

Strefa

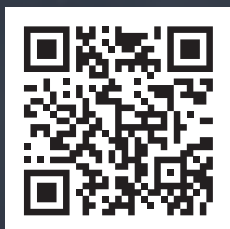


Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter

www.strefapmi.pl

Marzec 2017 nr 16

ISSN 2353-3137



s.22

Project Managera skrzynka z narzędziami

Ada Grzenkowicz

s.46

PMP po polsku? Tak, warto!

Coaching with Feedback – Helping Your Team Members to Grow

Agnieszka Gasperini

s.12

Leading Projects in Turbulent Times

s.32

Interview with Ricardo Vargas

ZŁOTY SPONSOR:

Atos



Fot. Materiały własne TELDAT

Szczerość i otwartość – kluczowe elementy zaangażowania Klienta

Wojciech Znaniecki, Krzysztof Derech

Zadowolenie kluczowych interesariuszy jest ważne w realizacji każdego projektu. Niestety, mimo najlepszych chęci zdarza się, że projekt zakończony spełnieniem formalnych wymagań Klienta pozostawia niemile wrażenie i nie owocuje dalszą współpracą stron. W kontekście powyższego, należy postawić sobie pytanie, co zrobić, aby projekt i jego realizacja pozostawiały pozytywne wspomnienia i zachęcały Klientów do dalszej kooperacji.

Niniejszy artykuł powstał na bazie doświadczeń z zarządzania niedawno zakończonym projektem oraz wykorzystania dobrych praktyk, które przyczyniły się zarówno do formalnego sukcesu przedsięwzięcia, jak i do satysfakcji obu stron z dobrze wykonanej pracy oraz jej efektów. Na przykładzie wybranych

komponentów Planu Zarządzania Projektem opisujemy znaczenie otwartej, szczerzej postawy oraz jej wpływ na budowanie wzajemnego zaufania, a w konsekwencji zwiększenia zaangażowania obu stron kontraktu.

Projekt

Wykonawca projektu – TELDAT specjalizuje się głównie w realizacji prac badawczo-rozwojowych, projektowaniu, produkowaniu, a także wdrażaniu i utrzymaniu produktów teleinformatycznych oraz systemów wsparcia dowodzenia i łączności, dedykowanych dla szeroko rozumianego bezpieczeństwa i obrony narodowej.

Projekt Patriot Router, realizowany zgodnie z *PMBOK® Guide*, polegał na skonstru-

owaniu ragedyzowanego (wzmocnionego mechanicznie i przystosowanego do warunków wojskowej eksploatacji) urządzenia, zawierającego specjalistyczne mobilne komponenty teleinformatyczne, dedykowanego dla najnowszej generacji systemów Patriot. Ten system obrony przeciwlotniczej i przeciwkietowej rozmieszczony jest w 13 państwach na całym świecie. Został on również wskazany przez Siły Zbrojne RP jako potencjalny przyszły element obrony naszego kraju.

Plan Zarządzania Ryzykiem

Od początku realizacji projektu podjęto decyzję, że ryzyka z nim związane muszą być transparentne i analizowane wspólnie z przedstawicielami Klienta. Takie podejście zapewniało przejrzystość oraz umożliwiała stronom współpracę w rozwiązywaniu problemów. Pierwszy rejestr ryzyk został stworzony na etapie przygotowania oferty. Identyfikacja oraz ocena zagrożeń i szans realizowana była przez zespół specjalistów i kadrę zarządzającą. W celu ustalenia priorytetów wykorzystano metodę jakościową,

RISK IDENTIFICATION		QUALITATIVE RATING				RISK RESPONSE	
RISK	RISK DESCRIPTION	PROBABILITY	IMPACT	RISK SCORE	RISK RANKING	RISK RESPONSE	RISK OWNER
Delays	Delays in material supplies	5	4	20	1	Earlier deadlines for orders, ordering exaggerated	Deputy Project Manager
Materials	Risks arising from the need of acceptance of materials by Raytheon	3	5	15	2	Close cooperation with the sponsor, required immediate feedback to actions taken, quality control at TELDAT's	Deputy Project Manager

Tabela 1. Fragment rejestru

w oparciu, o którą oszacowano prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu ryzyk w skali 1-5. Iloczyn tych wartości (*risk score*) pozwolił na określenie priorytetów ryzyka, co z kolei ułatwiło przygotowanie planów złagodzenia lub odpowiedzi na nie oraz określenie wpływu działań na parametry projektu, takie jak np. czas i koszt.

Wskazany rejestr był regularnie sprawdzany i aktualizowany o wszelkie nowe zidentyfikowane zagrożenia i szanse, również z Klientem na telekonferencjach, w wyniku których wybrane plany łagodzące ryzyko (szczególnie w aspekcie technicznym) były zatwierdzane przez Klienta. Każdorazowo podczas cyklicznych formalnych przeglądów (*review*) omawianego projektu realizowano również przegląd aktualnych ryzyk.

Plan Zarządzania Zmianą

Interesującym zagadnieniem było zarządzanie zmianą w tak sformalizowanym projekcie. Sposób rozpatrywania żądania zmiany (*Request for Change*) został opisany w Planie Zarządzania Konfiguracją i Procesem Zmiany. Każda zmiana wymagała opisanie, podania przyczyny wystąpienia (powodów i uzasadnienia) oraz propozycji rozwiązania – sposobu wprowadzenia zmiany. Wymagającym elementem żądania zmiany była także predykcja jej wpływu na harmonogram oraz koszty przedsięwzięcia. Każdy wniosek był formalnie rozpatrywany przez lokalny zespół oraz przez Klienta, po czym, po obustronnej akceptacji, zmiana była wprowadzana do projektu.

Ważnym jest, iż rzetelne uzasadnianie zmian pomagało budować wzajemne zaufanie w przedsięwzięciu. Te aspekty natomiast, w połączeniu ze skupieniem się na celu, stały się ważniejsze niż sztwyne trzymanie się formalnych procedur Klienta. Dzięki temu możliwe było między innymi wprowadzenie zmian do procedur Raytheon odnośnie testowania urządzeń, co umożliwiło przygotowanie jeszcze bardziej wszechstronnego urządzenia. Przykładem takiej zmiany, która została naniesiona był chociażby skorygowany projekt obudowy zewnętrznej urządzenia (Rys 1).

Plan Zarządzania Komunikacją

Z uwagi na różnice związane z uwarunkowaniami prawnymi, językowymi, kulturowymi oraz utrudnieniami wynikającymi z różnicy stref czasowych, bardzo ważnym elementem

Planu Zarządzania Projektem był Plan Zarządzania Komunikacją. Dobrze przygotowany, pozwolił uniknąć strat czasu i niepotrzebnych napięć. Jego kluczowym elementem była matryca sposobu kontaktu zawierająca:

- cel kontaktu (raport tygodniowy, raport miesięczny, audyt itp.),
- częstotliwość występowania (co tydzień, codziennie, jednorazowo itp.),
- kanał komunikacji (spotkanie, e-mail, telekonferencja itp.),
- informację o niezbędnych uczestnikach (np. wymagane uczestnictwo sponsora, menadżera projektu, menadżera programu, głównego konstruktora itp.),
- oczekiwane produkty dostarczone podczas kontaktu (*deliverable* – np. raport miesięczny, streszczenie postępów itp.),
- określenie odpowiedzialności za realizację spotkania.

Dzięki formalnemu zdefiniowaniu obowiązującej komunikacji, kontakty nabrały cyklicznego charakteru. Z góry ustalony harmonogram umożliwiał każdej ze stron właściwe przygotowanie się i sprawne przeprowadzenie spotkań. W przypadku przeglądów (*review*) nie zawsze udawało się uniknąć stresu związanego z ocenianiem własnej pracy przez obcy zespół audytorski, lecz z góry przygotowana agenda spotkania i oczekiwania zmniejszały niepewność i ułatwiły przygotowania. Istotny wpływ na komunikację miały codzienne, krótkie telekonferencje, które można porównać do agile'owych stand-upów. Taka forma komunikacji pozwoliła na błyskawiczne przekazywanie informacji o stanie projektu oraz zbudowanie relacji i zaangażowania Klienta, widoczne także w pomocy przy przygotowaniu formalnych przeglądów i odbiorów omawianego sprzętu przez przedstawicieli rządu USA. Taka postawa istotnie przyczyniła się do osiągnięcia sukcesu przedmiotowego projektu. Aby utrzymać tak skoordynowaną współpracę nieodzowną była pełna przejrzystość i szczerść podejmowanych działań (żadna kwestia nie była przed Klientem ukrywana ani przemilczana).

Podsumowanie

Efektom Projektu Patriot Router było otrzymanie przez TELDAT dużego kontraktu produkcyjnego w listopadzie 2015 r., którego realizacja zaowocowała otwarciem rynku globalnego oraz kolejnymi opcjami realiza-



Rys. 1. Kolejne wersje projektu obudowy zewnętrznej urządzenia

cji projektów dla Raytheon. Przedmiotowy projekt wygrał konkurs na Projekt Roku PMI Poland Chapter Edycja 2016.

Opisana w artykule współpraca Klienta z wykonawcą zauważalnie rosta przez cały okres projektu, czego finalnym potwierdzeniem jest wypowiedź jednego z pracowników Raytheon: „miarą sukcesu jest wspólne wyjście na obiad po zakończeniu projektu”.

Możemy śmiało stwierdzić, że otwarte podejście do komunikacji oraz rzetelne podejmowanie wyzwań i problemów bez ukrywania ich przed Klientem zaowocowało wytworzeniem atmosfery zaufania i sympatii obu stron. Zachęcamy tym samym do stosowania tych dobrych zasad i czerpania korzyści, które one przynoszą. ■■■



Wojciech
Znaniński

Menadżer Projektów z kilkunastoletnim doświadczeniem na stanowisku programisty. Zmienił ścieżkę kariery, aby bardziej świadomie rozwijać siebie i dodatkowo własną firmę. Popularyzator lessons-learned i rozwoju poprzez korzystanie z doświadczenia. Niezrażony optymistą i wolontariusz PMI. Wolny czas dzieli między rodzinę, naukę, rekreację nad i pod wodą.



Krzysztof
Derech

Etatowy Menadżer Projektów (PMP, PRINCE²) współpracujący z Klientami krajowymi i międzynarodowymi. PM projektu, który wygrał konkurs Projekt Roku PMI PC. Zafascynowany tym, że każdy człowiek jest inny i tym, że komunikacja to zawsze klucz do sukcesu. Energię czerpie z czasu spędzonego z rodziną, podróży i dobrego jedzenia, a w pokonywaniu codzienności korzysta z ironii i dystansu do siebie.