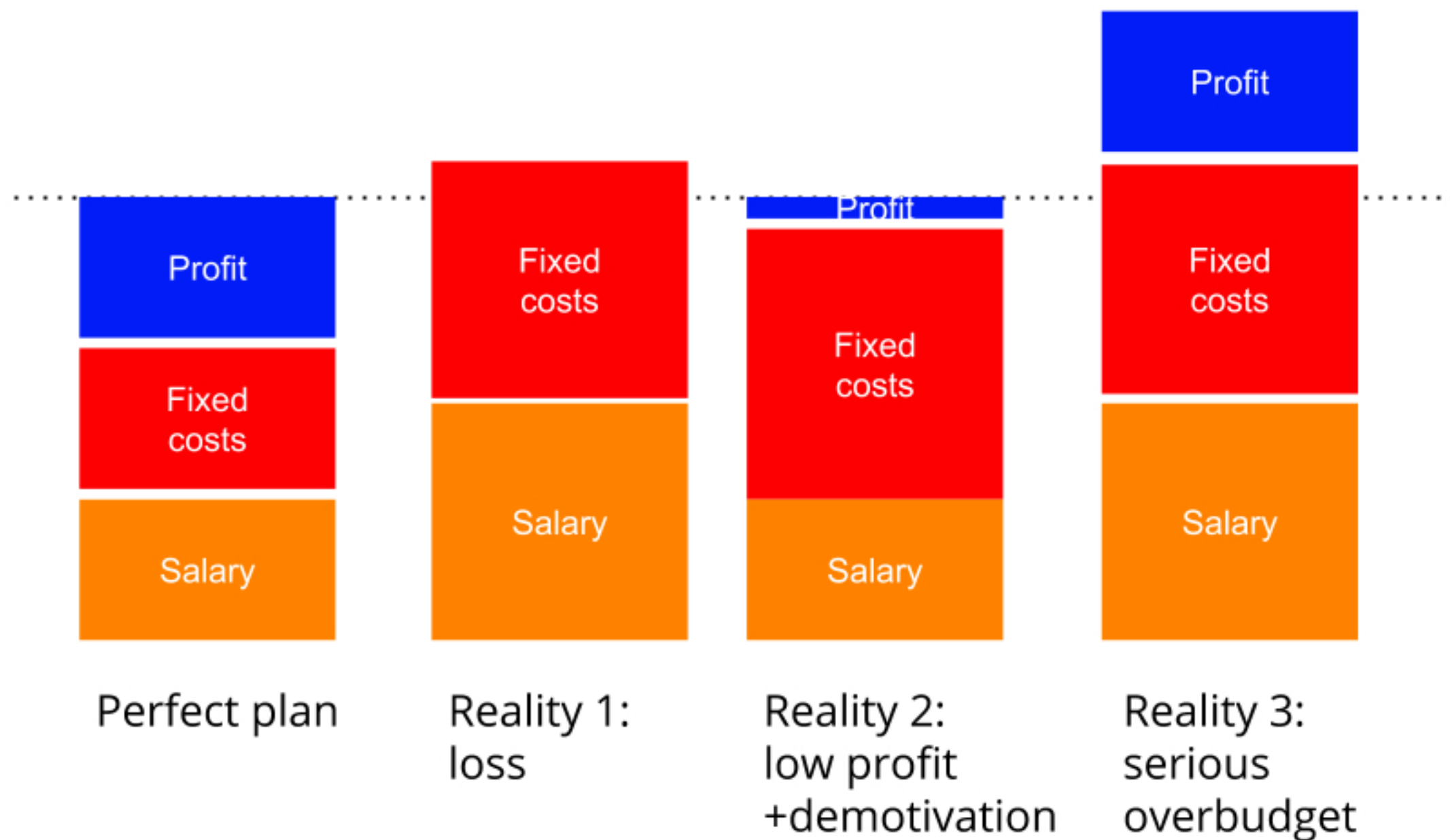




ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ:

КАК ДЕЛАТЬ ПРОЕКТЫ ПРИБЫЛЬНЫМИ И СДАВАТЬ В СРОК

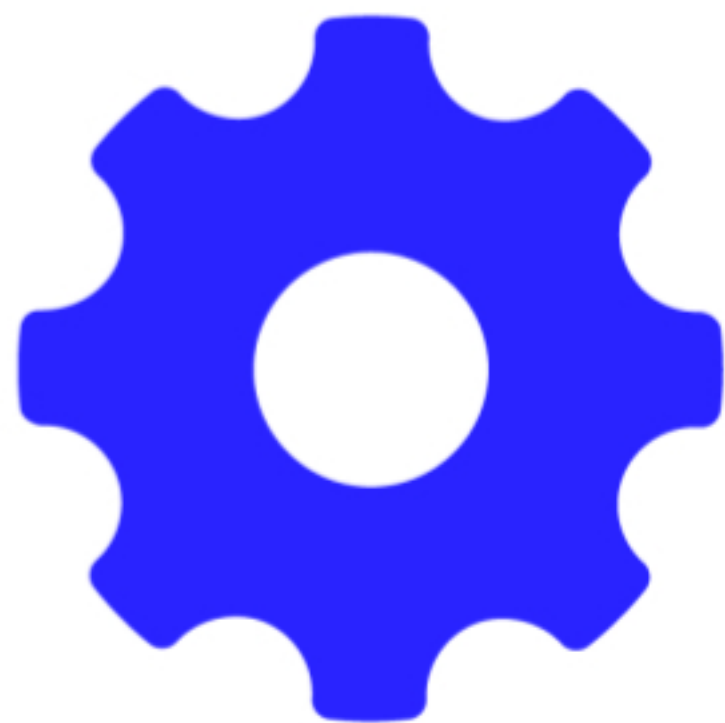
КАК ПРОЕКТЫ СТАНОВЯТСЯ УБЫТОЧНЫМИ?



С ЧЕМ МЫ СТАЛКИВАЛИСЬ

1. Но ведь мы как-то растем, может дело вообще не в нас (“клиент плохой”, “проект плохой”) – ровно до тех пор пока рынок не заходит в пике
2. Давайте всё переложим на клиента (no fixed price, T&M forever) – ровно до тех пор пока не начинаешь делать свои продукты
3. Коэффициенты (“непредвиденные”, умножение x2 и т.п) нас спасут – ровно до тех пор пока не найдется “тот самый проект”
4. Очень точная оценка нас спасет – до тех пор пока не понимаешь что на оценку ты потратил уже \$2000, а оценки нет
5. Крутые технические РМы нас спасут – до тех пор пока они не завалят переговоры

МАШИНА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТОВ



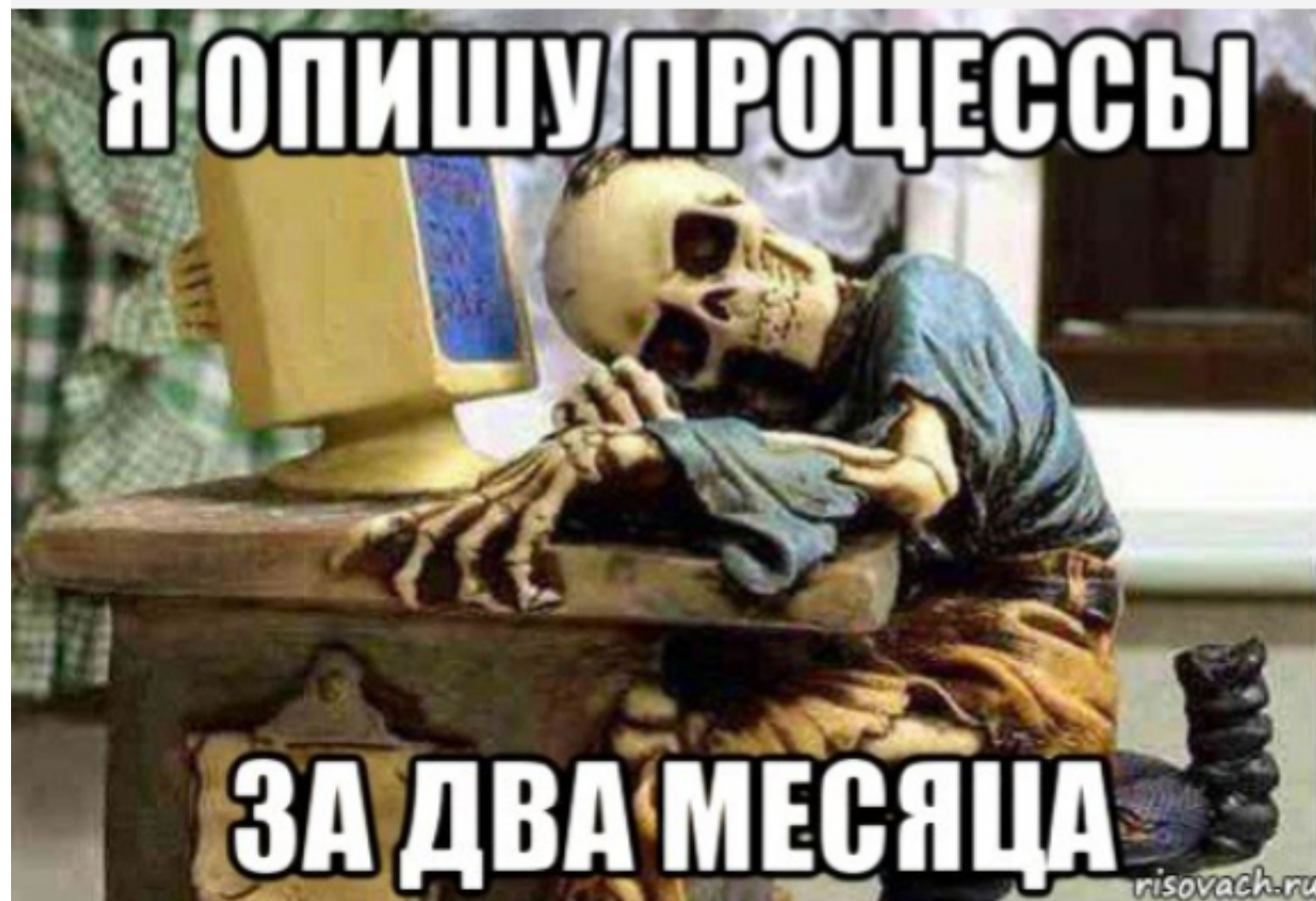
ПРОЦЕССЫ



ЛЮДИ

Машина = план + люди (с) Рей Далио "Принципы"

ИДЕЯ: ДАВАЙТЕ ОПИШЕМ ПРОЦЕССЫ, ВОЗЬМЕМ ЗА БАЗУ
УСПЕШНЫЙ ОПЫТ И КЕЙСЫ И БУДЕМ ИХ СОБЛЮДАТЬ



Слева вы, сверху обычный
результат [попытки]
внедрения процессов
когда их нет

LVL 1. ДАВАЙТЕ ОПИШЕМ ВСЁ, ЧТО МЫ ЗНАЕМ

Стандарт управления проектом Evergreen

Файл Правка Вид Вставка Формат Инструменты Дополнения Справка Последнее изменение: 6 октября

100% Название Arial 26 B I U A

Структура до... X

Стандарт ... X

Что такое проект

Группы проце...

Ограничения ...

Команда прое...

Помимо ко...

Проекты подд...

PM и его роль

PM персонал...

Компетенции ...

Стандарт управления проектом Evergreen

Что такое проект	2
Группы процессов управления проектом	3
Ограничения проекта	3
Команда проекта и заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	3
Помимо команды проекта к заинтересованным сторонам относятся	4
Проекты поддержки	4
PM и его роль	4
Обзор обязанностей РМа	5
Уровень вовлечения РМа в зависимости от сложности проекта	6
Как правильно нарушать процессы	7

И получим большой текстовый документ со ссылкой на многие другие

LVL 2. ДАВАЙТЕ ОБОЗНАЧИМ КРІ И ГРАНИЦЫ

KPI PM'ов

Файл Правка Вид Вставка Формат Данные Инструменты Дополнения Справка Все изменения сохранены н...

Мониторинг и контроль

	A	B	C	D	E	F
1	Группа процессов	Индикатор	частота проверки	уровень	Критерии проверки	дата контроля
2	Мониторинг и контроль	Все задачи с актуальной версией, статусом, правильным ответственным, и наблюдателями	от 1 до 3 раз в неделю	0 - базовый	Версия = текущий месяц. Статус соответствует жизненному циклу по КСУП Ответственный - тот кто её делает или клиент Все открытые задачи действительно ждут или в работе	
3		Во всех задачах по проекту есть ответ на вопросы клиента	1 раз в сутки	0 - базовый	Просмотреть все задачи, проверить что нет задач где спросили а ты не ответил	
4		Клиент позитивно отзывается о РМ	первый мес работы 1 раз в неделю, потом 1 раз в 2 месяца	0 - базовый	На вопрос "как вам работаете с ... имя" клиент говорит приятные слова и хвалит	
5		На проекте настроен процесс тестирования и регулярное тестирование в т.ч. регрессы	по регламенту (минимум 1 раз в неделю)	1 - обычный	На проекте есть use cases, test-cases, процесс тестирования На проекте есть тестировщик	
6		Весь новый функционал вносится в виде use-cases в список кейсов	1 раз в месяц	1 - обычный	Проверить задачи за месяц, убедиться что все задачи связанные с разработкой нового функционала зафиксированы в use-кейсах	
7		PM гарантирует работоспособность и рабочее состояние проекта	по регламенту (минимум 1 раз в неделю)	2 - успешный	На проекте есть use cases, test-cases, процесс тестирования Не возникает проблем, которые не покрыты кейсами (если это не доработки) Все ошибки находит наш тестировщик или РМ, а не клиент	
8	Планирование	Все открытые задачи из трекера поставлены в спринт	от 1 до 3 раз в неделю	0 - базовый	Все задачи поставлены в спринт до даты выполнения, согласованной с клиентом	
9		PM не сворачивает стопором задачи	1 раз в сутки	0 - базовый	все известные задачи поставлены в трекер, вся инфа записана в документы, ничего не хранится в голове, нет задач которые ждут	

И получим таблицу, которую уже можно понять, но которая живет своей жизнью

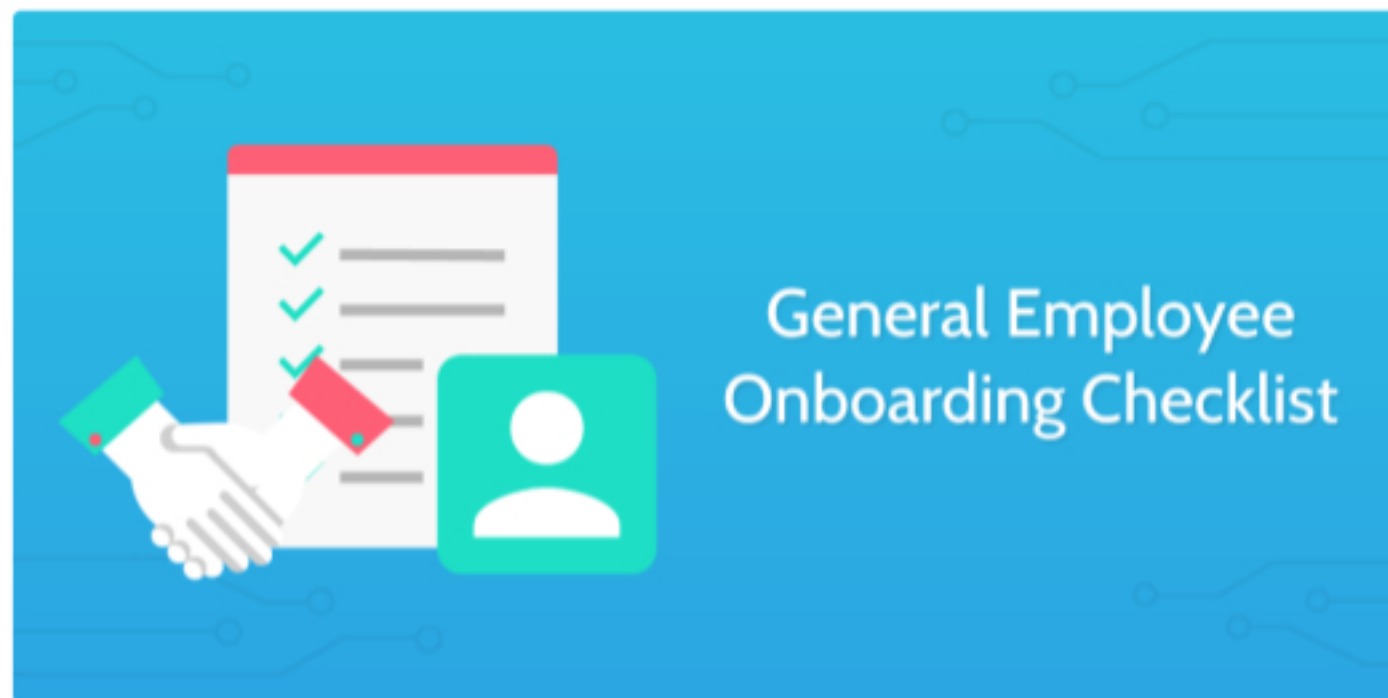
LVL 3. ДАВАЙТЕ СДЕЛАЕМ ЭТО "ЖИВЫМ"

Employee Onboarding Checklist

Run this employee onboarding checklist for every new hire you take on

- Introduction >
- Before first day:**
- Prepare paperwork >
- Discuss role, goals and projects with supervisor >
- Prepare employee's workstation >
- Give access to any tools they will need >
- Create accounts >
- Assign required reading >
- Prepare benefits package >
- Provide a job description with responsibilities >

Introduction



If you've ever joined a new company and been unsure how you fit in, you'll know **the benefits of employee onboarding**. For managers, however, the gains are more quantifiable. They include:

1. Better job performance
2. Greater commitment to the organization

КАКИЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ НАМ НУЖНЫ?

Инициация

..... Видение, цели, ожидания

Планирование

..... Планы, графики, роадмапы

Выполнение

..... Таски, баги, фиксы

Мониторинг и контроль

..... Чеклисты, бюджет

Закрытие

..... Отчеты, акты,
интеграция опыта

Для проекта целиком, для 1 итерации - не важно.

ESTIMATION TEMPLATES + BLINK ESTIMATION

Когда уже много чего оценивали

Tasks	Role	Total hours
		676,1234
лы БП, ПП, Рестораны, роли, должности, пользователи, документы, нт - дорисовка этого мокала dev.evergreens.com.ua/luxcarte/html_proto/#p=login&g=1	DES	20,7
ойки AWS EC2 установка вебинтерфейса который готовят ботчики (под веб для авторизации)	ADMIN	15
ойки AWS RDS MariaDB	ADMIN	14
ойки AWS EC2: установка вебинтерфейса который готовят ботчики (под ЛК и админ панель)	ADMIN	20
ая база под первый этап с пользователями, ролями, должностями, контентом и документами	DEV	14,4
готовить общие документы по схеме работы, деплоя, настройки ики Lagavel + компоненты, логирования и тп.	DEV	6
	PM	4,1
ид	TECHLEAD	3,0
ровщик	QA	1,4

Сохраняйте эстимейты на которые потратили время, плюс проверяйте фактическое время старых проектов по трекеру

КОЭФФИЦИЕНТЫ ПРИ ОЦЕНКЕ

Billable hours = Estimation * (K1 +... + KN)

PM = 15..30%

Sales = 5..15%

Unexpected = 20%

Tweaking/tuning = 20%

Waist = 5%

Checkpoints = 10%

Techlead consulting = 10%

Documentation = 10%

МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ

$$\text{Billable hours} = \text{Estimation} + R1 + \dots + RN$$

№	Risk	Impacts	Probability	Risk cost/solutions
1	Additional wishes of the customer during the project run	Terms, budgets	>50%	We assume various options for % of the risk, see. budget options №2 and №3
2	Fix errors or architecture changes to modules, that was created before Evergreen was included into the project	Terms, budgets, quality	>50%	5-10% of the entire development hours
3	Technical advice and support after an expiration of the contract (within 6 months)	Budget	>50%, because there is no technical personell or a developer at client's side	5-10% of project's budget

Оцените риски просто
в часах или как
коэффициент

МАКРОПЛАНИРОВАНИЕ

Не выйти за дедлайн даже в худшем случае

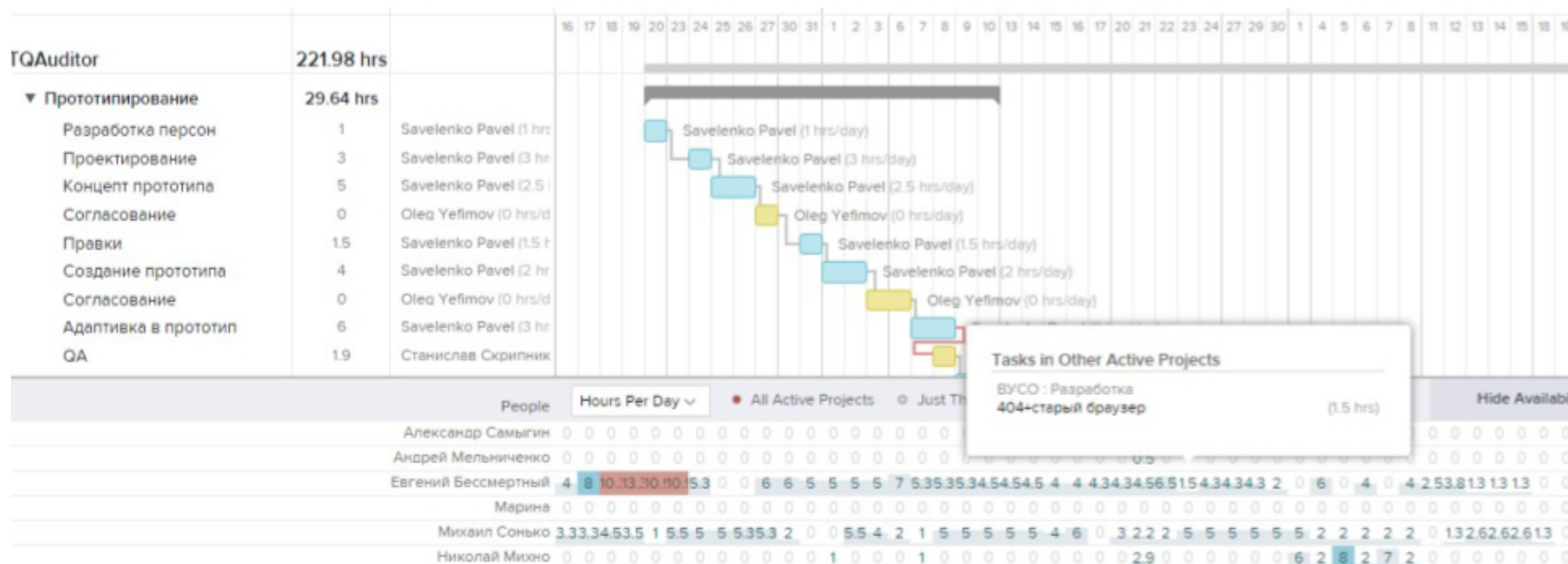
	Первичная оценка	Коэфф	С коэфф (оценка для бюджета)	Непредв.	С непредв. (для Гантера)	Часов/день для гантера
				20%		
	7	X	7	0	7	X
ни	5	1	5		5	5
▼	2	1	2		2	5
▼						
	14,52	X	14,52	2,904	17,424	X
▼	13,42	1	13,42	2,684	16,104	5
ни	1,1	1	1,1	0,22	1,32	5
▼						
	6	X	6	0	6	X
▼	1	1	1		1	5
▼	2	1	2		2	5
ни	1	1	1		1	5
▼	1	1	1		1	5
▼	1	1	1		1	5
▼						
	48,734	X	48,734	9,7468	58,4808	X
▼	48,734	1	48,734	9,7468	58,4808	4
▼						

Заповеди планирования:

- Do not use 8h/day
- Do not plan overtime
- Plan leeway
- Plan completed blocks

МАКРОПЛАНИРОВАНИЕ

Контролируйте общую нагрузку команды



МИКРОПЛАНИРОВАНИЕ И DELIVERY

Team schedule in multi-project environment

FN	FO	FP	FQ	FR	FS
Вт 20.09	Ср 21.09	Чт 22.09	Пт 23.09	Пн 26.09	105,79%
6,2	5,8	6,6	5,8	5,6	загружен на
6	6,5	6,6	6	6	103,67%
0,20	-0,70	0,00	-0,20	-0,40	
Мелкие	Мелкие	КУ: Гогошар 8525 (карты)	КТБ 8477	Мелкие	
1	0	0,6	1	0	
КУ: Тедди 8625 3	КУ: Гогошар 8525 (карты) 3,5	КУ: Тедди почтовые уведомления (марк расс) 8710 6	КУ: Гогошар, 8603 доделать 2	КУ:Тедди 8627 (заказы) 3	
СК: встреча с АК 0,5	Гогошар: 8680 - оценка. 8681 - посмотреть. 8455 - на прод. 1		КУ: Резерв Гогошар 8680 (корзина) 1	КУ: Гогошар 8691 0,5	
КУ: Гогошар 8603 1,5	КУ: Балдинелли 8635 1	НИКАКИХ других задач не ставить	КУ: Гогошар, 8703 (оценка) 0,5	КУ: Гогошар 8681 1	
	КУ: Балдинелли 8514		КУ: Гогошар 8706 0,5	КУ: Гогошар 8525 (виджет) оценка и удал. стран. 0,5	

