

Krízové situácie na projekte ako ich zvládnuť

23. októbra 2013

Tomáš Páleník

Agenda

- Kontext
- Príčiny krízy na projekte
- Ako zvládať krízové situácie na projektoch
- Zhrnutie
- Q&A

Kontext

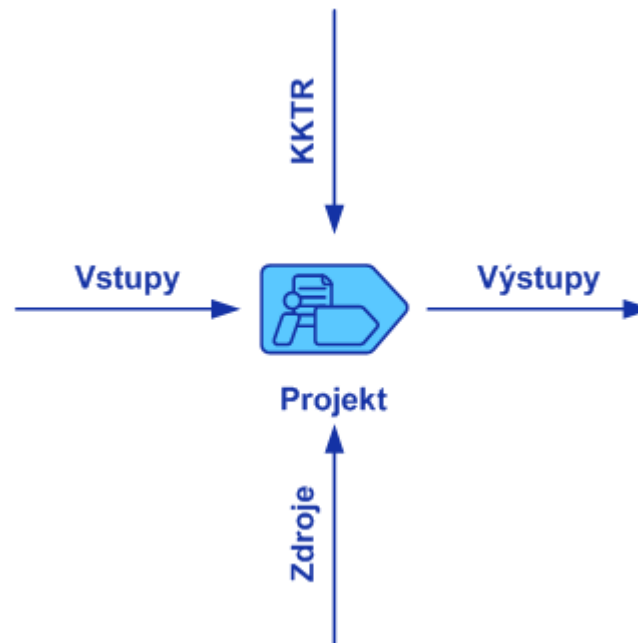
Úspešný projekt

■ Úspešný projekt podľa Unicornu

- Realizovaný v rámci definovaného KKTR (Kvalita, Kvantita, Termín, Rozpočet)
- Spokojný klient (= podpísaná referencia od klienta)

■ Projekt

- V rámci definovaných riadiacich parametrov (KKTR) používa zdroje na to, aby transformoval vstupy na výstupy



Kríza

- Kríza je stav projektu:
 - V ktorom dochádza alebo s vysokou pravdepodobnosťou dojde k odchýleniu sa od stanovených parametrov a cieľov projektu (väčšinou odchýlenie od KKTR alebo očakávaní klienta)
- Projektovým riadením usilujeme o to, aby:
 - Kríze vôbec nenastala
 - Pokiaľ nastane, tak usilujeme o to, aby mala čo najmenšie dopady a trvala čo najkratšiu dobu
- Štatistiky
 - 50% kríz spôsobí management, celkom 82% interné faktory
 - 35% kríz projektov je následkom nečakanej udalosti
 - 65% je dôsledkom pomaly sa vyvíjajúceho a rastúceho problému

Príčiny krízy na projekte

- Zlé plánovanie
- Zle odriadené očakávania klienta
- Zlá komunikácia
- Nedostatočne pripravený a kvalifikovaný tím
- Chyby v riadení projektu
- Vzniknuté riziká
- Vonkajšie faktory (napr. nedodržaná súčinnosť)

Management projektu je zodpovedný za to, že kríza nastala.



