

PM Guide: First Week in Project

DISCLAIMER: Примерно в 80-90% случаев, новый project manager приходит в уже идущий проект по IT разработке. Ситуаций, когда менеджер запускает проект и набирает команду с нуля - кратно меньше. Именно поэтому наш "PM Guide: First Week in Project" сфокусирован на уже существующем и идущем проекте. В то же время, большинство действий, описанных в данном чек-листе, подходят и для запуска нового проекта.

Также рекомендуем обратить внимание на наши [программы обучения менеджменту](#), которые сфокусированы ровно на том, чтобы **результативно и эффективно** выполнять действия, перечисленные в данном руководстве, а также **уметь и знать** все самое необходимое **для профессиональной работы руководителем** проекта/подразделения.

Хотите научиться настоящему боевому менеджменту?

Выбирайте программу и записывайтесь: <https://mindset.pm/timeline/>

Успехов в Ваших проектах!

Assumptions

- Данный чек-лист ближе всего организациям/компаниям с внутренней структурой в виде сильной матрицы или проектной структуры. В то же время, схема действий с небольшими изменениями подойдет даже для сильно функциональных компаний
- Любые активности можно переносить на другой день, в зависимости от здравого смысла менеджера проекта и от ситуации в проекте на данный момент

День 1 (пн)

Note: В течение дня по возможности наблюдаем за командой. Составляем свое мнение о каждом сотруднике

Note: В этот день почту вообще НЕ смотрим

9:00 - 9:30 (30 min). Изучить рабочее место и офис (где располагаются офисы/кабинеты руководства компании, кухня, туалеты, курилка и т.п.)

Подготовить (заранее иметь подготовленное) introduction letter для заказчика, чтобы Ваш руководитель его отправил от своего имени.

Note: Предполагается, что все необходимые доступы уже выданы (еще в момент подписания offer этот момент стоит проговорить и уточнить с работодателем). Корпоративный почтовый аккаунт создан и активирован.

Если же доступов нет, то все дальнейшие пункты необходимо скорректировать исходя из ситуации с доступами (начинаем работать с тем, что есть, параллельно получая необходимые доступы в оперативном режиме)

9:30 - 10:30 (60 min). Встретиться с предыдущим руководителем проекта (если возможно) и с Вашим непосредственным руководителем/директором/СЕО (узнаем детально цели и ограничения проекта, прибыльность проекта и его бюджет, если возможно).



- Важно успеть обсудить ожидания руководства от проекта и от Вас
- Получить SMART-критерии успешности проекта с точки зрения руководства компании
- Получить ответ на вопрос “Что и как должно быть сделано, чтобы о Вас, как о РМ’е, говорили, что Вы хороший и правильный?”
- Желательно запросить в письменном виде (if any) всю имеющуюся документацию по текущему проекту, включая штатные расписания, отпуска и даты performance appraisals сотрудников, корпоративные кодексы и правила, описание бизнес-процессов, план работы с рисками и т.п. Если необходимые документы на Ваш взгляд отсутствуют, запланировать их создание в 3й, 4й и 5й день (см. график этих дней)
- Если проект не один, узнать приоритетность проектов и четкие измеримые параметры, которые могут повлиять на изменение этих приоритетов

10:30 - 11:00 (30 min). Представление Вас, как нового РМ’а, команде со стороны Вашего руководителя/директора/CEO. Директор перед всей командой наделяет Вас полномочиями. Ваша небольшая и полужформальная self-presentation перед командой. Также Ваш руководитель шлет заказчику introduction letter о новом РМ проекта.

