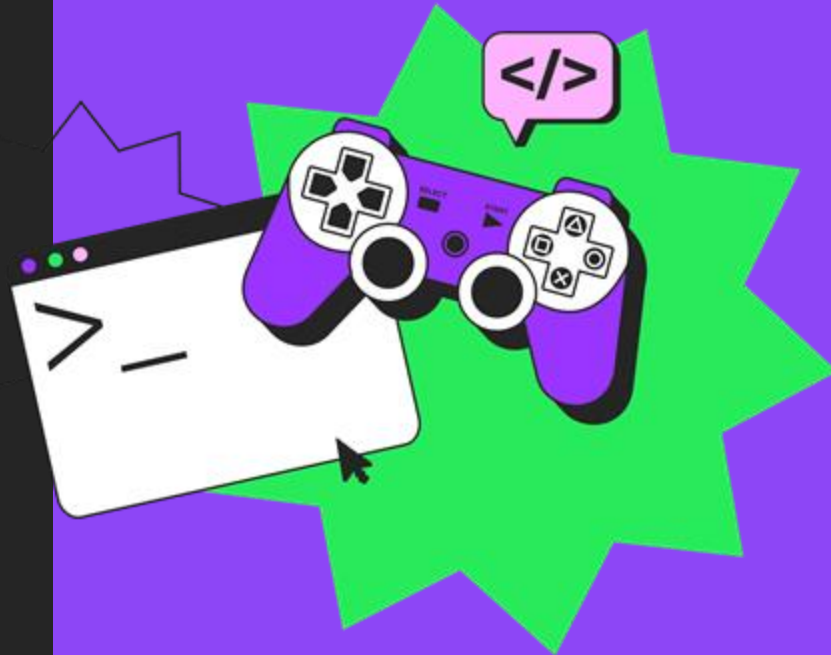


Bootcamp Project Manager

Семинар 15. Что делать, если сроки
проекта близки к провалу





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

- 📌 Причины срыва сроков
- 📌 Канбан-метод
- 📌 Кейсы





Вопрос

Какие могут быть причины срыва сроков?





Причины срыва сроков проекта

- ✓ Дополнительные требования к продукту
- ✓ Множество изменений в проекте
- ✓ Нехватка ресурсов (финансовых, технических, людских)
- ✓ Баги в коде
- ✓ **Перегруз команды**
- ✓ ...





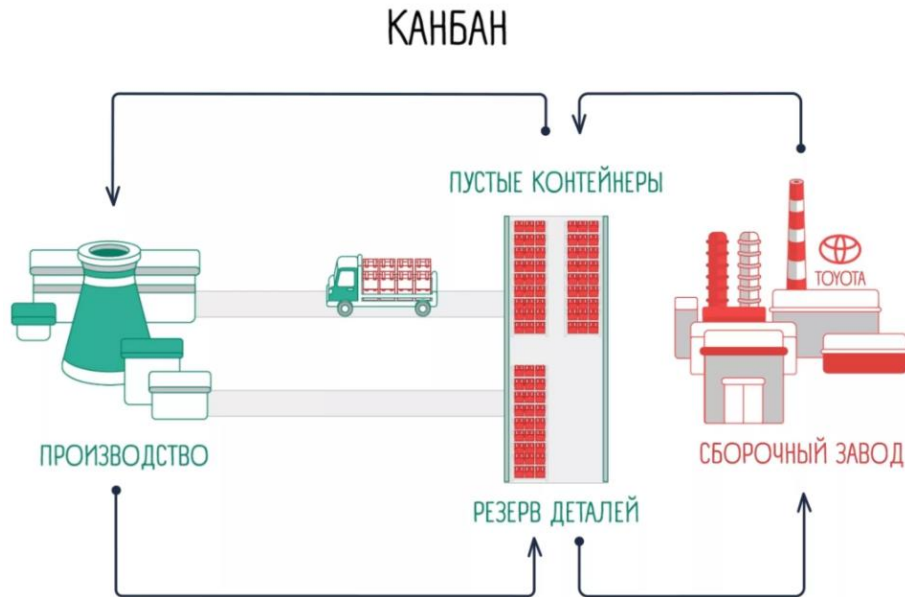
Вопрос

Как быть, если команда перегружена и не успевает
решать поставленные задачи в срок?



