

Záznam z diskuze dne 20.11.2011, téma "Rozjezd nového projektu"

Rozdělení do kategorií

Kick-off

Prvotní plánování

Zdroje

Podílníci

Obecně

Kick-off

Jak řešit rozpor, kdy naplánovat kick-off(y) - při zahájení realizace, když už znám tým a plán projektu, nebo jak je požadavkem "shora", když dostanu přidělený projekt?

Metodika – smyslem je stejná úroveň informací pro všechny

Většinou na konci plánovací fáze, někdy i dvakrát, ten první na začátku. U dodavatelských projektů velice závisí na organizaci vztahu mezi dodavatelem a objednatelem.

Co podmiňuje realizaci KickOff meetingu se zákazníkem? Při jaké minimální množině dostupných informací má smysl zorganizovat KickOff meeting se zákazníkem? Jakou agendu připravit pro KickOff? Co by mělo být obsahem externího kick-off meetingu se zákazníkem?

Typové projekty (např. SAP) mají např. půldenní, za dodavatele cca 7 osob, za odběratele hlavní členové (20- 50 osob) a za účasti top managementu zákazníka.

Jsou už k dispozici hlavní milníky a šablony.

Obsahem evangelizace, popis cílového stavu (top manažer zákazníka) a jak se k němu dostat (PM za dodavatele), základní rizika (ale ne ta konfliktní!), naplánují se první schůzky.

Je vhodné, pokud top manažer zde dokáže pro své členy vyhlásit cílové odměny.

Připravuje Kick-off meeting s PM zákazníka? Co všechno? Co všechno máte připravené, než se setkáte na Kick-off meetingu?

Ano, společně. Ostatní viz výše.

Prvotní plánování

Jakým způsobem převádíte těžko měřitelné přínosy projektu na měřitelné pro následné vyhodnocení? Typicky - zvýšení renomé firmy, konkurenceschopnost, zjednodušení čehokoliv, spokojenost zákazníků a podobně. Obecně - jakým způsobem požadujete kvantifikované přínosy projektu?

Renomé = retence značky, konkurenceschopnost = podíl na trhu, zjednodušení je individuální,

spokojenost = zákaznická retence. Zjišťování je ale nákladné.

Jak udržet na uzdě top management, který již v této fázi očekává odpovědi na otázky kdy to bude, za kolik to bude, jak to bude? Anebo ještě hůř, rovnou direktivně toto stanovuje?

Toto vše jsou omezení a je třeba komunikovat o tom, že omezení mohou přinést vícenáklady.

Hledejte důvod těchto omezení a diskutujte o nich.

Předkládat vedení přípravné fáze projektové dokumentace nebo až finální verzi?

Ne.

Zdroje

Jaký tým pro rozjezd projektu alokovat - role, návaznost? Jak správně určím potřebu zdrojů (role v rámci týmu a odborníky, které na ně definuji)?

Základní informaci dá analýza stakeholderů.

Závisí to na typu projektu, např. pro IT projekt to bude architekt.

Na začátku nemusím mít celý tým.

Podílníci

Kdo vlastně je nebo může být zainteresován v této fázi a co je s kým nutno probrat. A co lze pokazit?

To je obecná otázka – zpočátku ale to nikdy navím a pokazit toho mohu hodně.

Tipy a triky, jak udělat stakeholder analýzu co nejlépe - pořádně a přitom rychle a efektivně?

Nosič drbů nosí informace o zájmech.

Dekompozice zájmů je umožní roztřídit a spojit s osobami.

Dodavatel dodává fixed price projekt. Obvyklá je zrcadlová struktura týmů (to zrcadlo nemusí být bráno doslova), kdy v čele obou týmů stojí PjM: dodavatele a PM klienta a nad nimi steerco. Osvědčily se i jiné governance projektu?

Ne, obecně nejsou. Dodavatel musí mít protějšek, to je nejosvědčenější.

Řídí ta strana, která nese odpovědnost za celek (tedy může řídit i zákazník).

Jakou máte zkušenost s obchodníky při rozjezdu projektu? Pomáhají rozjet projekt či nikoli?

Různé. Neměli by ale chodit na steering, nýbrž nosit zákulisní informace.

Obecně

Jaké minimální informace o projektu potřebuji mít, abych mohl projekt zahájit? A co si pod pojmem "zahájení projektu" představít?

Project charter, preliminary scope, zákulisní informace.

Kdy fakticky projekt začíná: když podepíšeme smlouvu? když skončí kick-of? Když jsou podepsány specifikace, blueprint, STOW,...formálně je to jednoduché určit, ale s ohledem na častou mlhavost zadání to v praxi tak jednoznačné není..

Rozdílné pojmy:

- životní cyklus projektu je od chvíle, kdy se o něm uvažuje, po jeho ukončení (takto chápe primárně IPMA)
- životní cyklus řízení projektu je od podpisu project charter do ukončení (v tomto rozsahu je pohybuje PMI)

Setkali jste se někdy s projektem, kde v okamžiku očekávaného výkopu nebyl určen sponzor a rozsah byl definován pouze vágně? Jaký postup v takovém případě doporučujete?

Není-li sponzor, nemá kdo podepsat Project charter a tudíž de-jure projekt nemůže začít.

Jaká jsou obvyklá/neobvyklá rizika při rozjezdu projektu? A jak je řešíte?

Primárně je možno najít již v nabídce, další:

- nepodaří se sestavit kompetentní tým na protistraně (žádat PM protistrany o součinnost)
- kolize s jinými projekty.

Kolik věnujete času PM na tuto část projektu poměrově na celý projekt?

10-20%, PMI uvádí 12%.