

Как построить план

Игорь Иванов

Руководитель проектного офиса RuStore

Skillbox ×



Как построить план

О чём узнаете



С чего начать сбор плана



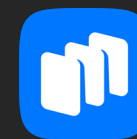
Прогрессивный JPEG
и реверсивное планирование



Чек-лист проверки своего плана



Ошибки при планировании



С чего начать сбор плана?

С чего начать сбор плана?

“

План — это
взаимосвязанные
друг с другом активности,
у которых есть
запланированные даты,
длительность и ресурсы.

С чего начать сбор плана?

“

Для того чтобы создать план работ, нужно выявить активности, определить, как они связаны друг с другом, рассчитать длительность каждой и связать их с календарём.

С чего начать сбор плана?

Таймлайн обучения



С чего начать сбор плана?

Инструменты визуализации плана

GanttPRO



Google Таблицы



Jira



MS Project

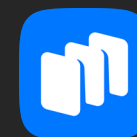


Плагины:

- Structure
- Plans

С чего начать сбор плана?

Skillbox ×



Прогрессивный JPEG

и реверсивное планирование

Прогрессивный JPEG



Прогрессивный JPEG: как работает

В этом методе план детализируется постепенно, по мере его выполнения. Вы понимаете, что будет до конца проекта, крупными и неконкретными блоками.

Подробно вы описываете только те задачи, которые необходимо выполнить в ближайшее время (как правило, две–три недели). Затем актуализируете план с определённой регулярностью.

Прогрессивный JPEG: когда использовать

- 1 Когда проект обладает высокой степенью неопределённости и часто меняются вводные на входе
- 2 Вы не понимаете, какой именно результат хотите получить, и вам нужно время на его определение
- 3 Есть риски, что сроки, score и образ результата проекта будут существенно меняться

Реверсивное планирование

Если известна точная дата конца проекта, вы можете использовать реверсивное планирование.

В этом случае план строится с конца проекта — от релиза продукта до старта работ.

Реверсивное планирование

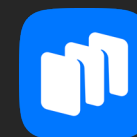
- 1 Помогает правильно отстроить достижение цели, тесно связано с процессом целеполагания
- 2 Помогает чётко и ясно осознать образ финального результата в нужной точке, детально определить ограничения и допущения, при которых он возможен
- 3 Сложнее в систематизации: не всегда результат определён от и до

JPEG vs реверсивное планирование

Эти два подхода не исключают, а дополняют друг друга.

Лучший способ добиться успеха:

- детально запланировать, что нужно делать прямо сейчас (прогрессивный JPEG)
- внимательно прояснить, какой результат нужен в конце и когда (реверсивное планирование)



Чек-лист проверки своего плана

Чек-лист

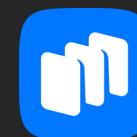
- Определены ли результаты каждой задачи?
- Действительно ли предшествующая задача необходима для начала последующей?
- Достаточно ли предшествующей задачи для начала последующей?
- Обеспечивают ли указанные задачи достижение запланированных результатов проекта?
- Указаны ли ресурсы, необходимые для выполнения задачи? Доступны ли они в указанные даты?
- Все ли последовательности работ сходятся воедино к концу проекта?

“

Приемлемость — важное понятие для разработки плана. Помните, что план — это в первую очередь инструмент, который должен помогать достичь целей проекта.

Мифы о планировании

- 1 План не имеет смысла, так как завтра всё изменится
- 2 План проекта нельзя сделать в состоянии неопределённости
- 3 В agile-проектах не нужно планировать и не нужен план, просто будете двигаться итерациями
- 4 Достаточно один раз запланировать проект, и план будет работать, иначе зачем вообще он нужен



Ошибки при планировании

Слишком тяжёлый план

- Слишком глубокая детализация содержательных задач, в частности на большом промежутке времени
- Смесь организационных задач с содержательными
- Игнорирование дел в смежных командах
- Отсутствие зависимостей, вех и критического пути
- Не учитывать распределение по ресурсам

Слишком тяжёлый план

Как избежать

- Заранее продумать структуру плана, как будет организован
- Использовать метод набегающей волны и детализировать только ближайшие задачи
- Организационные задачи выносить в спринт-пульс, в плане оставлять только встречи с ценностью принятия решения
- Всегда ставить контрольные точки и вехи
- Планировать параллельность задач, исходя из доступности ресурсов
- Обсудить план с командой, найти все внешние зависимости

Нереалистичный план

- Слишком пессимистично, перезаложены буферы
- Слишком оптимистично, не заложены риски, не учтены неэффективные часы
- План не прошёл ревью команды, является фантазией менеджера

Как избежать

- В оценку работ закладывать неэффективные часы, в план добавлять буфер
- Не буферить все задачи, закладывать большой буфер только на этап
- В задачах закладывать обычные риски и риски разработки

Нереалистичный план

- Не закладывать коммуникационные риски, риски работы со смежными командами, чтобы не раздувать план, скорее делать точки/вехи дисциплины (отдельно прописать риски и их влияние, + вовремя делать апдейт)
- Обязательно обкатывать план с командой, а что-то планировать только с командой
- Всегда использовать критическое осмысление плана
- Не забывать, что стабилизация — это не буфер, это этап

“

Успешный проект — это не тот, что закончился в рамках первоначального установленного срока и выделенного бюджета, а тот, что вписался в рамки утверждённых изменений.

Выводы модуля

- 1 Важная часть составления плана — определение полного набора активностей и взаимосвязей между ними
- 2 Прогрессивный JPEG и реверсивное планирование помогут в ситуации, когда на старте проекта нет полного понимания, как будет двигаться проект
- 3 План должен быть приемлемым. Помните, что ваша основная цель — достижение результата проекта, а не красивые картинки в плане