Kanban-метод

- ❖ Термин в управлении произошёл от компании Toyota
- ❖ С японского языка означает «сигнал» или «карточка»
- ❖ Этим словом называлась бумажка (карточка) с запросом на какие-то действия
- ❖ На автомобильных заводах такие карточки использовались для передачи информации с одного этапа на следующий о том, сколько и каких деталей потребуется





Пример

Компании нужно сделать 10 автомобилей точно в срок.

Отвечаем на следующие вопросы:

Сколько литров краски нам потребуется?

- Сколько колес?
- Сколько двигателей?
- и т.д.

Понимаем сколько каких деталей нам необходимо для производства 10 автомобилей точно в срок.

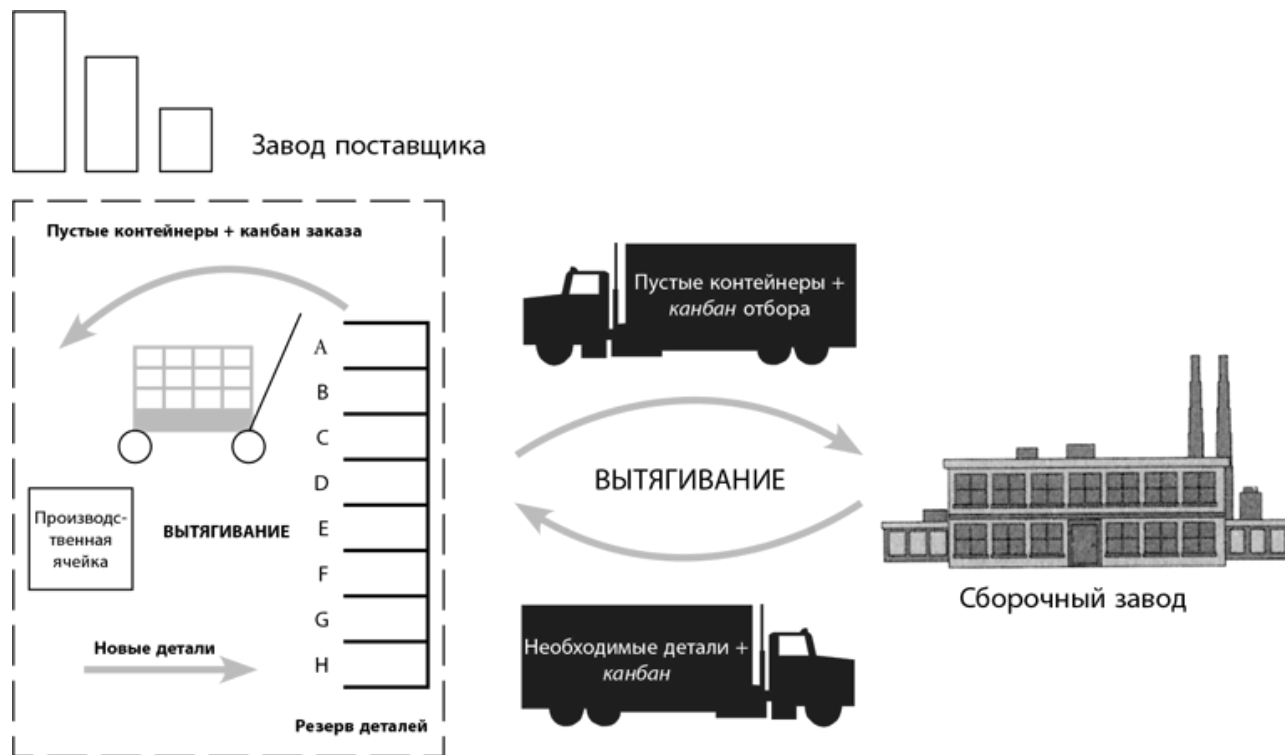
Делаем на них отдельный Kanban.



