

Wsparcie narzędziowe zarządzania ryzykiem w projektach

1) Ryzyko a kontekst projektu

Jesteś Project Managerem w firmie programistycznej. Pracujesz tam od kilkunastu lat i przez ten czas zrealizowałeś niezliczone projekty nabywając coraz większego doświadczenia w tworzeniu rozwiązań na platformie programowej Twojej firmy. Czasami masz wrażenie, że wiesz więcej o projektach dopasowywania tej platformy do potrzeb klienta więcej niż ktokolwiek inny w firmie. Pasuje do Ciebie powiedzenie: „Been there, done that, got the T-shirt”.

Właśnie dostałeś sygnał, że kroi się kolejny projekt. Tym razem jednak jedna rzecz będzie inna – kierownictwo wybrało ten właśnie projekt, aby sprawdzić nową platformę. Słyszałeś o niej od wielu lat. To było coś, w czym kierownictwo widziało przyszłość firmy i co miało rozwiązać problemy, z którymi borykałeś się na starej platformie przez wiele lat.

Co zamierzasz zrobić?

(A) Może w końcu coś ciekawego... Wezmę do zespołu programistów znających nową platformę i jedziemy sprawdzoną procedurą. Niech chłopaki się sprawdzą w końcu w realnym świecie po latach kodowania bez kontaktu z klientem. Gdzieś tutaj mam dokumentację projektu o praktycznie identycznym zakresie sprzed 2 lat...

(B) Projekt wydaje się być podobny do tego, co już robiłem, ale opiera się na nowej technologii. Trzeba to odpowiednio uwzględnić przy okazji zarządzania ryzykiem...

Twój komentarz do odpowiedzi:

2) Identyfikacja ryzyk

Poniżej znajdują się dwa przykładowe podejścia Project Managera rozpoczynającego pracę nad nowym projektem. Które z nich powinno zapewnić lepszą identyfikację ryzyk?

(A) Gdzieś tutaj miałem książkę, w której była lista 10 najczęstszych ryzyk dla projektów informatycznych. To chyba wystarczy? Nie ma co tracić czasu na planowanie – im szybciej zaczniemy, tym szybciej skończymy.

(B) Hmm... Ten projekt jest inny od moich ostatnich projektów, ale chyba mój kolega z pracy robił ostatnio coś podobnego. Poproszę go o ich listę ryzyk, wezmę też swoje listy z ostatnich projektów i zerknę czy da się coś znaleźć gdzie indziej (baza wiedzy firmy/branżowe listy ryzyk dla zbliżonych projektów). Potem zrobimy spotkanie z zespołem oraz kluczowymi osobami zaangażowanymi w projekt i znając kontekst projektu ustalimy, jakie widzą ryzyka (zagrożenia celów projektu, zagrożenia związane z elementami specyfiki projektu itp.). Mam nadzieję, że da się też zaprosić kolegę PMA, aby opowiedział o swoich doświadczeniach z projektu...

Twój komentarz do odpowiedzi:

3) Analiza i ocena ryzyk

Który PM lepiej zarządza ryzykiem?

(A) Bierzesz listę najczęstszych ryzyk projektów informatycznych z książki i szybko ją przeglądasz starając się ustalić jakie mogą mieć dla ciebie znaczenie.

...

"Odejdźcie kluczowych specjalistów" - po tym jak w ostatnim projekcie kończyliśmy w weekendy zespół jest jakiś posępny, ale chyba nikt nie odejdzie? A nawet jeśli, to znalezienie nowego informatyka nie może być trudne... To ryzyko chyba mnie nie dotyczy.

...

Szybko kończysz przegląd listy i z ulgą odkładasz książkę na półkę. Postanawiasz wspomnieć zespołowi o tym, aby uważali na kilka ryzyk, o których przeczytałeś - w końcu ryzyka dotyczą nas wszystkich, więc każdy ma za nie odpowiadać...

(B) W oparciu o stworzoną listę ryzyk, do których w fazie analizy dodaliście informacje o ich prawdopodobieństwie i wpływie porządkujecie ryzyka. Pierwotne uporządkowanie ryzyk oparte wyłącznie na prawdopodobieństwie i wpływie jest rozszerzane o informacje o priorytetach organizacji. Ryzyka są przenoszone w górę i w dół listy aż do momentu, gdy cały zespół czuje, że ta lista odzwierciedla to, z czym musicie się liczyć w trakcie trwania projektu.