Ako zvládať krízové situácie na projektoch

Prístup k riešeniu krízy

■ Motto

- Problémy majú občas všetci, rozdiel je len v prístupe k ich riešeniu

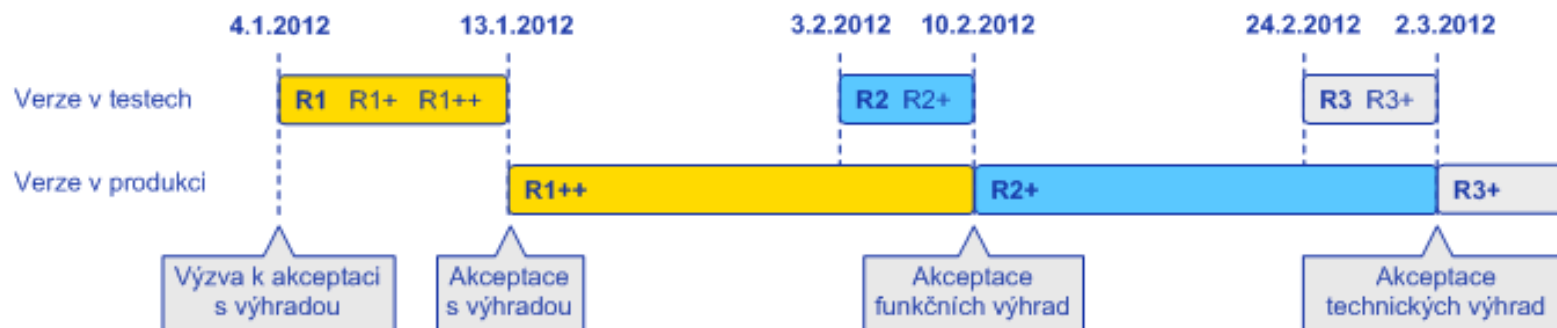
■ Zhrnutie zásad

1. Systematický prístup, nesmie to byť chaos
 2. Do riešenia krízy intenzívne zahrňame management
 3. Prispôsobujeme organizačnú štruktúru
 4. Reporting – zjednotiť, sprehľadniť, zintenzívniť
 5. Pracujeme s ľuďmi, ktorí nám pomôžu krízu zvládnuť
- +
1. Nezabúdajme dodávať
 2. Z krízy sa snažíme poučiť

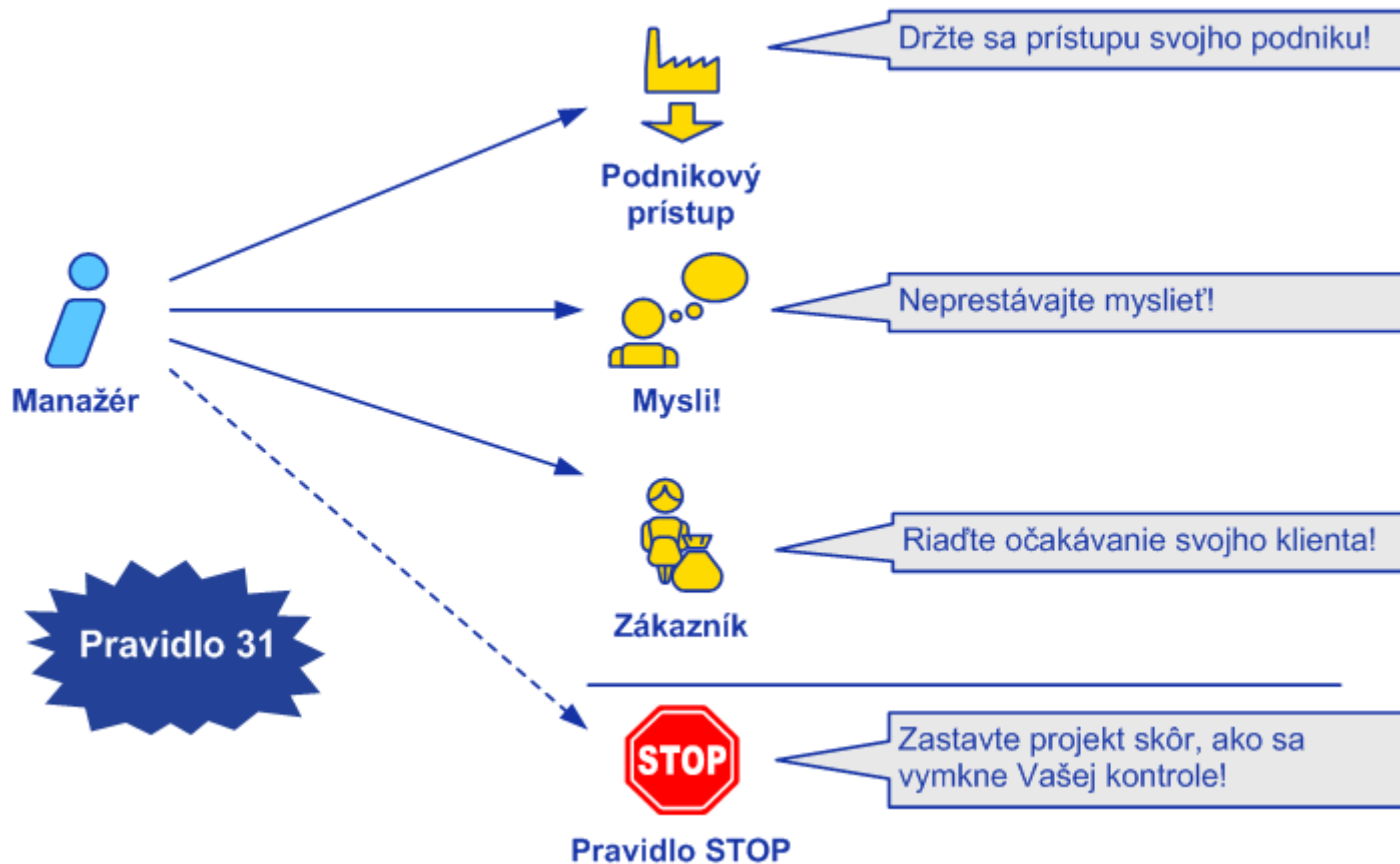
Najdôležitejšia zásada: „Hlavne žiadna panika!“