Планируйте нагрузку с учетом всех проектов минимум раз в неделю

Максимум 1 релиз на 1 команду в день

Ключевые точки проекта в спринте

BUDGET ANATOMY

Planned profit

..... \$ per project

Taxes

..... % per project

Planned fixed costs

..... \$ per hour * total hours

Sales and partners commissions

..... % per project

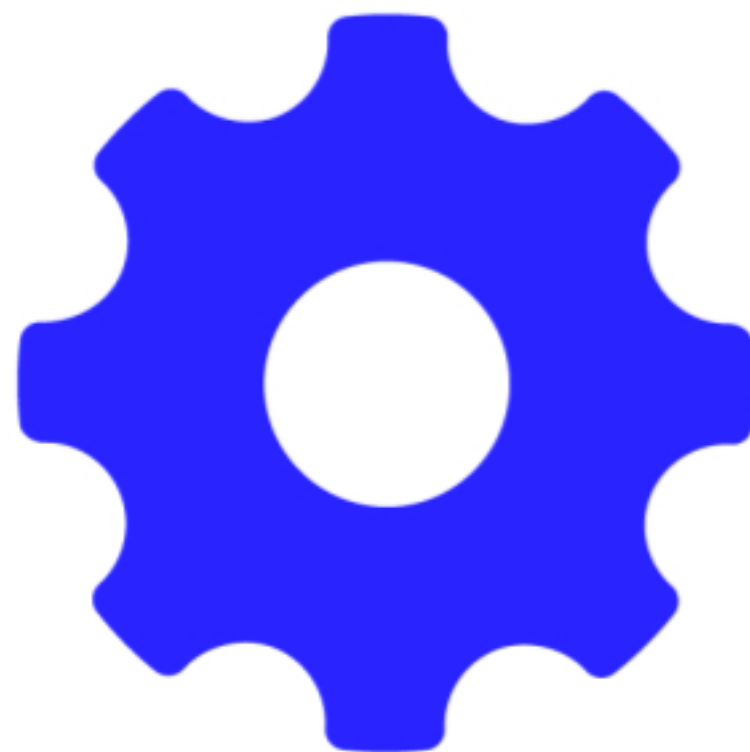
Estimated hours with all risks

..... \$ per project

МАШИНА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТОВ

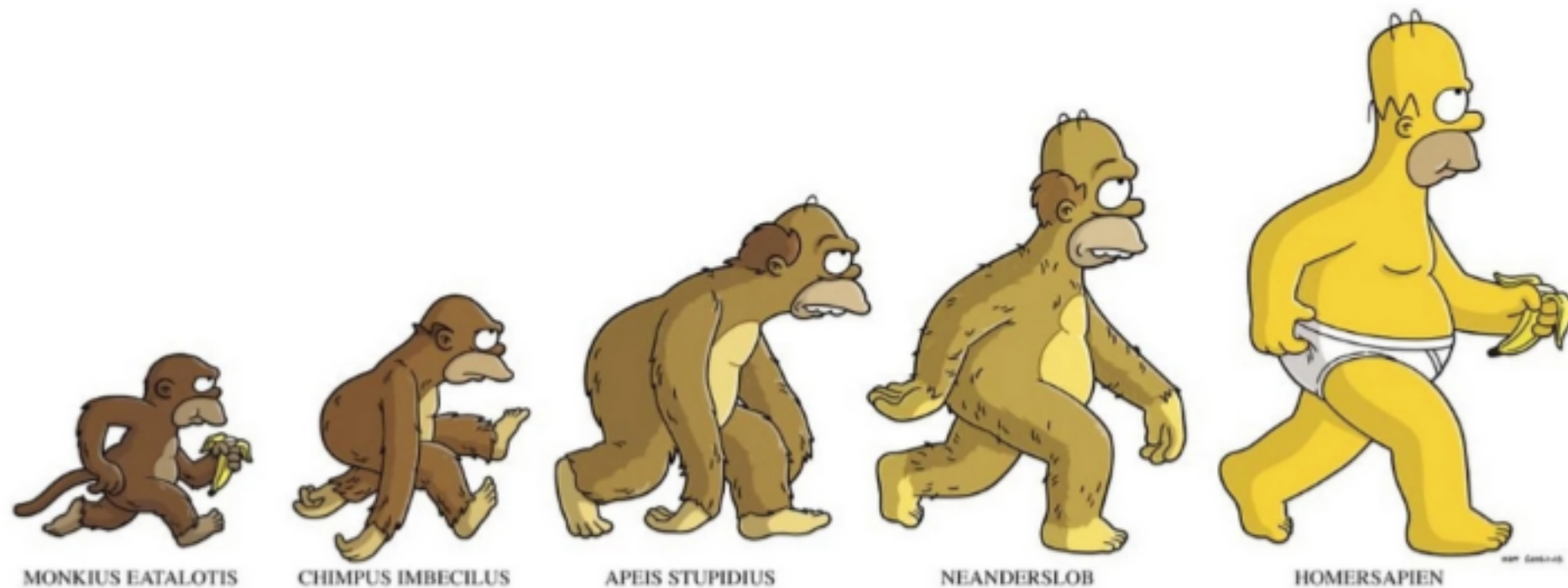


ЛЮДИ



ПРОЦЕССЫ

ЭВОЛЮЦИЯ ОТНОШЕНИЯ ЛЮДЕЙ К ПРОЦЕССАМ



1. Просто скажи что делать сейчас
2. Мне не нужны процессы, я знаю что делать
3. Процессы это очень сложно, я напишу свои заметки
4. Процессы норм тема, в них можно почитать как надо
5. Нужно развивать процессы!

КАК НАУЧИТЬ ПРОЦЕССАМ?

1. Давайте процессы, чеклисты и KPI в контексте задачи
2. Дайте время показать результат
3. Посмотрите что получилось, а что нет
4. Поясните в чем разница и почему надо делать именно так

п.2-4. повторять до совершенства

5. Делайте аттестации на знание процессов и разбирайте ошибки



КТО УПРАВЛЯЕТ ПРОЕКТОМ?

PM	Планирование, контроль
AM	Инициация, закрытие
Dev's	Выполнения
QA	Мониторинг и контроль
Client	Зависит от проекта



И у каждой роли есть свои процессы, KPI и границы ответственности

КОНТРОЛЬ БЮДЖЕТА РМОМ

“

If you have spent 75% of your budget and have completed 75% of project scope, will you succeed?

1. Сколько я потратил денег? На что? Где у меня превышения?
2. Сколько у меня еще осталось денег? Как я могу их потратить?
3. Какая прибыльность проекта на сейчас?

ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ РМ, ЧТОБЫ ОСТАТЬСЯ В БЮДЖЕТЕ?

Estimated
hours with all
risks

- change performer
- overtime performer (w or w/o additional payment)
- techlead consultancy to find another solution
- ask for outer consultancy
- team help

Additional
budget

- Ask AM to negotiate with client and overbudget

Выводы

1. Вам нужна машина по выполнению проектов, это значит правильные люди и правильные процессы
2. Вам нужно создать процессы и обучить людей работать по ним
3. Качественное планирование проекта убережет вас от больших проблем
4. Постоянный мониторинг и контроль проекта в разных плоскостях позволяют вовремя принимать решения
5. Правильные решения помогут “спасти” проект даже на поздней стадии