Запросить членов команды (или написать всем заранее подготовленное письмо) переслать Вам все обещания (существующие в виде email), данные предыдущим руководством. Если обещания были даны устно, то решать эти моменты отдельно и персонально. Собрать такие обещания к утру третьего рабочего дня (среды)

11:00 - 11:30 (30 min). Написать (заранее иметь подготовленное) и отправить приветственное письмо заказчику с вопросом о конф-колле или видео-колле, или личной встрече (если возможно) в ближайшие несколько дней. Цель - познакомиться и узнать ожидания заказчика от проекта, а также узнать обещания, которые ему давались

11:30 - 13:30 (120 min). Провести предварительную рекогносцировку проекта (мини-аудит) Часть этой информации можно узнать на встрече с Вашим руководителем. Часть можно получить от предыдущего руководителя или от ведущего разработчика проекта, или от ведущего аналитика, или от архитектора проекта (в зависимости от типа проекта, доменной области и размера компании)

Примерно оценить (low-medium-high-extra):

- Экспертизу команды в технологиях, hard skills, soft skills и доменной области
- Уровень взаимоотношений с заказчиком
- Качество требований
- Частоту прихода изменений от заказчика (per release)
- Количество разных stakeholders и/или vendors
- Критичность проекта для бизнеса заказчика (хотя бы по 4 уровням Алистера Коуберна) и важность параметра time-to-market
- Техническую сложность проекта (legacy code, разные фреймворки, что-то самописное, много/мало интеграции с внешними системами и т.п.)
- Размер и распределенность команды по локациям, странам и часовым поясам

Выяснить информацию о следующих пунктах:

- Orgchart Вашей команды и стороны заказчика
- Есть ли сторонние подрядчики (третьи стороны), от которых зависит успех проекта, и с чьей стороны они привлечены
- Кто и где физически находится (страна, город, часовой пояс...)
- Кто key person в проекте



- Какие технологии используются в проекте и где именно (в каких частях проекта)
- Delivery: методология работы, длительность итераций, периодичность отчетов, сколько их и какие они, план проекта и Ваше положение на нем
- Какие сервисы Вы предоставляете заказчику (бизнес и/или функциональный анализ, дизайн, архитектура, разработка (технологии), тестирование (manual/automation), support L1, L2, L3)
- Расположение CI (configuration items) в части серверов, виртуалок и т.п., а также кто за них отвечает (отметить эту связь/ответственность на orgchart проекта)
- Расположение, способы хранения и бэкапирования проектных артефактов (SOW, спеки, бэклог, код, тест-кейсы, дизайн, архитектура, взаимосвязи проекта с другими системами, репорты, статусы, orgchart, приоритеты, milestones, roadmap и т.п.)
- Взаимодействие проекта и команды проекта с компанией: кто спонсор проекта, hr, рекрутер, бухгалтер, trip-advisor, админ, administrative assistant и т.п.

13:30 - 14:30 (60 min). Обед. Крайне важно(!) пообедать вместе с несколькими key persons Вашего нового проекта

14:30 - 16:30 (120 min). 1:1 с key persons. Хотя бы по полчаса на 4 ключевых людей. С остальными ключевыми людьми, если они есть - можно поговорить на второй день:

- что за люди и как видят будущее проекта
- что хотят изменить в проекте в лучшую сторону и почему этого хотят
- чем интересуются в жизни (хобби, интересы ...)

16:30 - 18:00 (90 min). Продолжаем мини-аудит. Пункты те же, что и до обеда

18:00 - 20:00 (120 min). Итоги дня:

- подвести итоги дня, применить SWOT-анализ и другие методы к полученной информации о проекте
- упорядочить полученную информацию
- составить/детализировать/обновить план на следующий день

TOTAL DAY TIME: 660 min = 11 hours (включая обед)

NB! День получается перегруженный и с овертаймом. И в то же время, обычно расслаживаться на уже идущем проекте совсем некогда. Даже не смотря, что это только первый рабочий день на новом месте

День 2 (вт)

Note: План дня будет обновлен/скорректирован по результатам окончания 1го дня

Note: В течение дня по возможности наблюдаем за командой. Составляем свое мнение о каждом сотруднике и о взаимоотношениях команды с заказчиком

Note: Почту смотрим в минимальном режиме

9:00 - 10:00 (60 min). Выяснить всех stakeholders и выбрать/определить/составить методику работы с ними



10:00 - 10:30 (30 min). Договориться о встрече с руководителем/директором/СЕО на третий или четвертый день работы (ср или чт).

- На этой встрече будем обсуждать результаты проведенного мини-аудита, а также наличие и/или недостаток Ваших полномочий, как РМ'а проекта, с тем, чтобы получить все нужные полномочия, либо заручиться поддержкой там, где полномочия остаются у руководства компанией
- Если команда распределена, то нужно обсуждать также подготовленный план командировок по всем локациям, где сидят сотрудники проекта
- Также необходимо согласовать командировку к заказчику. Возможно вместе с парой ключевых людей проекта
- Заранее (уже сейчас) выслать руководству план встречи

10:30 - 12:00 (90 min). Выяснить у команды и записать текущие гласные и негласные правила и договоренности по проекту с командой и заказчиком (процессы, методики, обещания, ожидания, правила)

12:00 - 12:30 (30 min). Определить существующие критерии приемки работ проекта в целом и текущего/идущего релиза в частности. Где они записаны, кем зафиксированы и как процесс релизов происходил до Вашего появления

12:30 - 13:00 (30 min). Собрать аналитику о том, “что и как было” - краткая история проекта и взаимоотношений с заказчиком

13:00 - 14:00 (60 min). Обед. Крайне важно(!) пообедать вместе с несколькими key persons проекта

14:00 - 16:00 (120 min). Подготовиться к встрече с руководством, запланированной утром на среду или четверг. Создать мини-отчет-презентацию для руководства (формат на Ваше усмотрение)

16:00 - 18:00 (120 min). 1:1 с key persons (или с оставшимися сотрудниками). Хотя бы по полчаса на человека:

- что за люди и как видят будущее проекта
- что хотят изменить в проекте в лучшую сторону и почему этого хотят
- чем интересуются в жизни (хобби, интересы ...)

18:00 - 19:00 (60 min). Подвести итоги дня. По результатам дня - обновить/составить план на следующий день

TOTAL DAY TIME: 600 min = 10 hours (включая обед)

NB! День получается перегруженный и с овертаймом. Дальше будет легче

День 3 (ср)

Note: План дня будет обновлен/скорректирован по результатам окончания 2го дня

Note: Наблюдаем за командой. Составляем свое мнение о каждом сотруднике и о взаимоотношениях команды с заказчиком



Note: Почту смотрим в облегченном и фоновом режиме

9:00 - 12:00 (180 min). Познакомиться с удаленными сотрудниками, если такие есть (skype или любой другой инструмент с видео-чатом). Длительность зависит от количества сотрудников

12:00 - 12:30 (30 min). Узнать (но не менять) требования ближайшей/текущей итерации/релиза

12:30 - 13:00 (30 min). Узнать (но не менять) кто из команды что делает (assignments по задачам). До Вас же кто-то эти задачи распределял на команду. Узнайте, кто это и пусть пока продолжает это делать

13:00 - 14:00 (60 min). Обед. Крайне важно(!) пообедать вместе с кем-то из сотрудников проекта, либо с Вашим руководством

14:00 - 15:00 (60 min). Провести пересмотр всех собранных/известных обещаний, данных команде предыдущим руководством

15:00 - 15:30 (30 min). Провести созвон с заказчиком для построения доверия, запланированный еще в первый день. Будем говорить про совместное замечательное будущее. Необходимо также узнать у заказчика, зачем ему данный проект и почему он им вообще занимается (какую бизнес задачу решает данный проект). Договориться о дате командировки к нему.

Время созвона может быть любым другим, в зависимости от календаря заказчика

15:30 - 16:00 (30 min). Пустой слот. Резерв/демпфер

16:00 - 17:00 (60 min). Провести очную встречу с руководством/директором/СЕО по обсуждению результатом мини-аудита и получению необходимых полномочий для успеха проекта. Согласовать все нужные командировки на этой встрече.

Время встречи может быть любым другим, в зависимости от календаря Вашего руководителя. Встреча была запланирована еще в первый день (пн)

17:00 - 18:00 (60 min). Подвести итоги дня. По результатам дня - обновить/составить план на следующий день

TOTAL DAY TIME: 540 min = 9 hours (включая обед)

День 4 (чт)

Note: План дня будет обновлен/скорректирован по результатам окончания 3го дня

Note: Наблюдаем за командой. Составляем свое мнение о каждом сотруднике и о взаимоотношениях команды с заказчиком

9:00 - 10:00 (60 min). Разбор почты. Уточнение/обновление плана на день

10:00 - 10:30 (30 min). Присутствуем на ежедневной встрече с командой (при условии, что такая встреча вообще происходит). Слушаем, наблюдаем, иногда задаем уточняющие



<https://mindset.pm>

вопросы. Вы еще, скорее всего, мало знаете о проекте, чтобы предлагать какие-либо изменения существующего порядка работы

10:30 - 11:00 (30 min). Обсуждение состояния текущего релиза и планов на день/неделю с лидами или с ключевыми сотрудниками

11:00 - 12:00 (60 min). Пустой слот. Резерв/демпфер

12:00 - 13:00 (60 min). Создание плана действий по развитию/улучшению проекта

13:00 - 14:00 (60 min). Обед. Желательно пообедать вместе с кем-то из сотрудников проекта

14:00 - 15:00 (60 min). Провести анализ сбалансированности команды по skills и seniority

15:00 - 16:00 (60 min). Создание/обновление необходимых артефактов проекта

16:00 - 17:00 (60 min). Пустой слот. Резерв/демпфер

17:00 - 18:00 (60 min). Подвести итоги дня. По результатам дня - обновить/составить план на следующий день

TOTAL DAY TIME: 540 min = 9 hours (включая обед)

День 5 (пт)

Note: План дня будет обновлен/скорректирован по результатам окончания 4го дня

Note: Наблюдаем за командой. Составляем свое мнение о каждом сотруднике

9:00 - 10:00 (60 min). Разбор почты. Уточнение/обновление плана на день

10:00 - 10:30 (30 min). Присутствуем на ежедневной встрече с командой. Слушаем, наблюдаем, иногда задаем уточняющие вопросы

10:30 - 12:00 (90 min). Пустой слот. Резерв/демпфер

12:00 - 13:00 (60 min). Проанализировать отношение команды к проекту, руководства компании к команде и команды к руководству компании и к заказчику.

13:00 - 14:00 (60 min). Обед. Желательно пообедать вместе с кем-то из сотрудников проекта

14:00 - 16:00 (120 min). Создание/обновление необходимых артефактов проекта

16:00 - 17:00 (60 min). Пустой слот. Резерв/демпфер

17:00 - 18:00 (60 min). Подвести итоги дня. По результатам дня - обновить/составить план на следующую неделю и ближайшую краткосрочную перспективу = 1 месяц



19:00 - 22:00 (180 min). Тимбилдинг в конце недели с локальной частью команды (или всей командой, если все сидят рядом). Очень важная неформальная обстановка. Ваша задача по большей части слушать и наблюдать, а не говорить.

TOTAL DAY TIME: 540 min = 9 hours (включая обед, без тимбилдинга)

Результат Вашей деятельности к концу первой недели

1. Проведен мини-аудит проекта
2. В рамках итогов каждого дня Вы задавали себе вопрос «Что бы я сделал также, повторись этот день, а что я бы сделал по-другому?» и анализировали ответ
3. Результаты презентованы руководству и получен(?) необходимый объем полномочий для успешного выполнения проекта
4. Произведен анализ всех stakeholders и разработан подход к каждой из выделенных групп
5. Произведено знакомство с заказчиком и выяснены его ожидания
6. Произведено знакомство с командой и с ключевыми людьми в ней
7. В течении всей недели проводилось наблюдение за участниками команды и присутствие на командных встречах. Результаты и выводы такого наблюдения присутствуют в недельной сводке/отчете
8. Создан план изменений/развития проекта
9. Обновлено и созданы (если их не было) минимально необходимые артефакты проекта
10. Собраны и проработаны предыдущие обещания руководства, данные команде проекта
11. Собраны ожидания заказчика от проекта
12. Собраны ожидания руководства компании от проекта
13. Создан план командировок по удаленным офисам и к заказчику
14. Вы понимаете, где находитесь, куда попали, насколько сложным является проект и реально ли его вообще успешно выполнить

На основании всего вышеперечисленного уже можно принимать решение GO/NOT GO - быть или не быть Вам и этому проекту вместе и справитесь ли Вы. Мы уверены, что справитесь!

Успехов в Ваших проектах!