1. Systematický prístup ku kríze

- Priebeh krízy se snažíme rýchlo dostať pod kontrolu
1. Analýza stavu a príčiny
 2. Tvorba akčného plánu
 3. Oboznámenie všetkých zúčastnených osôb (kickoff)
 4. Priebežné vyhodnocovanie a reportovanie plnenia úloh
 5. Poriadne ukončenie a vyhodnotenie krízy

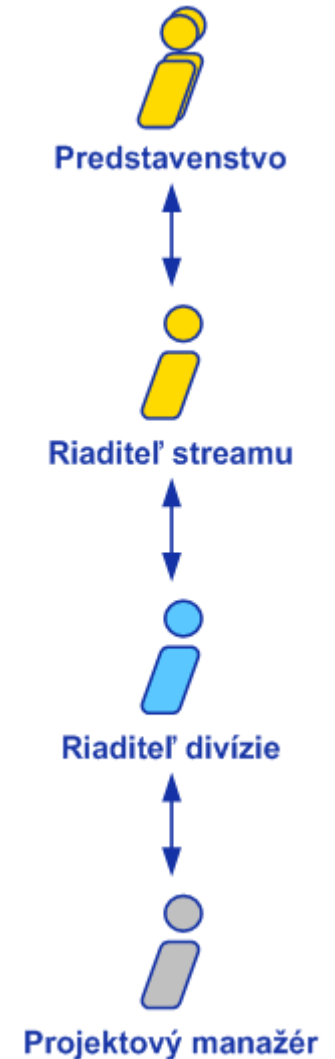


Pravidlo 3+1



2. Zahrnutie managementu

- Manažéri musia rozumieť tomu, čo robia
- Vecné informovanie o projektoch
 - Status assement
 - Riadiace rady projektu
 - Kontrolné dni so zákazníkom
 - Steering committee
 - Porady realizácie a porady s predstavenstvom
- Voľba konkrétneho zapojenia managementu (podľa závažnosti)



3. Prispôsobenie organizačnej štruktúry

- Krízové opatrenia
 - Zjednodušenie riadiaceho modelu
 - Odovzdanie kompetencií na užšiu skupinu osôb
 - Dočasné alebo trvalé zmeny štruktúry tímu
 - Zjednodušenie externej komunikácie

- Krízový manažér
 - ...

4. Reporting počas krízy

■ Jednotný reporting

- Spoločná dekompozícia riešených oblastí
- Rovnaké čísla a jednotný výklad
- Spoločne odsúhlasené zhodnotenie stavu
- Zjednotenie interného a externého pohľadu

■ Štruktúra

- Kľúčové závery na A4
- Bodové zhrnutie max. 5 kľúčových tém
- Prehľad míľnikov, riešených oblastí a ich aktuálneho stavu
- Merateľné metriky
- (kladieme si reálne ciele)

■ Frekvencia reportov

- Obvykle denne, (príklad z praxe: 2x stretnutia + 1x report denne)

4. Reporting počas krízy - ukážka

Přehled klíčových milníků

Milník	Popis	Zhodnocení stavu
1.10.2011	Zahájení UAT - 1. kolo	✓
16.10.2011	Zahájení UAT - 2. kolo	!!
27.10.2011	Zahájení školení	!
18.11.2011	Zahájení pilotního provozu	🕒
16.12.2011	Zahájení běžného provozu	🕒
31.1.2011	Akceptační technických dodávek projektu	🕒

Shrnutí klíčových oblastí

- !!! 2 blokující defekty v oblastech Outgoing payments and direct debits
- !! 6 critical/high defektů v oblastech Contract lifecycle a Product
- !! Vysoký počet chyb obecně v celé aplikaci vzhledem k nejbližším milníkům
- !! 2 týdny zpoždění v rámci code review, prioritně se vývoj zaměřuje na opravy funkčních chyb
- ! nejasný další plán na vyřešení

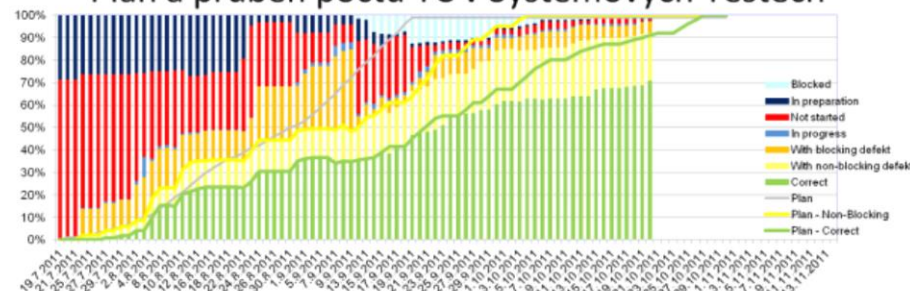
Další rizika, problémy a zpoždění

- "Časové vazby - platnost vazby" - nutno domluvit další postup - jednání domluveno na 23.10.

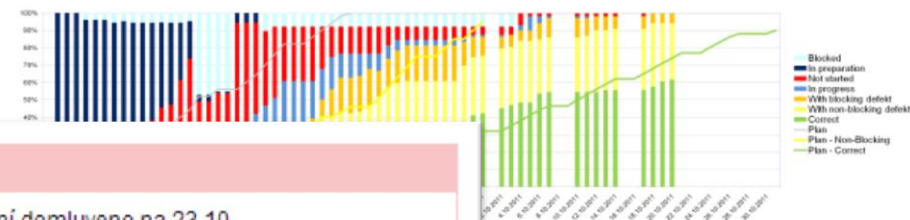
Klíčové schůzky

Datum	Téma	Účastníci za HCI
20.1.2012	Schůzka k vyjasnění otevřených bodů z dokumentu "Vypořádání připomínek", zejména použití databázových pohledů	M. Bálint M. Macák
20.1.2012	Schůzka k otevřeným připomínkám (zejména Indonéska adresa)	I. Šmarda

Plán a průběh počtu TC v Systémových Testech



Vývoj systémových testů



testů

5. Práca s ľuďmi v kríze

- Zvyšuje sa tlak na ľudí – nadčasy, stres, lojalita ...
 - "Svetlo na konci tunela" = motivácia tímu
 - Transparentnosť voči tímu
 - Motivácia pri splnení definovaných metrík
 - Zmena pracovného času (napr. 2 zmenná prevádzka)
 - Ranné nástupy (zhrnutie úloh + aktivácia tímu)
 - Pracujme „LEN“ 6 dní v týždni – NIE viac
 - Voľno pre časť tímu

- Pozor na extrémne lojálnych členov tímu

Pracovníci by mali byť fajni - v kríze sa ukáže, kto je tímový hráč

+1. Nezabúdajme dodávať

- Rozumná dekompozícia
- Jasné stanovenie priorít
- Volíme správnu metriku

- Dávajme si reálne ciele

+2. „Pamät' a poučenie“

- Problémy môžu nastať, ale nemali by sa opakovať
 - z najťažších projektov vychádzajú najlepší zamestnanci
- Skúsenosti z kríz vzájomne zdieľame
 - prezentácie projektov
 - porady streamov, realizácie a obchodu



Zhrnutie

Zhrnutie

- Management projektu je zodpovedný za to, že kríza nastala.

- Zhrnutie zásad
 1. Systematický prístup, nesmie to byť chaos
 2. Do riešenia krízy intenzívne zahrňame management
 3. Prispôsobujeme organizačnú štruktúru
 4. Reporting – zjednotiť, sprehľadniť, zintenzívniť
 5. Pracujeme s ľuďmi, ktorí nám pomôžu krízu zvládnuť

+

 1. Nezabúdajme dodávať výstupy
 2. Z krízy sa snažíme poučiť

Najdôležitejšia zásada: „Hlavne žiadna panika!“



Q&A

UNICORN | **Systems**

Systems