Stworzona lista ryzyk uporządkowana zgodnie z ich priorytetami przyda się już niedługo, gdy z zespołem będziecie planować sposoby postępowania z ryzykami... Widzisz, że osoby, które są

odpowiedzialne za ryzyka już się zastanawiają nad tym, co z nimi robić, aby nie zagroziły sukcesowi projektu.

Twój komentarz do odpowiedzi:

4) Postępowanie z ryzykiem

Które podejście Twoim zdaniem przełoży się na lepsze rezultaty projektu?

(A) Właśnie zakończyłeś sesję planowania z udziałem 2 kierowników zespołów, które realizują Twój projekt. Jesteś zadowolony z kreatywnej atmosfery – dla większości ryzyk wymieniono 3-5 różnych sposobów postępowania. Postanawiasz sobie, że w wolnej chwili spiszesz wasze pomysły. Chyba piątek w przyszłym tygodniu powinien być luźniejszy...

(B) Zakończyłeś spotkanie z zespołem projektowym. Trwało to kilka godzin, ale się opłacało. Dla uznanych za istotne ryzyka ustaliliście osoby odpowiedzialne i plany postępowania. Ustaliliście też, że w przyszłym tygodniu przećwiczycie postępowanie awaryjne dla 2 najważniejszych ryzyk...

Twój komentarz do odpowiedzi:

5) Komunikacja

Który PM lepiej zarządza ryzykiem?

Zakończyliście z zespołem planowanie zarządzania ryzykiem w projekcie. Połowa uczestników już wyszła, aby zdążyć na pociąg. Na ciebie czeka już taksówka na lotnisko (pracujesz w innym kraju)...

(A) ...ale jeszcze coś Cię tknęło i nieproszony dajesz PMowi swój identyfikator na Skype i prywatną komórkę – tak na wszelki wypadek, gdyby pilnie potrzebował się z Tobą skontaktować. Sprawdzasz jeszcze, czy masz kartkę, na której spisywałeś wszystkie e-maile reszty zespołu i wychodzisz.

(B) ... ale zatrzymujesz się jeszcze na chwilę, aby podziękować PMowi za owocne spotkanie. W skrzynce masz już rozpiskę z danymi kontaktowymi (normalnymi i awaryjnymi) do wszystkich członków zespołu, planowanymi terminami okresowych telekonferencji statusowych i danymi dostępowymi do portalu intranetowego, gdzie znajdują się wszystkie ważne dokumenty projektowe – w tym m.in. plan postępowania z ryzykiem.

Twój komentarz do odpowiedzi:

6) Ludzie

Przeglądasz dokumenty Twojego projektu. Do końca zostały jeszcze trzy miesiące, ale wygląda na to, że nie zdążycie w terminie ze wszystkimi uzgodnionymi funkcjonalnościami. Co robisz?

(A) Nie mam zamiaru się tłumaczyć przed klientem. Jutro zmotywuję zespół i jak posiedzą w nadgodzinach i w weekendy, to wyjdziemy na prostą. Wezmę też kilku praktykantów z nowej rekrutacji i powinno się jakoś udać – na styk.

(B) Hmm.. Sytuacja jest nieciekawa. Jutro porozmawiam z całym zespołem i ustalimy z czego wynikała ta sytuacja, kiedy skończylibyśmy ustalony zakres prac i jak by to wyglądało dla innych scenariuszy (mamy listę priorytetów przygotowaną w oparciu o metodę MoSCoW). Potem trzeba porozmawiać z klientem i ustalić co dalej. Na szczęście mamy jeszcze czas i nie zaskakujemy go w ostatniej chwili...

Twój komentarz do odpowiedzi:

7) Metodyka

W którym z przypadków jest stosowany Scrum?

Spotkałeś znajomego ze studiów. Pracuje jako programista i zaczął Ci opowiadać o projekcie, który teraz realizuje.

