэропорт Шереметьево
- ИТ-проекты по автоматизации финансовых систем
- Проекты по строительству ГПЗ и магистрального газопровода





## 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

- Что такое LL
- Процедура LL
- Отчёт LL
- LL и L2L
- Примеры и кейсы





Вопрос

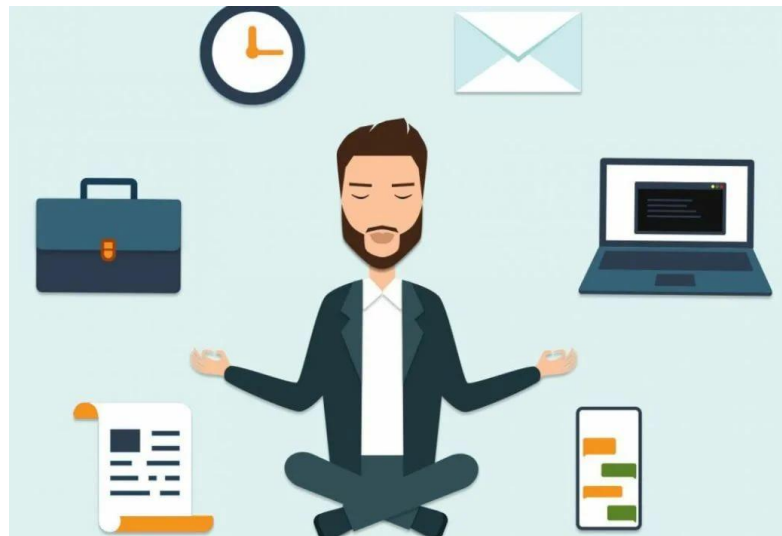
Как стать хорошим РМ?





# Как стать хорошим РМ

- ✓ Делать записи
- ✓ Думать прежде чем делать
- ✓ Разговаривать с людьми на проекте
- ✓ Открыто говорить о проблемах
- ✓ Учиться не только на своем опыте
- ✓ Отказаться от списка задач на 1 час в неделю
- ✓ Работать с фактами, а не домыслами
- ✓ Учить или делится опытом
- ✓ Изучать смежные области тоже





Вопрос

Что такое LL?





# Что такое LL

Lessons Learned (в переводе с англ. – полученные уроки)

– это опыт, накопленный в ходе реализации проекта





# Цели LL

- Помочь вам и проектной команде в определении корневых причин проблем и потенциальных способов их решений
- Определить возможные пути повышения результативности будущих проектов
- Предотвратить повторение ошибок предыдущих проектов
- Передать лучшие идеи проекта другим проектным командам





Вопрос

Откуда брать информацию при процедуре LL?





# Откуда берутся LL

- трудности, с которыми пришлось столкнуться;
- непредвиденные ситуации;
- риски (как идентифицированные в начале, так и возникшие впоследствии);
- проблемы, которые неизбежно возникают при следовании плану проекта;
- провалы планирования (сроков, бюджета, качества продукта проекта, распределения ответственностей внутри команды проекта и т.д.);





# Откуда берутся LL

- решения и действия, не принесшие должных результатов;
- успешные решения и дополнения к проекту;
- недостаточная проработка заинтересованных сторон;
- проблемы коммуникаций внутри проекта;
- возможные способы повышения результативности проекта.





Вопрос

Почему важно документировать,  
формировать Отчёт LL?





# Документировать!

Полученные уроки и сформированные выводы проекта являются важной частью процесса непрерывного улучшения опыта ведения проектов в качестве РМ.





Вопрос

На каких фазах жизненного цикла проекта  
полезны LL?



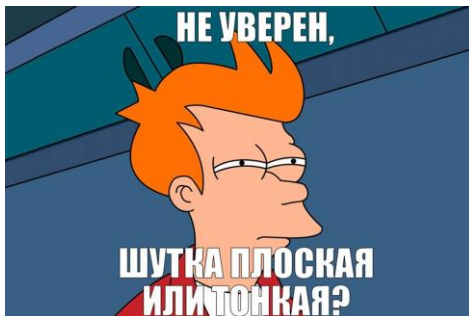




# 5 основных стадий проекта

1. Инициирование
2. Планирование
3. Реализация
4. Контроль
5. Завершение

Жизненный цикл проекта





# Применимость LL на стадии Инициирования проекта

Изучение и анализ уроков предыдущих проектов.

Это необходимо для того, чтобы:

- определить возможные риски для нового проекта;
- выработать методы управления такими рисками;
- использовать опыт предыдущих проектов для успешной реализации текущего проекта;
- использовать идеи, предложения и выводы для повышения эффективности и прибыльности Вашего нового проекта.





# Применимость LL на стадиях Планирования, реализации и контроля проекта

- Возникают проблемы и их надо решать!

LL позволяет обоснованно выбрать подходящий метод решения проблемы.





# LL на стадии завершения проекта

- Происходит подготовка архива проекта, который обязательно должен включать в себя Отчёт о полученных уроках (LL), и сдача его заказчику.
- Заккрытие проекта с точки зрения Project Management невозможно без данного отчёта.





# Процедура LL и PM

- Фиксация полученных уроков и выводов проекта проводится непосредственно командой проекта под руководством PM.



**Анализ полученных уроков (Lessons Learned) предыдущих проектов помогает PM-у и всей команде проекта найти корневые причины возникших проблем или вообще избежать этих проблем.**



Давайте поговорим про  
итоговый документ – Отчёт LL





# Отчёт LL

- Вся информацию, которую следовало бы учитывать на всех 5-ти основных стадиях проекта, всё, что в дальнейшем Вам поможет не повторить своих ошибок, необходимо включить в Отчёт о полученных уроках (Lessons Learned).
- Также в Отчёт включается анализ полученных уроков, т.е. что привело к тому или иному исходу, какова была причина.



*Отчет*



# Отчёт LL - структура



## Описание документа

- Название;
- Описание проекта;
- Цель (разъяснение важности и смысла документации полученных уроков);
- Практическое руководство по использованию шаблона.



## Полученные уроки

- Область/сфера применения;
- Описание;
- Классификатор (**LL** или **L2L**);
- Причины;
- Последствия;
- Рекомендации, замечания, полученные уроки.



## Акт сдачи/приёма отчёта

- Основные факторы, повлиявшие на достижение целей и помешавшие выполнению целей;
- Важная информация, не вошедшая в основной раздел отчёта;
- Вывод о сдаче/приёме отчёта;
- Подписи





Вопрос

LL полезен только РМ-у?





# LL и L2L - различия



## **LL (Lessons Learned)**

полученный урок, применимый к аналогичным проектам.



## **L2L (Lessons To Learn)**

полученный урок, применимый к Системе менеджмента качества компании заказчика (как для внешнего, так и для внутреннего заказчика по отношению к РМ).



# Как отличить LL от L2L

Задать 2 важных вопроса:

- **Актуален ли полученный опыт только для данного проекта и аналогичных ему проектов?**

Если ответ «да», то помечаем LL. Подобная ситуация может возникнуть и в последующих наших аналогичных проектах.

- **Сталкивается ли компания заказчика с подобными ситуациями в ходе своей деятельности?**

Если ответ «да», то помечаем L2L. Такое обстоятельство возникло, ввиду не отлаженной работы каких-то процессов в компании заказчика, из-за чего на проекте возникли проблемы.

Соответственно, это необходимо учесть компании заказчика при совершенствовании своих бизнес-процессов, особенно если имеется СМК.



# Полезен ли Отчёт LL для заказчика?

Реализуя проект в компании заказчика (как внешнего, так и внутреннего по отношению к РМ), необходимо помнить, что реализация проекта также позволяет провести всесторонний анализ своей деятельности в разрезе всей компании заказчика. Именно поэтому важно выделять не только опыт, полезный к применению в своих будущих проектах, но и опыт, рекомендованный к внедрению у самого заказчика (L2L).

Отчёт о полученных уроках является полезным не только самому РМ, но и заказчику.





Вопрос

Могут ли извлечённые уроки быть полезны  
одновременно и РМ-у и заказчику (LL / L2L)?





# Да!

Полученные уроки могут одновременно  
относится и к LL и к L2L.



Вопрос

Как структурировать анализ LL?





