

Záznam z diskuze dne 3.4.2014, anketa na téma "Klíčový faktor úspěchu projektu"

Během diskuze se účastníci překvapivě shodli na závěru, že z obecného hlediska je projekt úspěšný, **pokud posílí vlastníka a vlastník jej dokáže dobře prodat.**

Jaké faktory mu v tom pomohou? Jsou to v podstatě všechny argumenty, které byly zaslány jednotlivými účastníky jako dílčí faktory úspěchu. Zde je jejich seznam:

Rozdělení do kategorií

Komunikace PM

Schopnosti PM

Osobnost PM

Zákazník

Technika projektové práce

Projektový tým

Sponzor

Komunikace PM

- *Komunikace - klíčová ve všech fázích projektu; pomůže při definici zadání, při realizaci, prezentaci výstupů, změnových požadavcích, při řešení konfliktů atd.*
- *Komunikace, díky jejíž kvalitě lze podstatně eliminovat jiné nedostatky nebo naopak jiné kvality úspěšně pohřbit*
- *Komunikace mezi odběratelem a dodavatelem. Když tyto dva subjekty dobře komunikují vyřeší se spousta problémů včas, korektně a ke spokojenosti obou stran.*
- *Komunikace a komunikační matice - pro každou etapu projektu je velmi důležitá, protože dle mého názoru, více než 80-90% problémů vzniká v komunikaci - nesprávný/nepřesný obsah, deformace obsahu, cíle komunikace, adresáti (nesprávní),...*

Schopnosti PM

- *Hard znalosti z industry (např. aby něco věděl o IT, když implementuje systémy --- aby dokázal dobře plánovat veškeré zdroje)*
- *Softskills, aby dokázal komunikovat s lidma, hlídat si stakeholdery ale i sponzora.*
- *VEDET CO CHCI A JAK TO POJMENOVAT ABY TOMU POROZUMELI. PM je dočasnej šéf na dobu existence projektu. Má-li šéf být přijat, musí osvědčit znalost cíle. Znalost znamená schopnost komunikovat vlastnosti / fičury cílového stavu, resp. checklist požadavků na to co je dodáváno. Následná dohoda na deliverables je potom hračkou. Případné dohady o kvalitě dodávky jsou bagatelní.*
- *Znalosti. Podotýkám, že nejen pro úspěch projektu, ale v lidském konání vůbec. Důvod: pojem ""znalosti"" je široký pojem, ale jeho význam, resp. jeho "dopady" jsou zcela praktické. Snad každý Projektový manažer má zkušenosti, kdy v kritických situacích rozhodovali znalosti - v mnohých případech o úspěchu či neúspěchu celého projektu. Znalostí se nemyslí pouze vědět jak programovat, vyřešit problém s chybnými přenosy dat apod., znalosti Projektového manažera musí zahrnovat umění učit se, vyznat se a*

předpovídat chování lidí zúčastněných v projektu, na všech úrovních, vychovávat je a motivovat - usměrňovat jejich znalosti pro cíle projektu

Osobnost PM

- *behaviorální faktory - tedy chování (ambice, motivace, schopnosti, sebevědomí, apod.) jednotlivých členů projektu (včetně PM, sponsora, apod.)*
- *motivovanost realizačního týmu => v každodenním boji o zdroje je klíčové, aby když už projektový manažer nemá možnost tým přímo nějak motivovat, tak aby tým svým stylem řízení alespoň nedemotivoval*
- *Pochopení smyslu (cíle, důvodů) projektu celým projektovým týmem. Pokud tým pochopí co a proč vytváří, zatahuje je to všechny více do projektu a každý je schopen najednou přinést něco svého, co může pomoci dodat kvalitnější výstup, nebo předcházet budoucím problémům. Snižuje to riziko, že v týmu budou roboti, pouze pasivně čekající na přidělení dalšího úkolu a jeho odevzdání, aniž by řešili funkci celku, do kterého má jimi vyrobené kolečko zapadnout.*

Zákazník

- *Udržet dobrý vztah se zákazníkem, protože bez tohoto aspektu nelze projekt nikdy dokončit a už vůbec bez udržení dobrého vztahu se zákazníkem nelze považovat projekt za úspěšný.*
- *Hlavním důvodem úspěchu projektu je spokojený zákazník. :-) Což je pravděpodobněji, pokud existuje jasné a jednoznačné zadání projektu, které vystihuje očekávání zákazníka, které je ve shodě s chápáním tohoto očekávání všemi zainteresovanými stranami.*