**Не создаем излишки
запчастей и экономим
на складах, логистике
и прочих издержках**



Пример





Вопрос

А как применить Kanban-метод в ИТ-проектах?





Kanban в ИТ

- ✓ придерживается понятия «точно в срок»
- ✓ подразумевает интеллектуальный труд
- ✓ код программиста нельзя пощупать и увидеть, пока он не превратится в ПО
- ✓ Kanban-метод нужен для визуализации потока интеллектуальной работы и сокращения количества этой незавершенной работы
- ✓ Достигается равномерная и предсказуемая скорость разработки ПО



Kanban!



Kanban – это

- ✓ часть Agile-философии
- ✓ метод улучшения рабочих процессов путём визуализации и активной работы над незавершёнными задачами
- ✓ не методология и не фреймворк
- ✓ метод управления или подход к работе, который можно применять к текущему рабочему процессу
- ✓ всегда добавление к уже существующему способу работы
- ✓ **способ улучшить то, что и как вы уже делаете**
- ✓ не является заменой текущих процессов





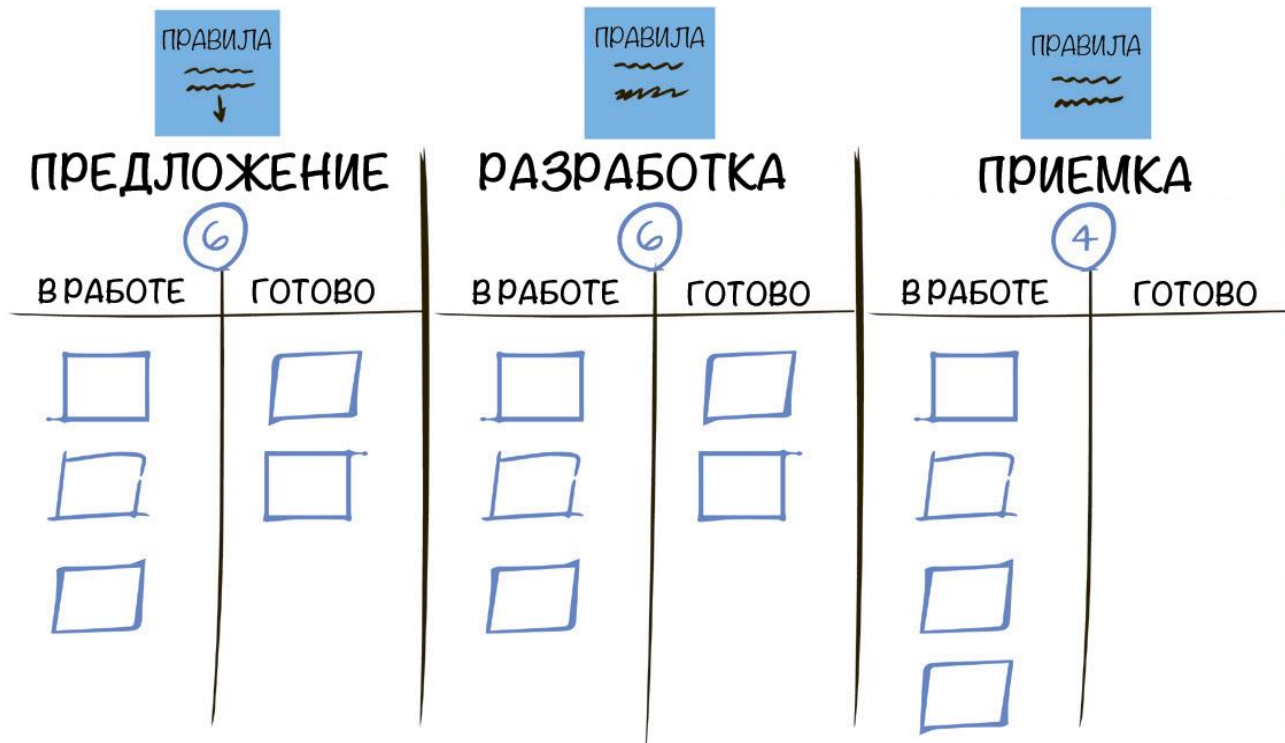
Вопрос

Как выстроить разработку по Kanban?