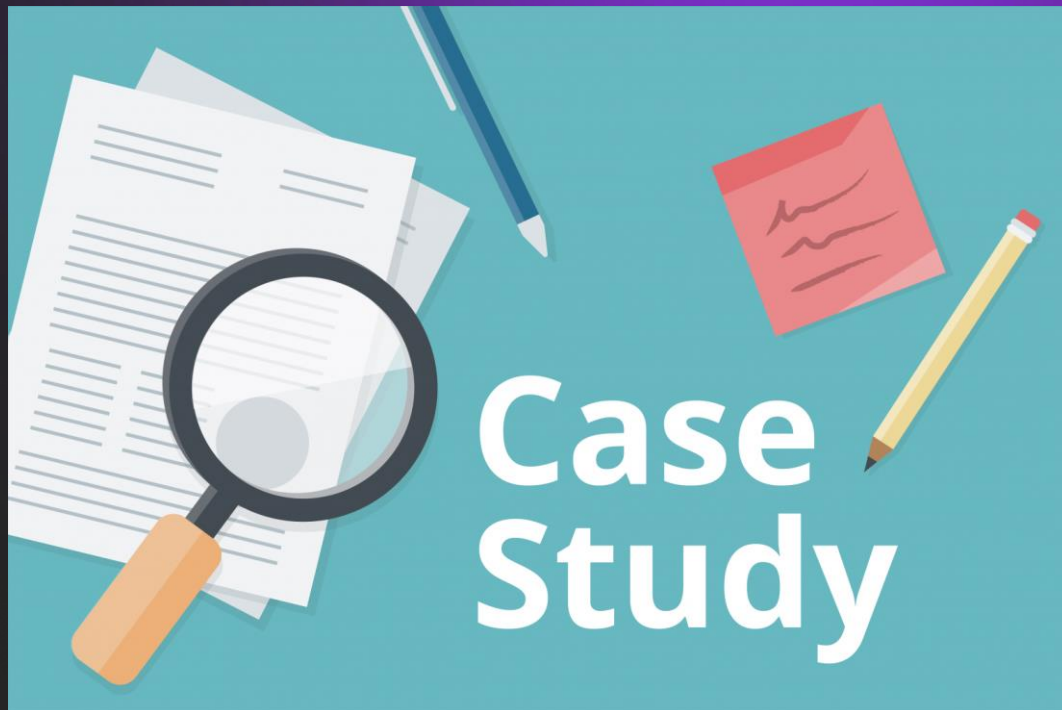
# Важно помнить при формировании Отчёта LL

- При заполнении Отчёта о полученных уроках необходимо выделить вехи проекта – по контрольным точкам легче анализировать, что позволило достичь успеха, а что привело к провалу. При этом, количество извлечённых уроков не регламентировано, можно указать 5 самых важных, а можно и расписать все 10.





# Кейсы

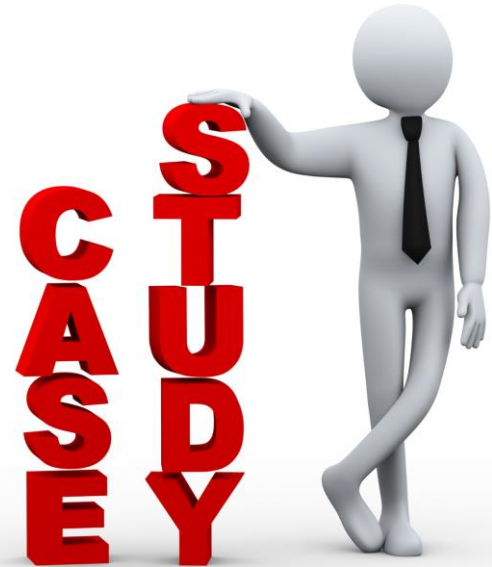




# Кейс!

Проект по разработке системы продвижения новостного портала.

- недооценка (и переоценка)
- отсутствие экспертизы в предметной области
- новые сотрудники (привлечение консультантов)
- уход разработчика (документация)
- сложность оценки результатов и ввода в эксплуатацию





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:



@igor\_zuriev



i.zuriev@gmail.com