Technika projektové práce

- *před zahájením jasně stanovit CO bude zainteresovanými stranami považováno za úspěch a JAK se to bude fakticky měřit. Zdůvodnění: úspěch je vysoce subjektivní veličina. Na úspěch z pohledu trojimperativu má vliv subjektivní „tvrdost“ plánovaných časů, nákladů a kvality a schopnost cokoliv plánovat. Z pohledu zainteresovaných stran je úspěch dán jejich subjektivním hodnocením v okamžiku ukončení projektu"*
- *kvalita zadání => jasně a jednoznačně definovaný cíl projektu pomůže vytvořit kvalitní a realistický plán projektu, který je jednou z důležitých podmínek pro úspěch projektu.*
- *Analýza - Pro úspěch projektu (je uvažován vodopád. vývoj) je základem dobře provedená analýza schválená vlastníkem, sponzorem projektu a přijatá klíčovými uživateli, protože v průběhu realizace zásadním způsobem omezí diskuze a požadavky na změnu rozsahu projektu.*
- *Připravit kvalitní a co nejvíce reálný plán projektu v předprojektové fázi projektu - období, kdy se připravuje celkový setup a projekt ještě neběží. PROČ = pro mě je to podklad, kterému věřím a podle něj potom projekt běží; pro zákazníka projektu je to rekapitulace odpovědí na projektové otázky CO, PROČ, DOKDY, ZA KOLIK, S KÝM, PRO KOHO*
- *Nastavit se zákazníkem reálná akceptační kritéria a zajišťovat soulad vzájemných očekávání mezi PM a zákazníkem, před i během projektu. PROČ = je potřeba být v souladu se zákazníkem projektu a tento soulad průběžně ověřovat v čase, kdy běží projekt. Dále je potřeba dopředu jasně vědět, za jakých podmínek (akceptačních kritérií) bude projekt úspěšný - jak poznám, že jsem dodal, co se po mně chtělo*

– Mezi nejdůležitější faktory úspěchu projektu řadím pravidelné odsouhlasování aktuálního stavu projektu a aktualizovaného plánu klíčovými stakeholdery včetně sponzora. V průběhu projektu se mohou měnit očekávání a názory stakeholderů a právě nevykomunikovaný rozpor mezi projektem a postoji stakeholderů může vést k nezdaru projektu. Stakeholder může být (někdy i záměrně) nepřesně nebo nedostatečně informován a z pozice síly může do projektu nečekaně zasáhnout.

Projektový tým

– Nejzásadnější faktor pro úspěch projektu je kvalitní projektový tým. Zdůvodnění: Se správně nastaveným týmem lze vyřešit i nejvážnější problémy projektu - nejen technické, ale i politicko-obchodní.

– Kvalitní lidské zdroje. Pokud se například při realizaci projektu využívají nové moderní technologie často bývá velice málo odborníků, kteří jsou velice zaneprázdnění. Při použití méně kvalitních zdrojů může dojít ke zpoždění projektu a dalším negativním dopadům na projekt.

Sponzor

– Podpora sponzora + executive. Při různých situacích, které mohou být různého charakteru ať už od politických změn až po různé finanční ukazovatele třeba mít vždy jasnu podporu a jasny business case sponzora. Bez této podpory a vztahu je project prakticky po celou dobu v nebezpečí stavu "on hold" nebo "cancelled".

– Podpora sponzora. Bez podpory sponzora se projekt neobejde. Tam, kde je sponzor určen "administrativně" je velmi těžké projekt dodat.

– podpora od vlastníka/sponzora projektu => každý projekt se dříve nebo později dostane do zdrojového konfliktu s ostatními projekty nebo rutinními činnostmi a tato podpora může projektu pomoci zdroje získat či udržet

– Podpora (zájem) managementu. I když bude mít projekt nedostatky v plánování nebo řízení, pokud bude mít podporu managementu, existuje šance na odpovídající korekce. Dále je potřeba obecně zajistit zájem uživatelů, jasné a srozumitelné cíle, motivované stakeholdery, otevřenou komunikaci, dobrý plán atd. Každý projekt pak může mít specifické faktory úspěchu závislé na jeho charakteru..

– Angažovanost (engagement) a spokojenost podílníků nebo přinejmenším sponzora. Protože když jsou angažovaní (což znamená, že to opravdu chtějí), tak projektu aktivně pomáhají. Pokud bych měl zvolit jen jednu z těchto možností, zvolil bych spokojenost, protože když jsou na konci spokojení, převáží to jiné, tvrdé ukazatele (čas, rozsah, rozpočet,...).

Během diskuze zaznělo ještě několik postřehů:

- Všemi dílčími faktory úspěchu, tak jak jsou vyjmenovány výše, se jako červená nit táhne práce s podílníky a dobrá komunikace.
- Důležité je PR projektu – čím větší firma, tím víc to platí. I fakticky úspěšný projekt může být špatně vnímán, podceněn-li se PR.
- Je třeba splnit očekávání, ale fakticky je řada dopadů těžko změřitelná a místo toho se musí komunikovat.
- Soulad se strategií není primárně odpovědností PM, ale vlastníka, PM ale musí znát strategický záměr a projekt mu přizpůsobit. PM tedy nerozhoduje, co je strategií, ale

využívá ji.

Individuální pohled

Úspěch je relativní, záleží na tom, kdo jej posuzuje. Proto ve druhé části diskuze jsme se zaměřili na to, co samotní PM považují za úspěch projektu, který vedou. Zde je pár názorů:

- Pokud jsem dosáhl maxima toho, co podle mne bylo možno dosáhnout. Kritický faktor pro to je průběžné monitorování stavu i zájmů, dobrá práce s podílňíky, dobrá analýza.
- Když tým „tlačí“ a dodá i to, co se zdá nemožné. Klíčový faktor: podpora sponzora i PM týmu jdoucí ve shodě. Tým musí mít důvěru v dosažitelnost cíle, potenciální rizika je třeba komunikovat a komunikovat též jejich řešení.
- Pokud se spokojenost s mou prací promítne do toho, že jsem managementem opět vyžádán, nebo pokud členy týmu potěší, že je zase vedu.
- Pokud produkt projektu se stále používá.