



ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ
ОТЧЕТА УЧАСТНИКА КОНКУРСА ПО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ
«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»
В НОМИНАЦИИ
«ГИБКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ
ПРОЕКТАМИ»**

Оглавление

1	1
Введение	3
2	2
Требования к содержанию отчета	3
3	3
Общие рекомендации к оформлению отчета и приложений к нему	12

1 Введение

Настоящий документ (Далее - Рекомендации) содержит методические рекомендации по формированию отчета участника Конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп» (далее - Конкурс) в номинации «Гибкие подходы к управлению государственными проектами». Отчет (включая приложения) участника конкурса (конкурсанта) является основным источником информации для ассессоров при проведении ими оценки системы управления проектной деятельностью конкурсанта. Шаблон формы отчета представляется в виде отдельного документа, который должен рассматриваться в комплексе с настоящими Рекомендациями.

2 Требования к содержанию отчета

1.1. Структура отчета

Отчет должен содержать следующие основные разделы (раздел 3.2. заполняется по желанию, однако его заполнение влияет на суммарную оценку):

1. Сведения об организации - конкурсante
2. Объекты оценки
3. Информация по основным блокам критериев оценки
 - 3.1. Блок 1 Общее соответствие ценностям и принципам Agile
 - 3.2. Блок 2 Соответствие практикам и техникам Agile
 - 3.3. Блок 3 Результативность применения гибких подходов

1.2. Рекомендации по заполнению основных разделов отчета

1.2.1. Сведения об организации - конкурсante

В отчете должны быть приведены основные сведения об организации - конкурсante, минимальный состав которых отражен в таблице 1.

Таблица 1.

Конкурсant	
1.	Полное наименование органа исполнительной власти или организации
2.	Юридический адрес
3.	Фактический адрес
4.	Тел./ факс/эл. почта
5.	Руководитель ОИВ/ организации - заявителя (должность, ФИО)

6.	Наименование подразделения, организующего проектную деятельность (при наличии)	
7.	ФИО, должность контактного лица	
8.	Тел./ факс/эл. почта контактного лица	

Конкурсант также может указать (не обязательно, но данная информация может повысить точность оценки конкурсанта ассессорами):

Вид деятельности организации (в том числе цели организации, какие продукты или группы продуктов выпускает организация, какие услуги/сервисы оказывает своим клиентам или какие полномочия осуществляет):

Краткая история развития организации, в том числе история применения гибких подходов:

1.2.2. Объект оценки

В отчете конкурсант должен определить состав конкретных объектов (портфелей/программ/продуктов/проектов), систему управления которыми он представляет на Конкурс. Конкурсант в обязательном порядке должен представить для оценки отчет об общем соответствии своей организации (части организации) ценностям и принципам Agile. Отчет по соответствию практикам и техникам Agile, а также по результативности применения гибких подходов предоставляется по желанию конкурсанта.

В данном разделе необходимо привести несколько (3-5) примеров объектов управления (портфелей/ программ/ продуктов/ проектов) с описанием их основных параметров, примерный состав которых отражен в таблице 2.

Также рекомендуется по каждому из указанных объектов управления приложить не менее одного документа (также возможно выписки или выдержки из документа)

Таблица 2.

№	Объект управления (портфель/ программа/ продукт/ проект)	Тип портфеля/ программы/ продукта/ проекта (согласно принятой в организации классификации)	Наименование портфеля/ программы/ продукта/ проекта	Начало/ окончание реализации (не относится к продуктам)	Стоимость портфеля/ продукта/ программы/ проекта	Комментарии
1	2	3	4	5	6	7

1.2.3. Общее соответствие ценностям и принципам Agile

В списке ниже указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе Блока 1 «Общее соответствие ценностям и принципам Agile» (далее - Блок 1). Перечень вопросов не является исчерпывающим, допускается указание любых дополнительных сведений, относящихся к соответствующему критерию.

Критерий 1.1. Соответствие ценности «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов»

- Имеют ли сотрудники возможность работы в компактных командах, насколько они кроссфункциональны?
- Насколько формализованы процессы, регулирующие в том числе деятельность agile-команд по реализации инициатив?
- Сотрудники в вашей организации - это универсальные ресурсы, которые управляются исходя из доступности, уровня квалификации, стоимости и размещения? Какие ограничения универсальности существуют и почему?
- Как учитывается индивидуальность, креативность и предпочтения персонала?
- Насколько строго контролируется соблюдение действующих регламентов, допускается ли отступление от них, если того требует ситуация?
- В праве ли команды самостоятельно выбирать инструменты для поддержки их работы?
- В праве ли команды самостоятельно определять процессы их работы?
- Проводятся ли в организации встречи высшего руководства с коллективом для непосредственного общения по производственным вопросам и вопросам культуры в организации?
- Опишите систему принятия решений по вопросам работы команды.
- Опишите систему взаимодействия и синхронизации между разными командами.
- Учитывается ли мнение рядовых сотрудников при решении тактических и стратегических вопросов компании?

Критерий 1.2. Соответствие ценности «Работающий продукт важнее исчерпывающей

документации»

- Насколько детально и в каком формате описываются требования к работам agile-команд до начала самих работ?
- В праве ли команды корректировать задокументированные требования, если это принесет большую ценность для продукта? Насколько трудоемка и длительна процедура корректировки требований?
- Какие принципы документирования созданных продуктов применяются?
- Каким образом поддерживается актуальность документации по продуктам?
- Опишите процесс создания документации для пользователей продукта.
- Как отражается agile-подход в части ценности работающего продукта в договорах (контрактах)?

Критерий 1.3. Соответствие ценности «Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта»

- Опишите принципы определения внешних и внутренних заказчиков для agile-команд.
- Опишите подходы к контрактованию (или авторизации) работ agile-команд (проектов) как внутренних, так и внешних для организации.
- Насколько легко можно дополнить или изменить требования заказчика? Что для этого нужно предпринять?
- Какие подходы к оценке стоимости (для команд, работающих в интересах внутреннего заказчика может быть рассмотрен параметр трудоемкости или длительности) работ agile-команд (проектов) применяются? Опишите их.
- Каким образом формируется доверие между заказчиком и исполнителем?
- Каким образом обеспечивается гарантия качества выполненных работ?
- Часто ли возникают споры или конфликты между командами и заказчиком? Как они решаются?

Критерий 1.4. Соответствие ценности «Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану»

- Опишите подходы к стратегическому, тактическому и оперативному планированию деятельности agile-команд (проектов)
- Приведите пример дорожной карты (долгосрочного плана) какой-либо agile-команды (проекта)
- Каким образом происходит корректировка и взаимная увязка долгосрочных и краткосрочных планов?
- Возможны ли ситуации, когда принимается решение о нецелесообразности продолжения запланированной работы? На основании каких данных принимаются подобные решения?
- Как вы объясняете количество и пользу изменений тем, кто в этом сомневается (например, контролирующие службы внутри организации или руководство разного уровня)?
- Как в договорах (контрактах) отражается «готовность к изменениям»?

Критерий 1.5. Соответствие принципам создания успешных продуктов

- Дайте определение что такое продукт для вас
- Опишите, как и откуда появляются идеи новых продуктов
- Опишите подходы к определению пользователей создаваемых продуктов, выявления их нужд и потребностей, сегментации пользователей.
- Опишите подходы к формированию набора продуктовых гипотез, их приоритизации и проверки.
- Опишите применяемые инструменты визуальной коммуникации в процессе определения видения продукта и его реализации.
- Приведите примеры клиенто-ориентированных инструментов работы с требованиями
- Опишите применяемые методы работы с рисками в части создаваемых продуктов
- Опишите подходы к работе с обратной связью. Кто и как часто выдает обратную связь по продукту?

1.2.4. Соответствие практикам и техникам Agile

Данный блок критериев не является обязательным, и заполняется по желанию конкурсанта. В списке ниже указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе Блока 2 «Соответствие практикам и техникам Agile» (далее - Блок 2). **Перечень вопросов не является исчерпывающим, допускается указание любых сведений, относящихся к соответствующему критерию.**

Соответствие техникам и практикам Scrum

Критерий 2.1. Команда кроссфункциональна

- Какими мерами обеспечивается кроссфункциональность команд?
- Приведите пример такой команды.
- Какая в среднем численность в командах?
- Каким образом формируются команды? Кто определяет состав?
- Какова текучесть персонала в командах? Как вы этим управляете?

Критерий 2.2. Роль Скрам-мастера

- Существует ли в командах роль Скрам-мастера?
- Опишите функции и ответственность Скрам-мастеров в вашей организации.
- Какими полномочиями обладает Скрам-мастер для устранения препятствий его команды?
- Как вы подбираете, обучаете и развиваете скрам-мастеров?
- Рекомендуется приложить видеоинтервью с одним или несколькими скрам-мастерами

Критерий 2.3. Роль Владельца продукта

- Существует ли в командах роль Владельца продукта?
- Опишите функции, полномочия и ответственность Владельца продукта в вашей организации.
- Каким образом Владелец продукта обеспечивает успешность

разрабатываемых продуктов?

- Как вы подбираете, обучаете и развиваете владельцев продуктов?
- Рекомендуются приложить видеоподборку с одним или несколькими владельцами продукта.

Критерий 2.4. Итеративная работа

- Какой длины итерации разработки?
- Что происходит по завершении итерации? Как именно используется полученный результат?
- Фиксирована ли длина итерации в команде? Во всей организации?
- Каким образом итерации разных команд синхронизируются?

Критерий 2.5. Бэклог продукта

- Приведите несколько примеров возможных элементов бэклога продукта
- Кто и каким образом пополняет бэклог продукта?
- Где и как (в каких инструментах) вы фиксируете состав бэклога?
- Какие подходы к оценке и определению приоритета элементов бэклога продукта применяются?

Критерий 2.6. Бэклог итерации

- Какие оценки делаются для определения бэклога итерации?
- Какие параметры команды учитываются при определении бэклога итерации?
- Какие параметры (метрики) вы используете в рамках работы с бэклогом итерации?

Критерий 2.7. Доска задач

- Как выглядит типовая доска задач?
- Как поддерживается актуальность доски задач?
- Как реализована доска задач (физическая или виртуальная, где расположена)?
- Приведите пример доски задач (можно фотографию).

Критерий 2.8. Скорость команды (Velocity)

- В каких единицах измеряется скорость команды?
- Для принятия каких решений анализируется скорость команды?
- Приведите пример статистики (исторической информации) по скорости какой-либо из ваших команд

Критерий 2.9. Долгосрочное планирование

- Приведите пример долгосрочного плана.
- Кто и каким образом формирует долгосрочные планы?
- Каким образом вносятся изменения в долгосрочные планы?
- Каким образом связаны долгосрочные планы с планированием и планами более оперативного уровня?

Критерий 2.10. Планирование итераций

- Опишите процесс планирования итераций.
- Как задачи итерации распределяются между членами команды?
- Бывают ли у вас изменения в планах итерации, какие и почему?

Критерий 2.11. Стендап встречи

- Опишите типовую стендап встречу (как проходит, что обсуждается).

- Как вы повышаете эффективность проведения стендап встреч?
- Рекомендуется приложить видеозапись одной или нескольких реальных стендап встреч.

Критерий 2.12. Мониторинг прогресса работы

- Каким образом осуществляется мониторинг прогресса работы команд?
- Как часто осуществляется мониторинг?
- Каким образом управляются зависимости между командами?

Критерий 2.13. Демонстрация

- Опишите типовую демонстрацию результатов итерации.
- Какие заинтересованные лица могут присутствовать на демонстрации?
- Что обычно происходит после (по результатам) демонстрации?

Критерий 2.14. Ретроспектива

- Опишите процедуру ретроспективы команды.
- Какие решения могут быть приняты? Каким образом они реализуются, если это выходит за полномочия команды?
- Рекомендуется приложить видеозапись одной или нескольких реальных ретроспектив.

Критерий 2.15. Критерии готовности

- Приведите пример критериев готовности.
- Как и на каком этапе данные критерии формируются и фиксируются?
- Каким образом осуществляется контроль их соблюдения?
- Кто вправе вносить изменения в критерии готовности?

Соответствие техникам и практикам Канбан

Критерий 3.1. Визуализация потока работ

- Приведите пример канбан-систем (досок), можно детальную фотографию.
- Подробно опишите логику работы с какой-либо доской.
- Какие типы задач используются в системе? Как определяется отнесение задачи к тому или иному классу?
- Каким образом происходит актуализация канбан-систем?
- Насколько полно канбан-системы в вашей организации покрывают реальные потоки создания ценности?
- Как уровни управления и взаимодействия визуализированы с помощью досок?
- Как взаимосвязи между подразделениями, командами и сервисами отражены на досках?
- Рекомендуется приложить видеозапись, иллюстрирующая реальную работу с канбан-досками.

Критерий 3.2. Ограничение одновременно выполняемой работы

- Приведите несколько примеров ограничения.
- На основании каких данных и кем принимается решения о конкретном размере ограничения на какую-либо стадию?
- Опишите процедуру пересмотра ограничений.

Критерий 3.3. Каденции

- Опишите каденции (регулярные события) применяемые в канбан-системе. Какие решения принимаются в ходе каденций? Кто участники? Как проходят

встречи?

- Почему были выбраны именно такие каденции?

Критерий 3.4. Формальные политики

- Приведите несколько примеров формальных политик (критериев готовности, правил приоритизации, критериев помещения в очередь) стадий канбан-системы.
- Опишите процедуру разработки и утверждения формальных политик.

Критерий 3.5. Классы сервисов

- Приведите несколько примеров классов сервисов какой-либо существующей канбан-системы.
- Опишите процедуру разработки и утверждения классов сервисов.

Критерий 3.6. Совершенствование процессов

- Каким образом осуществляется анализ и совершенствование процессов производства?
- Проводятся ли ретроспективы?

