

Восьмая независимая  
научно-практическая конференция  
«Разработка ПО 2012»

1 - 2 ноября, Москва



# Стресс проекта – дышите глубже

Константин Быченков

ООО «Открытый код»

# История одного проекта

Внезапно – изменился представитель заказчика

За год сменилось 2 тимлида

Ни заказчик ни спонсор не могли четко выразить цель проекта

Зрелость команды была недостаточной для решения поставленной задачи

# Почему тема кризиса – важная тема

- В стрессовые ситуации попадают многие (знаменитые «70%»)
- Надо знать как избежать проблем
- Надо знать как справляться



# Кризис проекта – это возможность

- Построить крепкую команду
- Найти новые возможности для бизнеса
- Наладить тесные отношения с заказчиком
- Заработать личные призовые очки

# Кризис проекта – это...

- ... «всего лишь» сработал один или несколько рисков
- ... когда деньги закончились раньше чем объем работ
- ... когда вы ненавидите вашу работу

... или когда ваша команда встречает вас так:



# Distressed project is

Проект **внезапно** претерпел изменения

Производительность на проекте не укладывается в метрики

Проект **стабильно** демонстрирует опасные тенденции

# Метрики для контроля

Cost performance index

$$\text{CPI} = (\text{стоимость по плану}) / (\text{стоимость по факту})$$

Schedule performance index

$$\text{SPI} = (\text{время по плану}) / (\text{время по факту})$$

Что нужно для их использования:

- Разработать WBS
- Оценить сроки и стоимость каждой активности
- Построить расписание и определить критический путь

# Если водопад – не ваш метод

В Agile CPI и SPI тоже можно, но есть еще кое что:

- Storypoints с предыдущего спринта
- Xtra times
- % filed builds, % filed tests



**STOP! DROP! ROLL !!!**



# Проверить состояние проекта

- Регрессионное тестирование
- Ревизия реестра требований
- Ревизия технического задания
- Ревизия запросов на изменения

# Увидеть цель

- Еще раз определить ценность проекта (для себя и для заказчика)
- Определить цели в формате SMART
- Проверить соотношение задач и целей
- Проверить – что написано в техническом задании

# Оценить ущерб

- Пересмотреть приоритеты в WBS
- Выбрать ту часть проекта, которую мы должны сделать качественно
- Выбрать часть проекта, которой можно пожертвовать

# Проконсультироваться со стейкхолдерами

- Пересмотреть «матрицу власти»
- Выберите user champions



# Проинформировать спонсора

- Новый план
- Новые milestones
- Новые ресурсы



# Классики менеджмента о персональной ответственности

«У каждой ошибки  
есть Имя, Отчество и  
Фамилия»

Как же нам избежать  
ошибок?



# Ловушки в которые мы попадаем

- «Вы же профессионал, Петров»
- «Эй, полетели, там много вкусного»
- «Ты хочешь повысить свой статус в компании?»



# 6 задач которые нельзя делегировать

- Планирование проекта
- Подбор команды исполнителей
- Контроль за работой команды
- Стимулирование членов команды
- Оценка членов команды
- Вознаграждение членов команды

Все остальное (или почти все) можно делегировать

# 5 случаев когда вы должны говорить «НЕТ»

- Если просьба не обоснована
- Если задание не очень важно
- Если вам не хватает знаний и умений
- Если вы раздражены или расстроены
- Если работу явно должны делать не вы

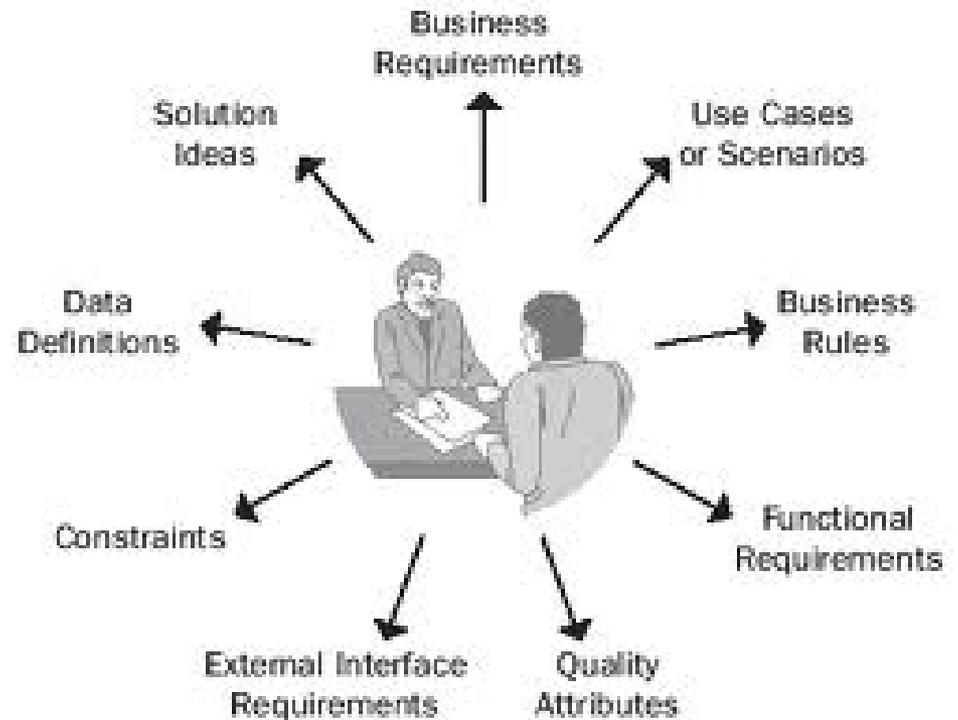
**Если вам нужен быстрый ответ – это «НЕТ»!**

# Когда задержка продуктивна

- Когда неважная работа откладывается в пользу важной
- Когда вы эмоционально возбуждены
- Когда вам не хватает умения и информации
- Когда ваше состояние делает продуктивную работу невозможной

# Ваши лучшие друзья - аналитики

- Ревизия целей и ценности проекта
- Ревизия функциональных требований
- Обратная связь с заказчиком
- Приоритеты



# Ваши лучшие друзья – QA

## Оценки

- причиненный проекту ущерб
- сколько же на самом деле осталось сделать
- зрелость команды

Поддержание «штанов качества» на уровне «талии проекта»

# Что советуют эффективные менеджеры

- Не попадать в кризисы!
- Проводить projects healthcheck
- Считать метрики проектов
- Запуск «антикризисного» проекта



# После бала... Метрики

<b>METRIC</b>	<b>PREDICTIVE</b>	<b>QUANTIFIABLE</b>	<b>ACTIONABLE</b>	<b>RELEVANT</b>	<b>AUTOMATED</b>
Number of unstaffed hours	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Number or % of milestones missed		Yes		Yes	Yes
Management support hrs as % of total labor	Yes	Yes			Yes
% of work packages on budget		Yes		Yes	Yes
# of scope changes		Yes		Yes	Yes
Changes in the risk profile	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
# or % of assumptions that have changed		Yes		Yes	

# Конец истории одного проекта

Ревизия сделанной работы

Формирование новых внутренних целей

Информирование руководства

Внедрение «канбан» в процесс разработки

Привлечение внешних ресурсов, делегирование всего

Быстрый выпуск первой стабильной версии

Выбор user champions

Привлечение заказчика на свою сторону

Поиск ответов на все вопросы

Выпуск достаточно качественного продукта

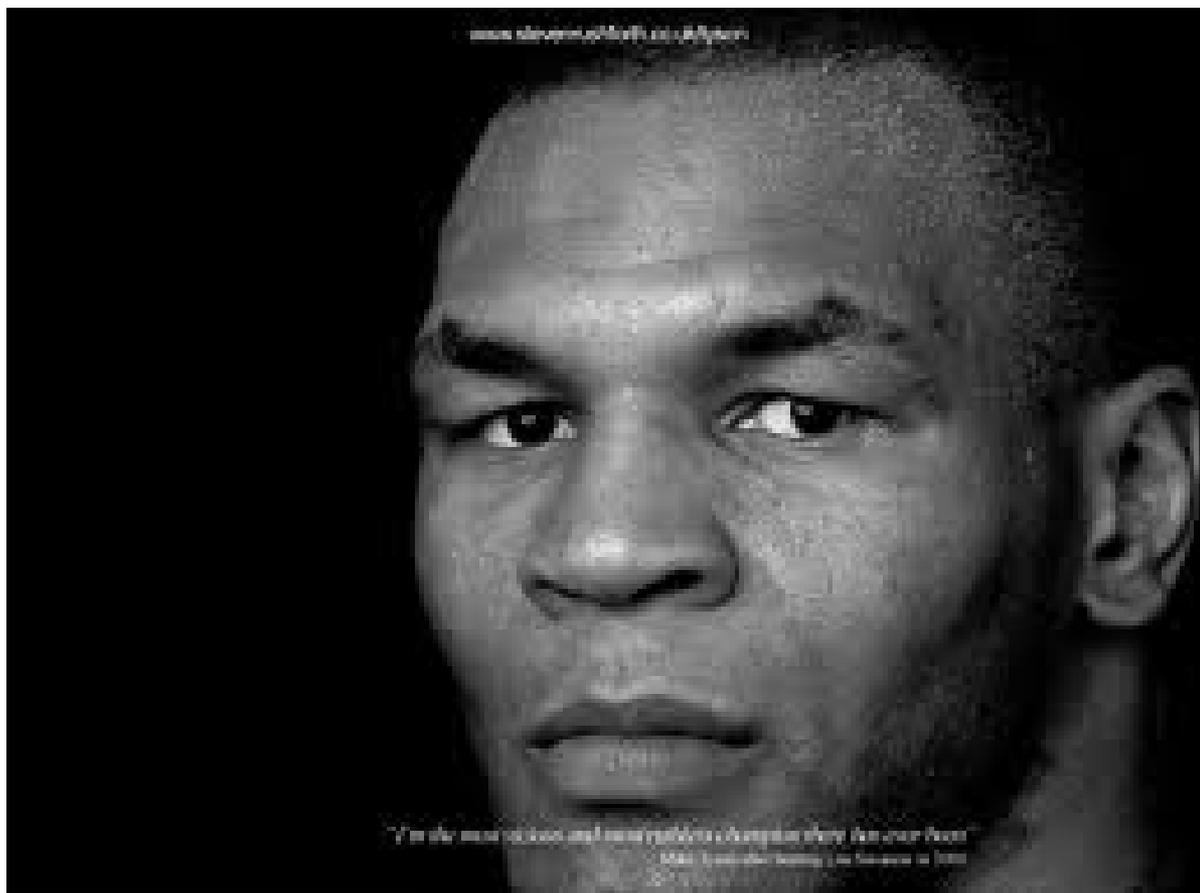
Заккрытие проекта

# Откровение от Майка

Когда мне тяжело, я говорю себе

Что если я сдамся –

Легче не станет



**Кризис – это новые возможности!**

Всем спасибо!

