Кейс «Миссия Невыполнима»

Вам передали проект по покрытию объекта сетью стандарта LoraWAN, находящийся на стадии завершения. В ходе вовлечения в проект вы обнаруживаете что проектная команда 3 раза не смогла пройти приемо-сдаточные испытания, т.к. качество покрытия не соответствует уровню, определенному в требованиях по качеству. Требования по качеству были определены в результате радиообследования, которое заказчик провел до вас сторонней организацией. Команда находится в стрессовой ситуации, т.к. долго испытывала давление от прошлого менеджера проектов, который не смог добиться результата. В ходе общения с ведущим архитектором он высказывает мнение, что требуемый уровень сигнала в целом, недостижим при заданном количестве инсталлированных базовых станции. Ваше руководство понимает, что достичь первоначального бюджета по завершению невозможно, однако поставило перед вами цель «с минимальными потерями» найди компромисс с заказчиком и завершить проект.

Что сделать:

*• Определите последовательность действий, которые нужно предпринять в порядке приоритета.*

*• Если для принятия того или иного управленческого решения во вводных кейса что-то отсутствует – сделайте ответвление в рассуждениях, в стиле «если допустить, что в проекте предположение A= истина, я бы предпринял следующий шаг».*

**Ответ:**

1) Проанализировать что могло измениться в условиях с этапа планирования, возможно увеличилось количество инсталлируемых объектов, но пересмотр архитектуры не был произведен и нечто подобное. Если таковые изменения, которые могли повлиять на конечный результат, были произведены, то стоит инициировать запрос на изменение с последующим пересмотром артефактов по проекту (goto п.3 и тд).

Если входные данные остались неизменными, то:

2) Ознакомиться с требованиями по качеству и радиообследованием подробнее, возможно там и кроется ответ что именно идет не так. Заодно проверить ту компанию, которая делала данное обследование, хватает ли ей компетенций, есть ли аккредитация на проведение данных обследований, ее репутацию, отсутствие конфликта интересов и тд, чтобы проверить насколько можно доверять заключению данной компании.

Если ответ не найден и\или репутация у компании сомнительная, то:

3) Заказать экспертизу возможности исполнения требований в данных условиях у другой аккредитованной компании, репутация и компетенции которой лучше предыдущей, если таковой нет, то, как вариант, можно обсудить данный вопрос и спросить мнение у специалистов компаний, которые активно\долго пользуются данной технологией.

По результатам данной экспертизы могут быть несколько вариантов:

А) действительно исполнение требований при данных условиях невозможно, видимо были допущены ошибки на этапе планирования проекта;

Б) исполнение требований возможно, не хватает компетенций сотрудников;

В результате проведенной экспертизы следует уточнить что именно мешает выполнить требование, возможно не хватает оборудования из-за особенностей среды или в целом неверного планирования изначально для реализации данного решения. Если не хватает компетенций специалистов, то возможно следует запросить коммерческое предложение по вопросам консультаций у выбранной аккредитованной компании или другой сторонней компании, имеющей соответствующий опыт.

4) Просчитать все затраты на дополнительные ресурсы, которые потребуются для обеспечения выполнения требований заказчика, а также рассчитать сдвиг сроков по реализации проектов.

5) Подготовить запросы на изменения по каждому предложенному варианту.

6) Собрать совещание управляющего комитета, на котором представить все возможные варианты путей решения данного вопроса для успешного завершения проекта, объяснить логику принятия решений со своей стороны. Согласовать и утвердить с заказчиком самый оптимальный вариант из предложенных.

7) Актуализировать Устав проекта (бюджет, дорожную карту со сроками, допущения и тд).

8) Задокументировать данный инцидент для составления дальнейшей базы знаний по проекту.