

17 «хороших» и 4 «плохих» способа ускорения проекта

Модель влияния параметров проекта на его длительность рассматривается в отношении «среднестатистического» ИТ-проекта, который характеризуется следующими параметрами:

- длительность — от 6 мес.;
- количество участников проектной команды — от 7-8 чел. со средним уровнем задействования в проекте 50% (участники команды проекта могут быть задействованы в других «конкурирующих» активностях);
- количество участников проекта со стороны заказчика — от 2-3 чел.;
- проект предполагает некоторую гибкость содержания (например, возможность корректировки приоритетов и сроков реализации функций или возможность изменения детальных требований к функциям).

Качественная модель влияния параметров проекта на его длительность может быть представлена следующим образом:

$$\begin{array}{ccccccc} & & \mathbf{S} & + & \mathbf{L} & + & \mathbf{C} \\ & & \text{(содержание)} & & \text{(потери} & & \text{сложность} \\ & & & & \text{в процессе)} & & \text{решения)} \\ \mathbf{T} & = & \frac{}{} & & & & \\ \text{(длительность} & & \mathbf{W} & + & \mathbf{E} & + & \mathbf{O} \\ \text{проекта)} & & \text{(человеческие} & & \text{(эффективность} & & \text{(оптимальность} \\ & & \text{ресурсы)} & & \text{участников)} & & \text{плана)} \end{array}$$

где

T — длительность проекта;

S — содержание (scope) проекта, объем реализуемых функций (фичей) и выполняемых

работ;

L — потери различного рода, которые могут быть выявлены и устранены;

C — сложность реализуемого решения, сложность решаемых в проекте задач;

W — объем человеческих ресурсов, задействованных в проекте;

E — персональная и командная эффективность участников проекта;

O — оптимальность реализуемого плана с точки зрения приближенности к «объективному критическому пути».

Модель указывает на то, что для ускорения проекта (уменьшения длительности проекта **T**), необходимо стремиться уменьшать **S** (содержание), **L** (потери в процессе), **C** (сложность решения) и увеличивать **W** (объем человеческих ресурсов), **E** (эффективность участников проекта), **O** (оптимальность плана работ).

В качестве практических мер влияния на параметры проекта можно рассматривать следующие:

Наименование меры	Описание	Степень влияния	Условия применения	Возможные последствия
S (содержание)				
S.1. Отказаться от бесполезных задач	Пересмотреть целесообразность и приоритет задач проекта, исключить задачи низкой или сомнительной полезности	высокая	Адекватность заказчика, адекватное экспертное мнение	Снижение бюджета проекта
S.2. Делать наиболее важные задачи в начале проекта	Пересмотреть целесообразность и приоритет задач проекта, перенести на будущее задачи низкой или сомнительной полезности	высокая	Адекватность заказчика, адекватное экспертное мнение	
S.3. Пересмотреть решение	Пересмотреть подход к решению проблемы в проекте, выбрать более «простое», «дешевое», «костыльное» решение	высокая	Наличие приемлемых альтернативных решений	Снижение качества результатов проекта. Необходимость переработки некоторых готовых результатов
L (потери в процессе)				

L.1. Исключить задержки в коммуникациях	Своевременно и четко доносить до команды необходимую информацию (в том числе, через актуальные планы, роадмапы и т.п.). Обеспечить эффективные процессы обмена информацией между участниками команды.	высокая	Наличие управленческих и организаторских компетенций и ресурса	
L.2. Сократить задержки принятия решений заказчиком за счет наличия компетентного представителя	Обеспечить на стороне заказчика наличие компетентных лиц, принимающих решения (ЛПР), имеющих необходимые ресурсы для участия в проекте	средняя	Наличие адекватных ЛПР, готовых принимать участие в проекте. Возможность влиять на состав участников проекта со стороны заказчика	
L.3. Сократить задержки принятия решений заказчиком за счет уменьшения количества ЛПР	Снизить количество ЛПР на стороне заказчика	средняя	Возможность влиять на состав участников проекта со стороны заказчика	Пропуск важных требований. Принятие и реализация конфликтующих решений
L.4. Сократить задержки принятия решений заказчиком за счет сегментирования заинтересованных стороны	Декомпозировать содержание проекта на условно независимые части, в рамках которых меньше группы ЛПР (2-3 чел.).	высокая		Пропуск важных требований. Принятие и реализация конфликтующих решений
L.5. Отказаться от лишних документов и операций в рабочем процессе проекта	Отказаться от лишних документов, разделов документов. Отказаться от лишних согласований, согласующих. Отказаться от лишних операций в процессе производства продукта проекта	высокая	Наличие «лишних» операций, отсутствие которых не приведет к недопустимому снижению качества результатов проекта или смежных активностей	Снижение качества результатов проекта. Проблемы внедрения изменений в рабочий процесс

L.6. Снизить фрагментацию задействования участников в проекте	Повысить долю участия в проекте ключевых членов команды (>>50%).	высокая	Наличие ресурсной возможности	
L.7. Выбрать адекватную схему ведения проекта	Пересмотреть процесс ведения проекта на предмет изменения подхода (водопад FixPrice-> «набегающая волна» Time & Material -> agile и т.п.)	высокая	Наличие подходящих альтернативных технологий. Наличие компетенций для альтернативных технологий	Дополнительные затраты на изменение схемы ведения проекта. Дополнительные затраты на привлечение экспертов-консультантов. Срыв сроков поставки некоторых результатов проекта.
L.8. Устранить токсичных и неэффективных участников проекта	Выявить и заменить или исключить из проекта «токсичных» и неэффективных участников (в том числе, со стороны заказчика)	высокая	Наличие замены. Техническая возможность продолжать работу без «токсичного» участника	Срыв сроков поставки некоторых результатов на периоде перестройки команды
С (сложность решения)				
C.1. = S.3 Пересмотреть решение	Пересмотреть подход к решению проблемы в проекте, выбрать более «простое», «дешевое», «костыльное» решение	высокая	Наличие приемлемых альтернативных решений	Снижение качества результатов проекта. Необходимость переработки некоторых готовых результатов
C.2. Пересмотреть технологии	Пересмотреть применяемые технологии и подходы в пользу более простых (отказаться от новых сложных технологий в пользу старых освоенных технологий)	средняя	Наличие альтернативных простых технологий	Необходимость переработки некоторых готовых результатов. Снижение технологичности, качества, современности результатов проекта

С.3. Перераспределить задачи между участниками по сложности и компетенциям	Передать сложные операции (части операций) и задачи (части задач) опытным и компетентным участникам проекта. Передать рутинные операции (части операций) и задачи (части задач) менее опытным участникам.	высокая	Наличие процессного потенциала для перераспределения задач	Дополнительные затраты на координацию частей операций и задач. Демотивация менее опытных участников проекта
W (объем человеческих ресурсов)				
W.1. Добавить новых участников в проект	Увеличить объем человеческих ресурсов по направлениям с нехваткой ресурсов	средняя	Наличие дополнительных ресурсов. Потенциал увеличения числа участников с точки зрения сохранения управляемости. Наличие запаса времени на погружение в процесс новых участников	Дополнительные затраты на погружение в процесс новых участников. Дополнительные затраты на управление большим числом участников проекта. Дополнительные затраты на коммуникации большего числа участников проекта
W.2. = L.6. Снизить фрагментацию задействования участников в проекте	Повысить долю участия в проекте ключевых членов команды (>>50%).	высокая	Наличие ресурсной возможности	
W.3. Увеличить объем ресурсов за счет сверхурочной оплачиваемой работы	Договориться с участниками проекта о выполнении части работ сверхурочно	средняя	Наличие бюджета на оплату сверхурочной работы. Согласие сотрудников	Дополнительные затраты бюджета. Перегруз сотрудников с возможным снижением эффективности и качества работы
W.4. Увеличить объем ресурсов за счет сверхурочной не оплачиваемой работы	Договориться с сотрудниками на сверхурочную бесплатную работу. Заставить (путем давления, манипуляций) сотрудников работать сверхурочно без оплаты.	средняя	Административный ресурс, готовность сотрудников на сверхурочную работу	Снижение лояльности участников проекта, риски увольнения. Перегруз сотрудников с возможным снижением эффективности и качества работы

Е (эффективность участников проекта)				
Е.1. Привлечь высоко-квалифицированного эксперта/коуча	Включить в состав команды проекта высоко-квалифицированного специалиста (коуча) для помощи участникам проекта в улучшении своей работы	средняя	Наличие ресурса на привлечение дополнительного участника. Наличие потенциала улучшения процесса. Готовность и лояльность команды к участию эксперта в проекте	Дополнительные затраты на привлечение специалиста (возможно, не оправданные). Демотивация участников команды, конфликты. Дополнительные затраты на перестройку процесса
Е.2. = L.8. Устранить токсичных и неэффективных участников проекта	Выявить и заменить или исключить из проекта «токсичных» и неэффективных участников (в том числе, со стороны заказчика)	высокая	Наличие замены. Техническая возможность продолжать работу без «токсичного» участника	Срыв сроков поставки некоторых результатов на периоде перестройки команды
Е.3. Повысить эффективность команды за счет обучения	Создать условия для улучшения индивидуальной работы участников проекта путем обучения («прокачки»)	средняя	Наличие времени и ресурсов на обучение. Наличие экспертов или учебных материалов	Дополнительные затраты на обучение (возможно, не оправданные). Возможные срывы сроков поставки некоторых результатов работы из-за отвлечения на обучение
Е.4. Повысить эффективность команды за счет мотивации	Мотивировать участников проекта к повышению личной эффективности (самообучению и «прокачке» в личное время). Мотивировать участников проекта к «повышенной» трате жизненных сил на проекте (путем материальной и нематериальной мотивации)	средняя	Наличие потенциала развития у участников проекта. Наличие «потенциала скрытых жизненных сил» у участников проекта. Наличие ресурсов на материальную мотивацию	Дополнительные затраты на материальную мотивацию (возможно, не оправданные). Дополнительные ресурсы на нематериальную мотивацию

Е.5. Повысить эффективность команды за счет давления	Путем угроз, давления и манипуляций перевести участников проекта в «режим перегрузки», заставить работать выше своих штатных возможностей	средняя	Наличие «потенциала скрытых жизненных сил» участников проекта	Снижение лояльности участников проекта, риск увольнения. Перегруз сотрудников с возможным снижением эффективности и качества работы
О (оптимальность плана работ)				
О.1. Обеспечить оптимальность плана (роадмапа)	Постоянно анализировать план проекта на предмет потенциала оптимизации (приближения к объективному «критическому пути»). Снижать зависимость и блокировки работ. Увеличивать количество параллельно выполняемых работ	высокая	Наличие ресурсных возможностей для корректировки плана работ	Дополнительные затраты на анализ плана, перепланирование и организацию изменений

Предложенная модель и перечень мер ускорения проектов могут быть легко дополнены и скорректированы с учетом специфики конкретного проекта.

Практика применения указанных мер ускорения проектов позволяет условно разделить их на “хорошие” и “плохие”. “Хорошие” меры (субъективно) можно приоритезировать в части последовательности их рассмотрения и проработки в проекте следующим образом (в порядке уменьшения эффекта):

1. S.1. Отказаться от бесполезных задач
2. S.2. Делать наиболее важные задачи в начале проекта
3. L.1. Исключить задержки в коммуникациях
4. S.3. Пересмотреть решение
5. L.8. Устранить токсичных и неэффективных участников проекта
6. L.2. Сократить задержки принятия решений заказчиком за счет наличия компетентного представителя
7. L.3. Сократить задержки принятия решений заказчиком за счет уменьшения количества ЛПР
8. L.4. Сократить задержки принятия решений заказчиком за счет сегментирования заинтересованных стороны
9. L.5. Отказаться от лишних документов и операций в рабочем процессе проекта

10. O.1. Обеспечить оптимальность плана (роадмапа)
 11. L.6. Снизить фрагментацию задействования участников в проекте
 12. L.7. Выбрать адекватную схему ведения проекта
 13. C.2. Пересмотреть технологии
 14. W.1. Добавить новых участников в проект
 15. C.3. Перераспределить задачи между участниками по сложности и компетенциям
 16. W.3. Увеличить объем ресурсов за счет сверхурочной оплачиваемой работы
 17. E.1. Привлечь высококвалифицированного эксперта/коуча
-

Версия #1

Seryak создал Thu, Dec 10, 2020 10:25 AM

Seryak обновил Thu, Dec 10, 2020 10:26 AM