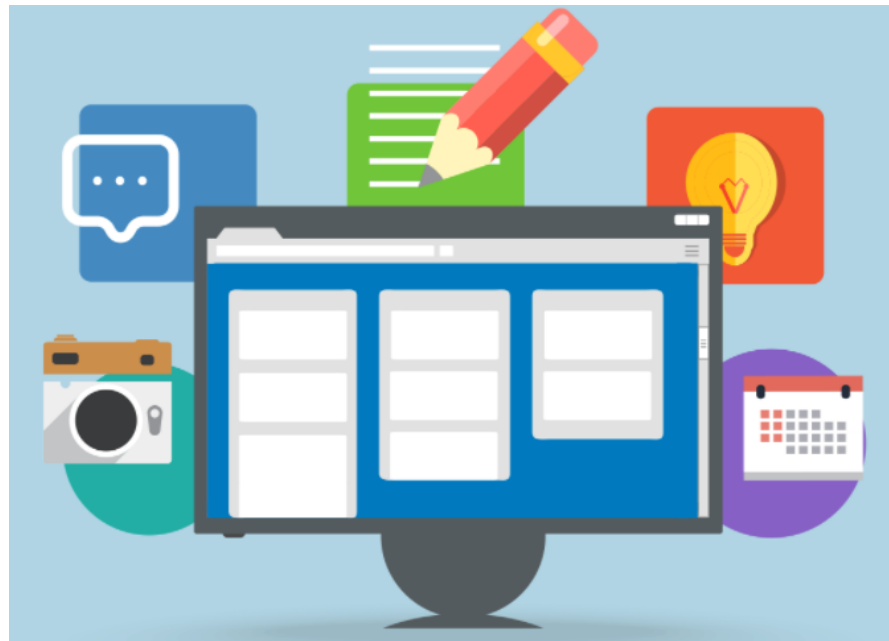


Kanban-доска



Приложения для Kanban-доски

- ❖ Trello
- ❖ Asana
- ❖ Jira
- ❖ MeisterTask
- ❖ KanbanFlow
- ❖ Toggl Plan
- ❖ YouTrack





Вопрос

Какая самая главная практика Kanban?





Ограничивай количество незавершенной работы

- ❖ работа в процессе (с англ. **Work in Progress** или **WIP**) – количество рабочих элементов, находящихся в процессе в определенное время
- ❖ эффективные системы больше сфокусированы на потоке работы, чем на использовании рабочих ресурсов
- ❖ когда ресурсы используются максимально, в системе нет свободного места = ухудшение потока (*пример: час пик на автостраде*)
- ❖ проблема переключения контекста в интеллектуальной работе = снижает эффективность работы
- ❖ работа в процессе ограничена = баланс использования ресурсов + поток работы