(A) Mówi, że w oprócz niego w zespole jest jeszcze 5 „świń”. Ich Scrum Master codziennie zadaje im 3 pytania: co zrobili od ostatniego spotkania, co im utrudnia pracę (aby mógł się tym zająć) i co planują zrobić dziś. Takie 15 minut na początek każdego dnia pracy to całkiem ciekawy pomysł...

(B) Mój kierownik zastosował nową metodykę. Nazywa się to Scrum. Teraz codziennie zaczynamy pracę od zebrania w całym 15 osobowym zespole. Ostatnio trwało to 2 godziny. Pyta się nas co zrobiliśmy od wczoraj i mówi nam, co mamy zrobić dzisiaj.

Twój komentarz do odpowiedzi:

8) Monitoring

Za parę minut rozpoczyna się kolejne spotkanie statusowe Twojego projektu. Wszyscy uczestnicy są już na miejscu, więc kończysz lekturę artykułu o ostatnich przejściach Oracle (wśród przejętych firm jest jeden z dostawców Twojego projektu), odkładasz gazetę i zaczynacie.

(A) Podczas omawiania monitorowanych ryzyk zastanawiacie się, czy to coś oznacza dla Waszego projektu i czy trzeba coś w związku z tym zaplanować.

(B) Punkt 1 spotkania. Zarządzanie ryzykiem. Chyba wszystko jest w porządku z terminami, a więc może przejdźmy od razu do punktu 2, aby nie przedłużać...

Twój komentarz do odpowiedzi:

9) Wymagania i zakres projektu

Masz stworzyć specyfikację wymagań Klienta wobec systemu informatycznego. Jaki sposób ma większe szanse sprawdzić się dla długiego projektu, w którym często mogą zmieniać się wymagania, a system ma mieć wiele funkcjonalności?

(A) System ma mieć wiele grup użytkowników, a więc wiele osób powinno zapoznać się z dokumentacją. To musi być coś wygodnego dla wszystkich – na przykład Word! A śledzenie zmian załatwi kwestię nowych wymagań...

(B) Dokumentacja ma być czytelna zarówno dla programistów, jak i dla użytkowników biznesowych. Powinno się to łatwo aktualizować i wychwytywać zależności, więc może jakieś narzędzie dla analityków biznesowych pozwalające generować dokumentację z modeli...

Twój komentarz do odpowiedzi:

10) Na zakończenie pytanie filozoficzne

Zajmujesz się zarządzaniem portfolio projektów w Twojej firmie. Aktualnie realizowane są dwa projekty – o dosyć podobnej specyfice. Jednym z nich kieruje Robert. Zapraszał Cię kilkakrotnie na sesje planowania. Przy okazji zmian zakresu zawsze poświęcał sporo czasu pytaniom o cele biznesowe i o to czy przy zmienionym zakresie zmieni się też termin, czy raczej zachować termin rezygnując z części pierwotnie ustalonych funkcjonalności.

Drugim zespołem kieruje Adam. Adam nigdy nie zajmował Ci czasu pytaniami i zawsze zgadzał się na planowane zmiany zakresu projektu.

Dostałeś e-maile od tych PMów: Robert informuje Cię, że projekt skończy się za 5 tygodni – tydzień przed planowanym terminem. Adam o tym, że mimo problemów, które się nagle pojawiły (okazało się, że czegoś nie zaplanowano właściwie) dzięki temu, że jego zespół pracuje w nadgodzinach i w weekendy uda im się skończyć zaledwie tydzień po terminie. Co robisz:

(A) Hmm... - za 3 tygodnie są targi. Skoro tak dobrze im idzie, to może tak przyspieszyć termin projektu tak, aby skończyli przed targami? Trochę presji im nie zaszkodzi. Zaraz napiszę do Roberta, żeby się tym zajął...

Co do Adama – dzielne chłopaki... Pracują, że aż miło popatrzeć. Chyba kupię pizzę dla całego zespołu i pójdę im powiedzieć, że robią świetną robotę.

(B) Chyba trzeba wysłać Adama do Roberta po to, aby się nauczył sensownie zarządzać ryzykiem. A Roberta i jego zespół muszą jakoś wyróżnić...

Twój komentarz do odpowiedzi: