

Effective Project Management : Traditional, Agile, Extreme,
Hybrid; by Robert K. Wysocki, John Wiley & Sons, 2019
Chapters 12 & 13

Ronalds Rundāns
2024

Chapter 12

Sarežģītu projektu vadīšana

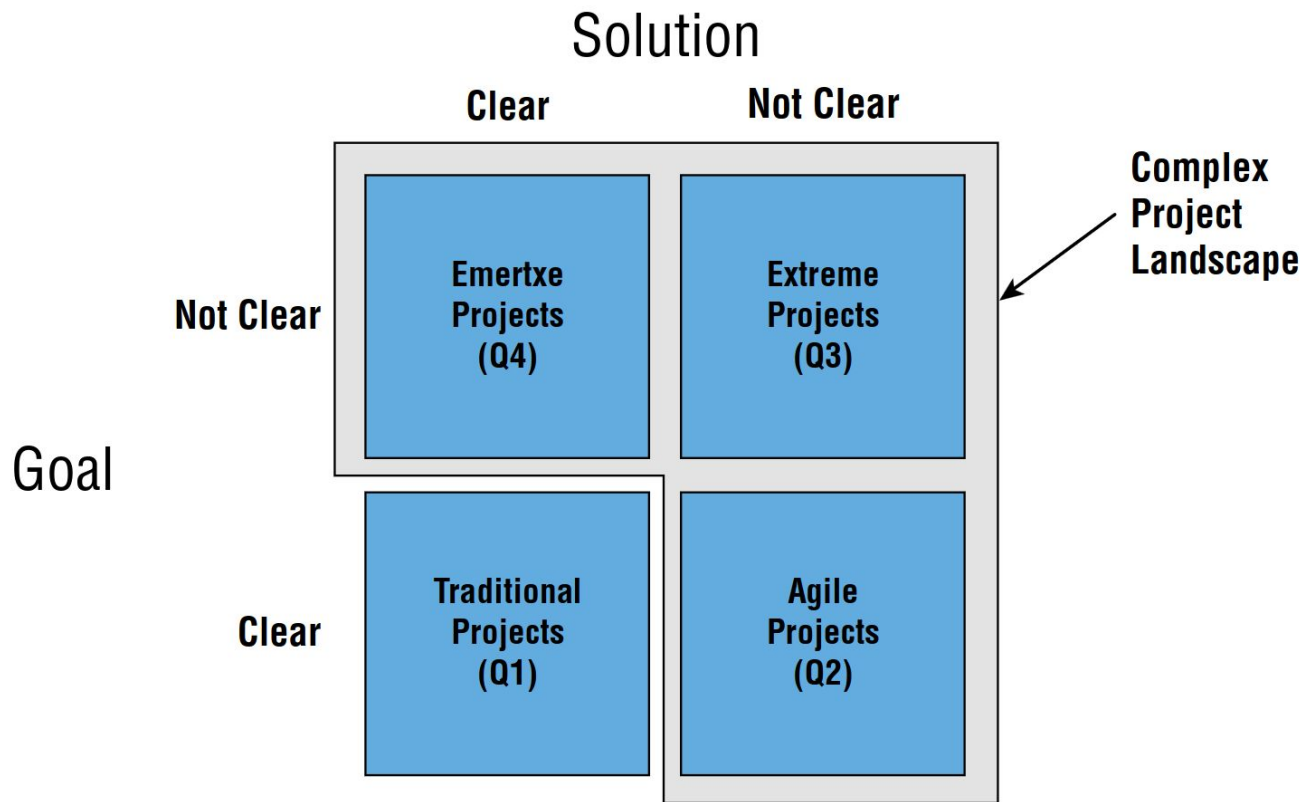
Agile Complex Project Management (APM)

“Ja organizācija cieš no neveiksmīgiem projektiem, sāk ciest uzņēmuma reputācija, ja visas iepriekšējās korektīvās darbības ir izgāzušās, tad augstākā vadība ir gatava uz klausīt.” Robert K. Wysocki, Ph.D.

Par ko ir šī nodaļa?

Par projektiem, kam ir raksturīga augsta sarežģītība un nenoteiktība, un tie ir būtisks izaicinājums organizācijai.

Sarežģīta projekta ainava



Kad lieto iteratīvo dzīves cikla modeli?

- Lielākā daļa, bet ne viss risinājums ir skaidri zināms.
- Citādi būtu izvēlēties inkrementālo PMLC modeli, taču jums ir pamatotas aizdomas, ka būs vairāk nekā minimālais tvēruma izmaiņu pieprasījumu skaits.
- Citādi būtu izvēlēties adaptīvo PMLC modeli, bet raizējaties par klientu neiesaistīšanos. Šim lēmumam ir kāds papildu risks.

Iteratīvais projektu vadības dzīves cikla modelis (Iterative project management life cycle(PMLC) model)

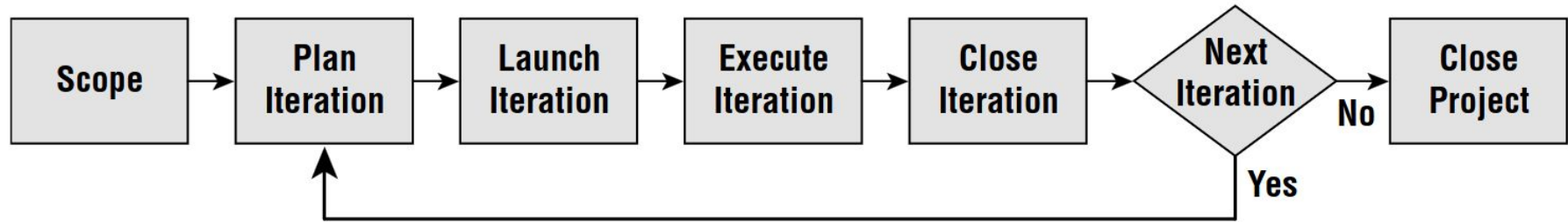


Figure 12.1: Iterative PMLC model

Ir risinājums, bet tam trūkst funkciju

Iteratīvie cikli ir paredzēti trūkstošo risinājuma daļu identificēšanai, izvēlei un integrēšanai.

Var domāt par iteratīvo PMLC modeli kā par prototipu veidošanu.

Starpposmu produkti sniedz klientam iespēju ar tiem strādāt, mēģinot apgūt un atklāt papildu nepieciešamās lietas.

Projekta grafikā ir vietu klientu un galalietotāju atsauksmēm vai tvēruma maiņas pieprasījumiem.

Tvēruma fāze

(Scoping Phase of an Iterative PMLC Model)

- Nevar droši zināt, ka Prasību sadalījuma struktūra(Requirements Breakdown Structure (RBS)) ir pilnīga.
- Izvēlēties nepilnīgāko variantu :
Iteratīvais PMLC modelis > Linearārais PMLC modelis
Adaptīvais PMLC modelis > Iteratīvais PMLC modelis

Plānošanas fāze (Planning Phase of an Iterative PMLC Model)

Augsta līmeņa plāns ar maz detaļām.

Iespējami 2 veidi:

1) Pilnīgs risinājuma veidošanas plāns

(The Complete Plan for Building the Known Solution)

2) Augstas prioritātes funkciju daļējais plāns

(The Partial Plan for the High-Priority Functions)

Pilnīgs risinājuma veidošanas plāns

Pirmā iterācija var būt ilga, lai varētu izveidot visu daļējo risinājumu.

Iespējams izmantot kādu rīku, lai modelētu risinājumu, šo modeli izmantot visā projektā un visa gala produkta veidošanai projekta beigās.

Augstas prioritātes funkciju daļējais plāns

Noteikt prioritātes no sākotnējām RBS funkcijām (biznesa vērtība, lai iterācijas rezultātā iegūto rezultātu varētu nodot galalietotājam, ja klients to izvēlas)

Pamatoties uz risku vai sarežģītību: augsta riska vai augstas sarežģītības funkcijas saraksta augšgalā.

Dažos gadījumos visas zināmās funkcijas un iezīmes tiks izstrādātas jau pirmajās iterācijās, lai veiksmīgi projektu pabeigtu.

Palaišans fāze

(Launching Phase of an Iterative PMLC Model)

APM projektā tvēruma izmaiņu pārvaldības process nav nepieciešams, jo tiek saglabātas visas zināšanās un atklājumi, kas notiek APM projektā iterācijas laikā (piemēram, zināšanu bankā) un pārskatīts starp iterācijām.

Objekti zināšanu bankā tiek prioritizēti risinājuma nākošajām iterācijām.

Izpildes fāze

(Executing Phase of an Iterative PMLC Model)

Neformāla ziņošana, jo lieka dokumentēšana var apgrūtināt komandu ar uzdevumiem, kas viņus nemaz netuvina gala risinājumam.

Noslēguma fāze

(Closing Phase of an Iterative PMLC Model)

Klients norāda kritērijus, kuriem jāatbilst, lai iterāciju uzskatītu par pabeigtu.

Šie kritēriji tika precizēti iterācijas plānošanas laikā. Katrai iterācijai ir slēgšanas kritēriji.

Nākamās iterācijas/cikla tvērumš (Scoping the Next Iteration/Cycle)

- Klienta patieso vajadzību noskaidrošana
- Klienta vajadzību dokumentēšana
- Sarunas ar klientu par to, kā šīs vajadzības tiks apmierinātas
- Projekta aprakstīšana uz vienas lapas
- Augstākās vadības apstiprinājuma iegūšana projekta plānošanai

Nākamās iterācijas/cikla plānošana

(Planning the Next Iteration/Cycle)

- Visu projekta darbu definēšana
- Aprēķini, cik ilgs laiks būs nepieciešams, lai pabeigtu darbu
- Darba pabeigšanai nepieciešamo resursu novērtēšana
- Darba kopējo izmaksu aprēķināšana
- Darba secība
- Sākotnējā projekta grafika veidošana
- Projektu grafika analīze un pielāgošana
- Riska pārvaldības plāna rakstīšana
- Projekta plāna dokumentēšana
- Saņemt augstākā līmeņa vadības apstiprinājumu projekta uzsākšanai

Nākamās iterācijas/cikla palaišana

(Launching the Next Iteration/Cycle)

- Projekta vadītāja pieņemšana darbā (parasti tā ir daļa no tvēruma fāzes)
- Projekta komandas pieņemšana darbā (pamatkomanda rezultātu apkopošanas posmā)
- Projekta apraksta dokumenta rakstīšana
- Komandas darbības noteikumu izstrāde
- Darbības jomas maiņas pārvaldības procesa izveide
- Darba grupas saziņas pārvaldība
- Projekta grafika pabeigšana
- Darba pakotņu rakstīšana

Nākamās iterācijas/cikla izpilde (Executing the Next Iteration/Cycle)

- Projekta izpildes un ziņošanas sistēmas izveide
- Projekta izpildes uzraudzība
- Riska uzraudzība
- Projekta statusa pārskats
- Tvēruma maiņas pieprasījumu apstrāde
- Problēmu atklāšana un risināšana

Nolemt veikt nākamo iterāciju/ciklu

- Klients pārvalda lēmumu pieņemšanas procesu.
- Klientam ir jābūt pilnībā iesaistītam šajā procesā.
- Gaisotnei jābūt pilnīgi atklātai un godīgai.
- Lēmuma pamatā jābūt paredzamajai biznesa vērtībai.
- Risinājumam jābūt savienojamam ar risinājumu, kas atbilst mērķim

Projekta beigšana

- Klienta apstiprinājuma saņemšana par atbilstību projekta prasībām
- Nodevumu plānošana un uzstādīšana
- Projekta nobeiguma ziņojuma rakstīšana
- Pēcīstenošanas revīzijas veikšana

APM projekts ir beidzies, ja ...

- Tiek iztērēts laiks un budžets.
- Tiek atrasts pieņemams risinājums ar paredzamo biznesa vērtību.
- Projekts ir pamests.

Chapter 13

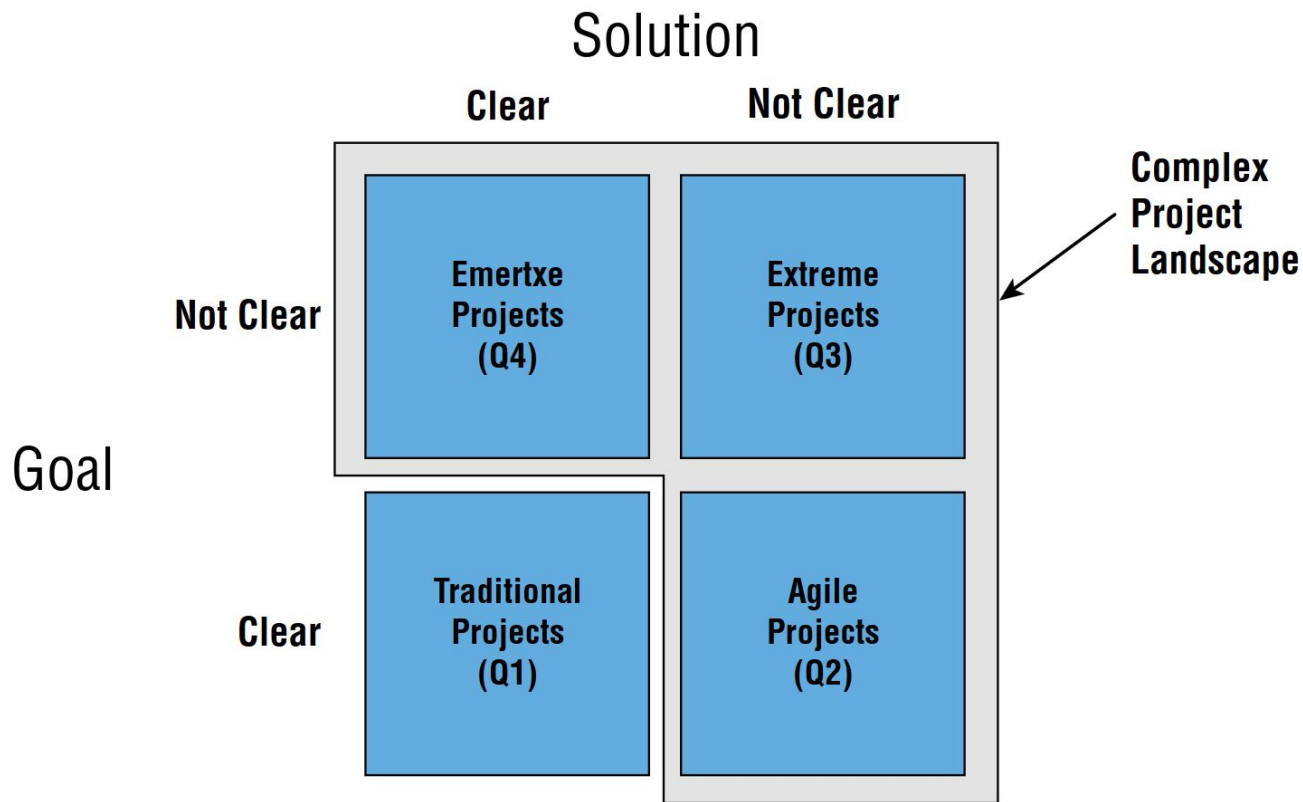
Ekstremāli sarežģītu projektu vadīšana

Extreme Complex Project Management Models

“Ja šaubies, tad nebāz iekšā.”

“When in doubt, leave it out.” Robert K. Wysocki, Ph.D.

Sarežģīta projekta ainava



Kas ir ekstremāli sarežģīti projekti?

Lielākā daļa no šiem projektiem ir pētniecības un attīstības projekti.

Research and Development (R&D)

Abos projektos var izmantot vienu un to pašu PMLC modeli.

Nenoteiktība un sarežģītība ir augstākajā līmenī.

Neveiksmju līmenis ir visaugstākais starp visu veidu projektiem.

Meklēt mērķus un risinājumus, kuri iepriekš nav atrasti.

Svarīgi pārtraukt projekta attīstības virzienu visagrākajā brīdī, lai taupītu resursus tā pārorientēšanai uz citu virzienu.

Kas is ekstrēmie projekti?

Tiem ir mērķis, (t.i., izārstēt vēzi), bet kura risinājums nav zināms vai nav skaidri definēts kā sasniegt rezultātu.

Pēc dažām iterācijām komanda cer, ka izārstēts kādu vēža formu, kas dos pieņemamu biznesa vērtību.

Kas ir emertsē projekti?

“Ekstrēms” sākot no beigām. Emertsē (Emertxe) projekti ir reversi ekstrēmiem projektiem.[Emertxe (pronounced ee-MERT-see) is Extreme spelled backward.]

Nevis meklē risinājumu, bet meklē mērķi.

Viņiem ir zināms risinājums (t.i., jauns cilvēkresursu pārvaldības [HRM] sistēma), bet nezina, kādas konkrētas HRM problēmas var atrisināt ar risinājumu.

Pēc vairākām iterācijām komanda cer, ka HRM sistēma dos rezultātu ar pieņemamu uzņēmējdarbības vērtību.

Ekstrēmais PMLC modelis

Atkārtojot tvēruma fāzi, iespējams, noskaidrot, ka mērķis mainās projekta jaunā virziena dēļ.

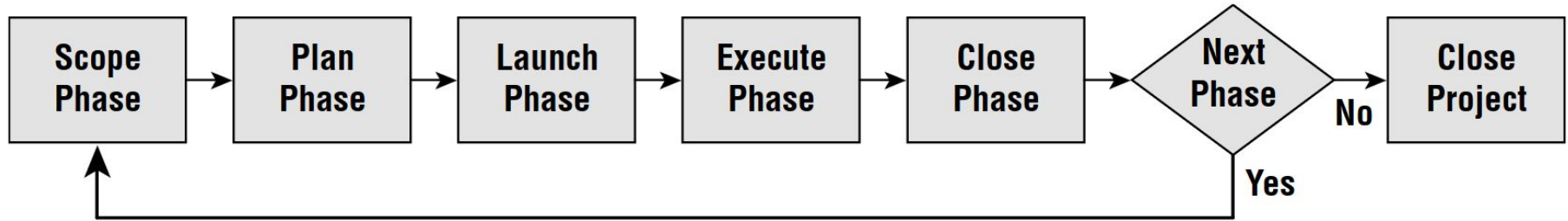


Figure 13.2: Extreme PMLC model

Emertsē PMLC modelis sakrīt ar Ekstrēmo PMLC modeli

Jāatbild uz jautājumu:

“Vai ir mērķis, ko šis risinājums var sasniegt, un vai šim mērķim ir biznesa vērtība?”

Nākamās fāzes tvērumš

- Klienta patieso vajadzību noskaidrošana
- Klienta vajadzību dokumentēšana
- Sarunas ar klientu par to, kā šīs vajadzības tiks apmierinātas
- Projekta apraksts uz vienas lapas
- Saņemt augstākā līmeņa vadības apstiprinājumu projekta plānošanai

Nākamās fāzes plānošana

- Visu darbu definēšana projektā
- Novērtējums par to, cik ilgs laiks būs nepieciešams, lai pabeigtu darbu
- Darba pabeigšanai nepieciešamo resursu novērtēšana
- Darba kopējo izmaksu aprēķināšana
- Darba secība
- Sākotnējā projekta grafika izveide
- Projektu grafika analīze un pielāgošana
- Riska pārvaldības plāna rakstīšana
- Projekta plāna dokumentēšana
- Saņemt augstākā līmeņa vadības apstiprinājumu projekta uzsākšanai

Nākamās fāzes palaišana

- Projekta komandas pieņemšana darbā
- Projekta apraksta dokumenta rakstīšana
- Komandas darbības noteikumu izstrāde
- Darbības jomas maiņas pārvaldības procesa izveide
- Darba grupas saziņas pārvaldība
- Projekta grafika pabeigšana
- Darba pakotņu rakstīšana

Nākamās fāzes izpilde

- Projekta izpildes un ziņošanas sistēmas izveide
- Projekta izpildes pārraudzība
- Risku pārraudzība
- Pārskata projekta statuss
- Notiek tvēruma izmaiņu pieprasījumu apstrāde
- Problēmu atklāšana un risināšana

Projekta beigšana

- Klienta apstiprinājuma iegūšana par atbilstību projekta prasībām
- Nodevumu plānošana un uzstādīšana
- Projekta nobeiguma ziņojuma rakstīšana
- Audita veikšana pēc īstenošanas