

Sedm kroků k úspěšnému projektu

Martin Adámek | MBP Consulting

Projekt je časově omezená aktivita, podnikaná za účelem vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Užíváním vytvořeného produktu, služby nebo výsledku vznikají žádoucí přínosy, kvůli kterým je projekt realizován. Mohou mít jak hmotný, tak nehmotný charakter.

Řízení projektu je cílevědomá aplikace znalostí, dovedností, technik a nástrojů za účelem dosažení žádoucích výsledků projektu. Řízení projektu představuje aktivní práci s nejistotou a riziky, které projekt díky jeho jedinečnosti provází.

Projekt může být realizován fázovým přístupem (označovaným také jako prediktivní, klasický, či vodopádový), agilním přístupem, anebo vhodnou kombinací obou přístupů.

Fázový přístup představuje definování žádoucího výsledku projektu a rozdělení cesty za jeho „dodáním“ do několika fází, či „milníků“:

- » *Iniciace a vznik projektu* je fáze, ve které je vyjádřen podnět, námět či požadavek na projekt a rozhodnuto, jestli se tímto námětem budeme dále zabývat;
- » *Strategie projektu* je fáze, ve které je blíže definována představa, jak bude projekt vypadat, resp. upřesněno jeho zadání;
- » *Plánování projektu* je fáze, ve které je zadání projektu rozpracováno do podrobného realizačního plánu a vykonána bezprostřední příprava k zahájení jeho realizace;
- » *Realizace projektu* je fáze praktického provedení přechodu k žádoucímu cílovému stavu - tj. fáze, ve které jsou

realizovány dohodnuté/naplánované aktivity projektu tak, aby vznikly dohodnuté/naplánované výstupy projektu;

- » *Uzavření projektu* je fáze, ve které je projekt ukončen, vyhodnocen a následně formálně uzavřen.

Agilní přístup nachází využití tam, kde z jakýchkoli důvodů neexistuje jasná specifikace požadovaného výsledku, ale pouze záměr či vize, v jejichž směru má být přinesena nová hodnota.

Agilita zde představuje vědomé úsilí směřující k maximalizaci hodnoty pro zákazníka (zadavatele), v daném čase a za dané náklady. Pracovat agilně znamená tuto hodnotu postupně objevovat, vytvářet a doručovat. Z tohoto důvodu je pro agilní přístup charakteristické iterativní, resp. přírůstkové dodávání „hodnoty“.

Kombinace fázového (prediktivního) a agilního přístupu je označována jako hybridní přístup.

Jak tedy na to? Jak tedy postupovat, aby se zadařilo? Čemu věnovat pozornost a kdy?

Tajemství úspěchu spočívá v následování sedmi jednoduchých a logických kroků, a současně dodržování sedmi „zlatých zásad“ řízení projektů:

Krok 1: Vytvořte Návrh na projekt

Objevila se nová „záležitost“, která by mohla, či měla být novým projektem. Požadavek, problém, či příležitost. Možná také jen zajímavý nápad. Rozeberte tuto „záležitost“ v kruhu lidí, kteří o tématu něco ví, a jsou schopni posoudit situaci a její možné řešení.

Začněte tím, že si vyjasníte: 1) jaký je důvod proč by jste se této „záležitosti“ měli věnovat (udělat z ní projekt); 2) jaký by měl být cílový stav, či výsledek, kterého by mělo být při řešení dané „záležitosti“ dosaženo (CO by mělo být výsledkem a KDY, resp. ZA KOLIK by to mělo nastat); 3) jaké jsou očekávané, či požadované přínosy z jeho realizace; 4) kdo by se měl projektu věnovat (být jeho „nositel“), a příp. také 5) jaké by měly být základní realizační podmínky. Dohodněte se, kdo bude zastávat role vlastníka a manažera projektu.

Zformulujte „Návrh na projekt“ a nechte jej posoudit/schválit managementem, či vlastníkem.

Doporučení: Při specifikaci cíle projektu (CO, KDY a ZA KOLIK) určete, který z těchto aspektů je prioritní. Je to ten aspekt, ze kterého nemůžete slevit, pokud by vše nešlo tak, jak jste si zpočátku představovali, a bylo by třeba někde „slevit“.

Krok 2: Definujte strategii projektu

Prozkoumejte blíže možnosti, jak uchopit nově vzniklý projekt a navrhněte rámcové řešení: celkový koncept, či strategii projektu. Je-li to třeba, proveďte k tomu potřebné analýzy, či studie. Rozhodněte se, jestli budete projekt realizovat „klasicky“ nebo „agilně, a podle toho si nastavte způsob jeho organizace a řízení.

Co dál? Stanovte věcný rámec projektu: specifikujte klíčové výstupy, které by měly v rámci projektu vzniknout, aby byl dosažen žádoucí výsledek, následně postup realizace (hlavní kroky, etapy či milníky) a potřebné vstupy. Prověřte možné varianty řešení a posuďte jejich uskutečnitelnost.

Poté navrhněte organizační rámec projektu: kdo se bude projektu účastnit, a kým a jak by měl být projekt řízen (~jaké budou hlavní role a odpovědnosti). Nastavte si rovněž komunikaci a spolupráci se zainteresovanými stranami.

Analyzujte také předpoklady a rizika realizace projektu, a dle potřeby věcný a organizační rámec doplňte či upravte. Ověřte si rovněž ekonomickou smysluplnost projektu („návratnost investice“)

Koncepci, či strategii projektu ve formě „Definice projektu“ (dokumentu) nechte posoudit a schválit managementem, či vlastníkem.

Krok 3: Rozdělte si práci

Každý projekt by měl vhodně nastavené role a odpovědnosti. Začněte rolemi podílejícími se na organizaci a řízení projektu, a posléze dodefinujte role výkonné a podpůrné. Klíčové role budou:

- » *Vlastník projektu:* zadavatel projektu a/nebo budoucí uživatel výsledků projektu. Bude odpovídat za dosažení přínosů, kvůli kterým byl projekt ustanoven. Bude také členem Řídícího týmu (výboru) projektu.
- » *Manažer projektu:* bude pověřen praktickým vedením projektu a projektového tým tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku (cíle) projektu. Bude reportovat Řídícímu výboru projektu.
- » *Sponzor projektu:* bude odpovídat za soulad průběhu projektu a jeho výsledků se strategií a byznysem společnosti. Bude mít „poslední slovo“ ve všech otázkách týkajících se projektu. Bude vedoucím Řídícího výboru projektu.
- » *Řešitelé:* budou osoby, podílejících se svojí prací na realizaci projektu - tvůrci výstupů, které v projektu vzniknou a garanti jejich kvality a použitelnosti.
- » *Podporovatelé:* mohou případně podporovat řešitele projektu svými odbornými znalostmi, znalostmi prostředí, nebo svým vlivem na zainteresované strany. Mohou rovněž aktivně napomáhat procesu změny.

Krok 4: Naplánujte realizaci

Co dál? Rozpracujte schválený koncept řešení do podrobného realizačního plánu. Upřesněte:

- » CO: jaké konkrétní výstupy (a v jaké kvalitě) vzniknou, resp. budou dodány
- » JAK: jakým způsobem (postupem) tyto výstupy vzniknou
- » S KÝM/ČÍM: jaké zdroje budou zapotřebí
- » KDY: jak bude postup rozložen v čase, tzn. jaký bude časový harmonogram projektu
- » ZA KOLIK: a jaký bude rozpočet projektu.

Ověřte rovněž soulad výsledků Vašeho plánování se „zadáním“. Pokud nesedí, najděte řešení - upravte zadání nebo plány. Dle potřeby doplňte i další pomocné plány (např. komunikační plán, či plán řízení kvality) a nechte si vše schválit. Zmobilizujte tým a všechny potřebné zdroje a připravte se vyrazit „na cestu“.

Krok 5: Zrealizujte, co jste naplánovali

Jakmile máte zelenou, zahajte realizaci - kickoff schůzkou či workshopem zúčastněných stran. Zorientujte a zformujte tým, a pusťte se do práce. V případě, že realizujete projekt agilním způsobem, si také nastavte model iterací, releasů a sprintů. Dohodněte vše, co je třeba.

Postupně vytvářejte naplánované výstupy projektu, ověřujte jejich kvalitu a použitelnost a předávejte je k užití „příjemci“ (~zákazníkovi). Věnujte přitom pravidelnou pozornost řízení postupu, komunikaci, kvalitě, rizikům, nákladům a změnám. Řešte operativně vše, co je třeba. Pravidelné porady a koordinace týmu jsou základem, který Vám v tom velmi pomůže. Spolupracujte také aktivně s Řídícím výborem projektu. Podávejte informace o stavu a vývoji projektu, a žádejte potřebné vstupy, rozhodnutí, či manažerskou podporu.