Критерий 3.7. Метрики процессов

- Приведите примеры применяемых канбан-метрик и диаграмм.
- Какие решения и кем принимаются на основании анализа метрик?

1.2.5. Результативность применения гибких подходов

Данный блок критериев не является обязательным, и заполняется по желанию конкурсанта в случае наличия у него информации о результативности предоставляемой на конкурс системы управления проектной деятельностью в части результативности применения гибких подходов к управлению.

Ниже указаны вопросы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Результативность применения гибких подходов». **Перечень вопросов не является исчерпывающим, допускается указание любых сведений, относящихся к соответствующему критерию.**

По данному блоку критериев рекомендуется приложить видеоинтервью с одним или несколькими стейкхолдерами (заказчиками, руководством организации, лидерами команд).

Критерий 6.1. Ускорение вывода продуктов на рынок

- Опишите эффект от применения гибких подходов в отношении скорости вывода продуктов (услуг, сервисов) и их новых возможностей на рынок (для собственного использования).
- Какие методики и какие метрики применяются для измерения этого параметра?
- Насколько изменилась скорость вывода? Что это дало вашей организации?

Критерий 6.2. Способность управлять изменением приоритетов

- Опишите эффект от применения гибких подходов в отношении способности оперативно менять приоритеты в работе.

- Какие процедуры согласования изменения планов работы исчезли с начала применения гибких подходов? Все ли в вашей организации довольны этим? Если есть недовольные, что вы предпринимаете по этому поводу?

Критерий 6.3. Повышение производительности команд

- Насколько изменилась производительность команд?
- Какие метрики используются?
- Какая динамика изменения производительности в настоящий момент?
- Привел ли рост производительности команд к каким-либо другим последствиям? Каким именно?
- Какие проблемы или препятствия существуют по дальнейшему росту производительности?

Критерий 6.4. Повышение качества продуктов

- Насколько изменилось качество создаваемых продуктов?
- Какие метрики качества используются?
- Изменились ли оценки конечных пользователей в части качества?

Критерий 6.5. Повышение прогнозируемости реализации изменений

- Насколько изменилось соответствие достигнутого запланированному?
- Какие процедуры контроля и мониторинга потеряли актуальность с применением гибких подходов? Все ли в вашей организации довольны этим? Если есть недовольные, что вы предпринимаете по этому поводу?
- Изменились ли оценки заинтересованных лиц в части качества планирования?

1.2.6. Лучшие практики

По любому критерию конкурсант может дать описание отдельного элемента системы проектного управления в формате «Лучшей практики». Лучшая практика - это инновационный инструмент (подход, метод, технология, организационное решение и т.п.), имеющие своей целью повышение эффективности проектного управления / создания продуктов (доказанное на практике) и возможное для воспроизведения (применения) в другой организации при соблюдении необходимых и приемлемых условий внедрения. За описание адекватной и реализуемой Лучшей практики оценка может быть повышена до 20% от максимальной суммы баллов по данному критерию (возможность и конкретный размер такого повышения определяют ассессоры).

При описании Лучшей практики рекомендуется представлять следующую информацию:

- Наименование практики (инновационного инструмента (подхода, метода, технологии, организационного решения и т.п.)

- Описание (допустимо описание + видеозапись, демонстрирующая лучшую практику), достаточное для представления к оценке и распространению (включая документы, в которых практика формализована)
- Эффекты/ выгоды от ее применения (подтвержденные)
- Сфера применения
- Ограничения и условия внедрения
- Автор (владелец) практики, контакты

3 Общие рекомендации к оформлению отчета и приложений к нему

Отчет представляется на русском языке в формате MSWord, текст выполняется шрифтом Calibri размером 12.

Объем основного содержания отчета не должен превышать 30 страниц формата А4.

Дополнительно, в случае если конкурсант включает в отчет информацию по Блокам 2 и 3, то допускается увеличение объема отчета на 4 страницы на каждый Блок критериев.

Отчет может иметь приложения. В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, фотографии, ссылки на видеоролики, подтверждающие или поясняющие данные из отчета. Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения.

Страницы, рисунки, таблицы, графики в отчете должны иметь сквозную нумерацию, а рисунки, таблицы и графики - также иметь наименование.

Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы.

В случае предоставления вместе с отчетом, в качестве приложения, видеозаписи (серии видеозаписей), их общая длительность не должна превышать 30 минут эфирного времени. Возможно предоставление файлов видеозаписей на удобном материальном носителе или ссылка на соответствующие видеозаписи, размещенные на каком-либо из видеохостингов (совместно с логином и паролем для доступа к ней, если видеозапись защищена таковыми).