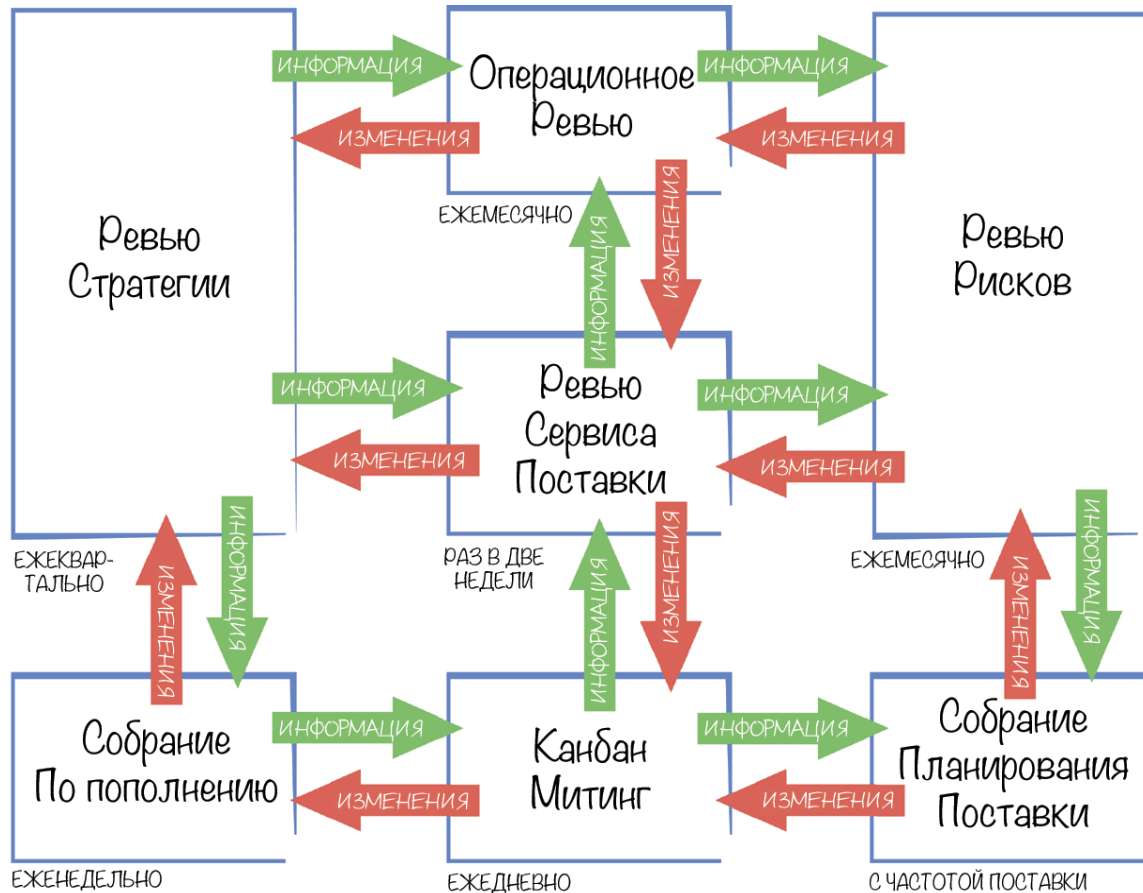
Вопрос

Как наладить ритм работы с помощью Kanban?





Каденции





Вопрос

Пример:

Каденции в проекте по разработке мобильной игры





Kanban-митинг

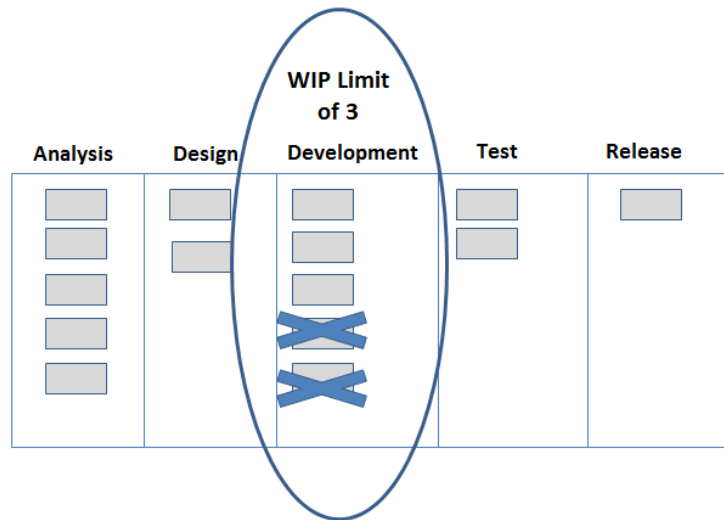
- ❖ ежедневно на 15 минут
- ❖ проводите у Kanban-доски и обсуждаете что сделали, как проходит ваш поток работы и что можно улучшить в рамках текущего дня
- ❖ у вас один из разработчиков уходит от выполнения определённой работы
- ❖ команда совместно должна задать ему вопрос и выяснить почему
- ❖ найти решение этой проблемы





Собрание по пополнению очереди

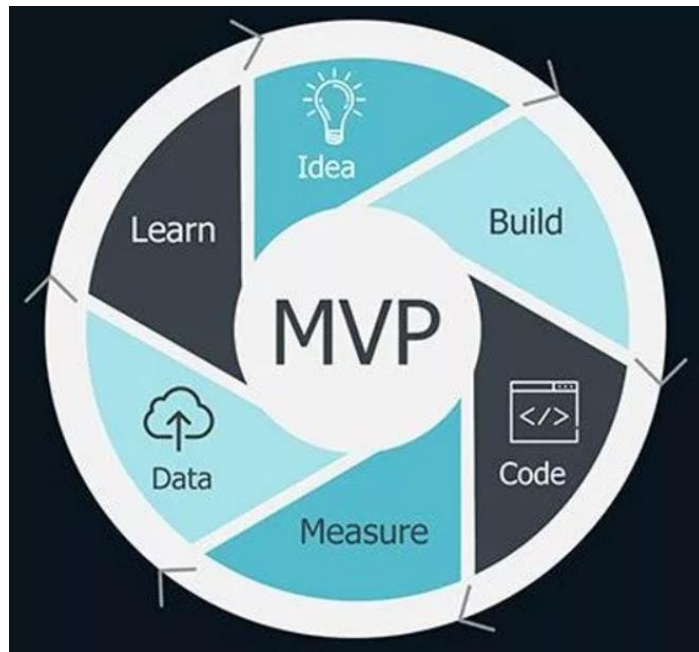
- ❖ каждую неделю на 30 минут
- ❖ определяете количество задач, которые будут одновременно в работе и выделяете задачи в работу из бэклога = поддерживаете постоянный поток задач
- ❖ выбираете 3-4 задачи из бэклога в рамках разработки игры и перемещаете их на доске из столбца «Не начато» в столбец «В работе»





Собрание планирования поставки

- ❖ периодичность зависит от количества поставок промежуточного результата работ
- ❖ занимает 1-2 часа
- ❖ обсуждение всех моментов выдачи заказчику какого-то результата по вашему проекту
- ❖ дата релиза MVP мобильной игры
- ❖ уточнить, кто со стороны заказчика и по каким параметрам будет проверять MVP мобильной игры





Ревью сервиса поставки

- ❖ раз в две недели на 30 минут
- ❖ участвуют: заказчик, менеджер сервиса поставки и команда разработчиков
- ❖ обсудить с заказчиком, насколько он доволен скоростью выполнения работ в рамках разработки мобильной игры
- ❖ пропускная способность команды





Операционная встреча

- ❖ 1 раз в месяц на 2 часа
- ❖ выявление слабых и сильных мест в командной работе над всеми проектами в компании
- ❖ присутствует руководство компании и отделов
- ❖ параллельно с вашим проектом компания занимается разработкой сайта для интернет-магазина
- ❖ есть 2 Kanban-системы
- ❖ на 2 проекта 1 дизайнер, который не справляется с нагрузкой





Ревью рисков

- ❖ 1 раз в месяц на 1-2 часа
- ❖ обсуждаете риски, которые могут сработать при поставке MVP мобильной игры
- ❖ вырабатываете меры по снижению негативного воздействия рисков





Ревью стратегии

- ❖ ежеквартально на полдня
- ❖ участвует высшее руководство, владельцы портфолио/продукта, члены senior-команды из отделов по работе с клиентами
- ❖ рассматривают всю операционную деятельность компании в целом
- ❖ новые тренды в мире разработки + опыт конкурентов
- ❖ выявляете потенциальные масштабные проблемы и корректируете курс в разработке игры





Вопрос

Можно ли с помощью Kanban выделить
самые важные задачи проекта?





Да!

4 класса обслуживания

1. **Ускоренный класс** – неотложная скорая помощь-реанимация.
2. **Класс с фиксированной датой** – стоимость задержки резко возрастает после определенного периода. Т.е. к определённой дате мы точно должны завершить работу, иначе понесём убытки – штрафы и т.д.
3. **Стандартный класс** – стоимость задержки растёт пропорционально времени. Если делаем сразу, получаем прибыль сразу. Если делаем долго, получаем прибыль долго.
4. **Нематериальный класс** – делаем, но явной прибыли эта работа не несёт, стоимость задержки растёт медленно. Например, уборка в доме.



Вопрос

Предполагает ли Kanban-метод наличие
руководителя проекта?





Service Request Manager (SRM)

несёт ответственность за:

- изучение потребностей и ожидания заказчиков
- содействие выбору и приоритезации рабочих элементов на Собраниях

Другие названия для данной роли:

- ✓ Менеджер Продукта
- ✓ Владелец Продукта
- ✓ Менеджер Сервиса





Service Delivery Manager (SDM)

несёт ответственность за:

- поток работы, в ходе которого выбранные рабочие элементы поставляются заказчикам
- обеспечение проведения Kanban-митингов и Собрания Планирования Поставки

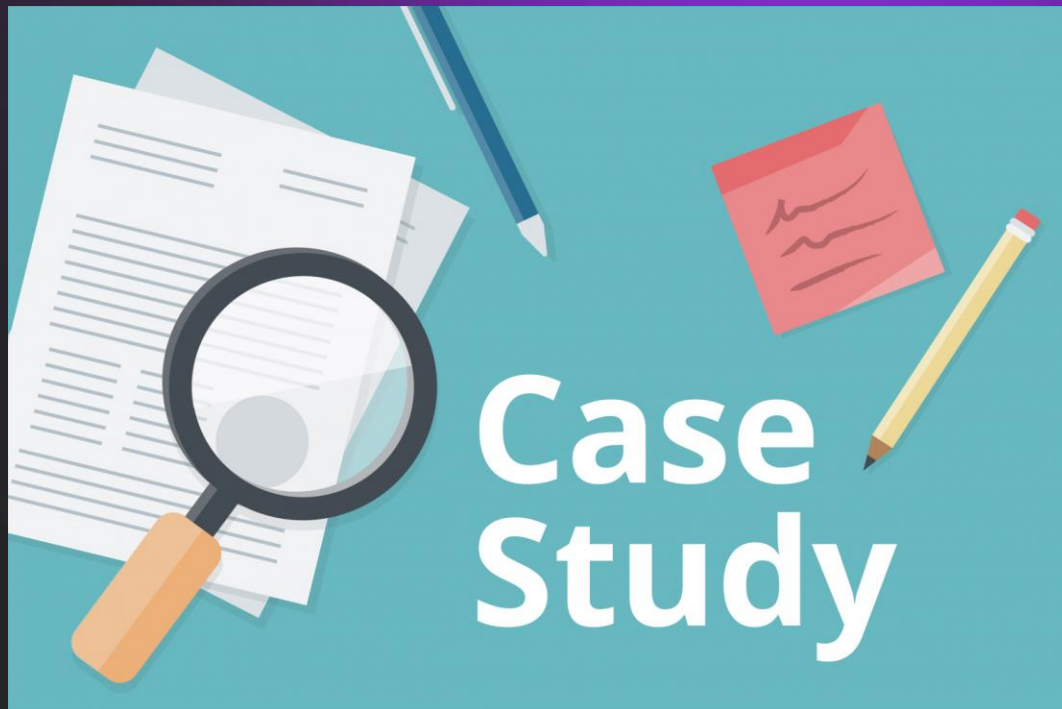
Другие названия роли:

- ✓ Менеджер Потока
- ✓ Менеджер Поставок
- ✓ Мастер Потока

**Более
значимая роль**



Кейсы





Кейс

Проект:

Вы работаете над созданием приложения для прослушивания музыки (что-то очень похожее на Яндекс.Музыка, СберЗвук и т.д.). У вас в команде достаточное количество людей, но несмотря на это, происходят задержки по выпуску MVP продукта и различные ошибки в коде, которые очень негативно влияют на качество разработки – заказчик недоволен. Вы используете Scrum-фреймворк. У вас есть Scrum-доска, на которой отображены задачи вашей команды.





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:

