

Záznam z diskuze dne 15.9.2016 na téma "Příklady rizik v projektu"

Rozdělení do kategorií

Zdroje

Technologie

Autorita

Společný brainstorming

Zdroje

- Dovolené
- *Prioritní projekt, který musí být hotov do vánoc resp. do IT release v listopadu. Na jaře bylo dost času, přesto se podařilo ho objednat a spustit až v červnu. Řada dovolených, přes které "nejede vlak" a to jak na straně dodavatele, tak zákazníka. A nejhroší problém - dovolené PM neschvaluje, nemá možnost se k nim vyjádřit a často o nich ani neví:(*

Připravit plán zdrojů a poslat jej nadřazeným členům týmu.

Na prázdniny plánovat jen 1 měsíc práce.

Dalí možnosti:

- detailní plánování aktivit po týdnu a hlavně matchování s plánem dovolených, který je nutný
- pokud to lze, pak revize časového plánu a dělná věcí v předstihu
- dodatečné zdroje - extra náklady?
- descope a rozfázování projektu - na nutnou část v termínu a zbytek poté - extra náklady, ohrožení cílů projektu
- eskalace
- rušení dovolených (v životě jsem neviděl)
- poučení se pro příští projekt, ale dopadne to opět stejně:)
- *Mobilní aplikace, která má být plně k dispozici 2.6. pro ministra, novináře a veřejnost, a která je vyvíjena programátorem, který má na starosti zároveň webový portál (její protějšek), není v určený den funkční (nelze ji stáhnout z Google Play nelze ji nainstalovat, nebo se nepáruje s webovým portálem, atd.). Programátor, ačkoliv je dlouhodobě na její vývoj alokovan, je zapojen i na jiných projektech, kde může dojít k "havárii". Programátor, ačkoliv je zkušený, vývoj mobilních aplikací provádí pro systém Android poprvé. Jiné zdroje využít nelze.*

Za každou cenu zástup.

Každý den je prováděna kontrola stavu vývoje a přípravy mobilní aplikace. Programátor je aktivně zapojen do setkání s ministrem a novináři, je pro něj plánován veřejný výstup před novináři, na kterém má prezentovat svou aplikaci. K dispozici, jako záloha v případě, že aplikace nebude včas vyvěšena na Google Play nebo nebude odladěna pro instalaci na jakémkoliv mobilním přístroji, jsou připraveny mobilní telefony a tablet s instalovanou

aplikací. REZERVA: Nasazení připravených náhradních mobilních telefonů a tabletů. Nasazení sesterské aplikace pro Window Phone (která je již hotova).

- *We will leverage the community contributors to do part of the Brazilian Portugues translation and/or testing. Community may not fulfill commitments to schedule. May be hard to coordinate consistencies between vendor and community and measure quality. Quality of community may not meet SUN criteria*

Motivate the communiíty. Create the partnership relationship. Perform more frequent QA (L/R, testing) and provide community with timely feedback. REZERVA: Transfer all translation work to vendor by a cutoff date OR push ML FCS date out.

Technologie

- *Nová technologie - Chybějící kompetence*

Pokud ve firmě instalujeme nový SW, většinou se potýkáme s chybějící kompetencí (neznalosti SW) a věci nám trvají delší dobu než bylo plánováno = větší náklady

- *Během projektu na upgrade klíčového prvku telekomunikační sítě pro "billing & charging" bylo jako výsledek společného "Risk Analyse WS" s dodavatelem vyhodnoceno jako jedno z největších rizik pro úspěšné dokončení projektu neexistence zastupitelnosti inženýra zodpovědného za tento prvek na straně odběratele.*

Dodavatel se zavázal, že za předem domluvenou cenu a do předem domluvené doby je schopen v případě potřeby zajistit experta s požadovanou znalostí, který bude schopen tohoto kolegu zastoupit.

- *Requested functionality from BBP07 (blue-print, mandatory) not possible in the system.*

When happens: decrease requirements of customer, do development.

Autorita

- *Projekt se nestihne v čase a v nákladech, zákazník trvá na tom, že se projekt musí stihnout v čase a nákladech, všichni tuší riziko, ale všichni očekávají, že ONO se to nějak přece musí zvládnout?*

Zpracoval jsem popis situace, ohodnotil riziko, navrhl opatření na částečné snížení rizika a na přijetí zbytkového rizika. Byl jsem z projektu odvolán. Projektu se chopila projektová manažerka, která slíbila, že situaci zvládne. Asi za 3 měsíce, kdy se odpracovalo asi 10 lidí FTE, projekt zastavili.

- *Riziko špatného výběru subdodávky veřejnou zakázkou, domluvím se zákazníkem i s organizací dodavatele, kde působím, postup výběru subdodávky, a pak když už je to na dobré cestě, vrhne do mé kanceláře člověk, který prohlásí, že se domluvil s mým liniovým šéfem na úrovni generálního, že subdodávky zajistí, a přitom nechá odpovědnost za jeho chyby na mě?*

Zákazník byl nespokojen. Člověk, který vstoupil do výběrových řízení mě nechal vyhodit. Místo mě nastoupil jiný projektový manažer, který v tomto projektu hrál roli asistenta mého nadřízeného, který se ujal vedení projektu. Toho člověka se jim podařilo přes generálního odstavit a pokračovali v mé cestě vedení projektu.

Společný brainstorming

- *Termíny dané high-level plánem z TOP managementu ještě před příchodem PM byly nereálné (to už vlastně není riziko, ale fakt).*
- *Termín spuštění byl dán legislativně a pod vysokými sankcemi, přičemž bylo vysoké riziko, že se všechny business funkce nestihnou implementovat a spustit v termínu a systém se v testu potýkal s performance problémy.*
- *Souběh více projektů a můj projekt má nižší prioritu - Neustále ustupuji dalším projektům, které mají větší důležitost, Důležitější projekty mi berou moje zdroje a zaberou ty nejnvýkonnější*

Je super už to, že někdo dokáže definovat priority – to nebývá pravidlem. Nezbyvá než toto riziko akceptovat.

- *Projekt byl sice strategicky důležitý, ale s rizikem, že jej v prioritou přeskočí urgentnější adhoc projekty a projekt přijde o zdroje.*
- *Projekt měl scope, který byl pro všechny neznámou, budget byl odhadnut velmi hrubě a hrozilo, že po rozkrytí scope bude jasné, že projekt budget nedodrží.*

Rozfázovat, nebo agilně

- *Celá znalost problematiky integrace nového systému ležela na 1 člověku, jehož kapacity pro projekt byly malé a který navíc nebyl příliš sdílný vůči ostatním členům týmu - v dané problematice juniorům.*
- *Realizační tým byl juniornější a chybovost subdodávky byla vysoká, hrozilo překročení času, nebo rozpočtu zapojením ext. posil na vícekolové odchyťávání chyb.*

Naopak je třeba hned na začátku najít experta s potřebným know-how