Po dodání a ověření všeho, co mělo být dodáno, nechte výsledek projektu formálně akceptovat a projekt ukončit. Nezapomeňte také na dořešení všech náležitostí týkajících se předání výstupů projektu do provozu, vč. smluvních záležitostí a potřebné dokumentace.

Krok 6: Vyhodnoťte a uzavřete projekt

Výborně, jste téměř na konci. Nyní je ten správný čas ohlédnout se za projektem a dosaženými výsledky, a zhodnotit do jaké míry se Vám podařilo to, s čím jste do projektu šli.

Analyzujte a rozeberte si výsledky a příčiny úspěchu či neúspěchu, radostí i strastí které projekt přinesl. Pokud možno společně, v týmu. Zhodnoťte, co jste se společně naučili. Zznamenejte si poznatky do krátké zprávy o výsledcích projektu. Pomůže to Vám, nebo Vaším kolegům, až se příště bude řešit něco obdobného (rozjíždět opět nějaký nový projekt).

Poděkujte také všem zúčastněným a oslavte, co se Vám společnými silami podařilo.

Krok 7: Ochraňte dobrý výsledek

Pravidelná pozornost je základem úspěchu. Kde je pozornost, tam je energie. Kde je energie, tam je šance na dobrý výsledek, i když Vás po cestě potkají překážky, se kterými bude třeba se vypořádat. Po celou dobu trvání projektu, od samotného počátku do samotného konce, proto věnujte svoji *pravidelnou pozornost*:

- » řízení a usměrňování postupu prací, monitoringu souvisejícího dění a kontrole,
- » řízení a usměrňování kvality výstupů,
- » řízení a usměrňování rizik,
- » řízení případných změn, a
- » komunikaci, informování a udržování vztahů se zainteresovanými stranami.

Nezapomeňte rovněž na:

- » sledování a vyhodnocování finanční stránky projektu, a
- » pečlivé vedení dokumentace.

Držte se „zlatých pravidel“

Na cestě k vysněnému cíli projektu Vám pomůže, pokud budete mít neustále na vědomí několik jednoduchých, ale klíčových pravidel, či zásad. Je jich sedm, stejně tak jako je sedm dílčích kroků k úspěšnému projektu. Zde jsou:

Zásada 1: Soulad se strategií a byznysem. Každý projekt by měl mít jasnou vazbu na strategii a byznys Vaší společnosti, či organizace. Soulad projektu se strategií a byznysem („mandát projektu“) by měl být průběžně ověřován během celého života projektu.

Zásada 2: Systematická práce s nejistotou. Projekt by měl být realizován fázovým způsobem, tak aby byla umožněna systematická práce s kuzelem nejistoty a ošetřeny klíčové řídicí a kontrolní body projektu. Kde je to vhodné, je možno užít agilních přístupů a metod.

Zásada 3: Zaměření na užitek. V projektech se zaměřujeme na definici, vytvoření a dodávku věcných výstupů. Účelem projektu je vytvořit a dodat výstupy, nikoliv provádět aktivity.

Parametry funkčnosti a kvality výstupů určuje zadavatel/zákazník.

Zásada 4: Přiměřenost. Všechny kroky, které podnikáme a metody, které využíváme, je třeba podřídit účelu, charakteru a komplexitě řešeného problému. Preferujeme jednoduchost a praktickou aplikovatelnost, používáme zdravý selský rozum.

Zásada 5: Pravidelná pozornost. Čemu věnujeme svoji pozornost, tomu věnujeme svoji energii. Projektům, programům a celému portfoliu je třeba věnovat pravidelnou, opakovanou pozornost, a to na všech řídicích úrovních.

Zásada 6: Týmová spolupráce. Projekty realizujeme prostřednictvím týmů, s využitím definovaných rolí a odpovědností, při respektování pravidel efektivní týmové práce a spolupráce.

Základem spolupráce je dialog. Dialog mezi zadavatelskou a řešitelskou stranou projektu, mezi řešiteli projektu navzájem i mezi projektem a zainteresovanými stranami.

Zásada 7: Kontinuální zlepšování. Vše, co děláme, se snažíme dělat nejlépe, jak za daných okolností umíme. Neustále hledáme cesty, jak dělat věci lépe, přímočařeji a efektivněji. Učíme se ze své vlastní práce, práce týmu i širšího okolí.

To je vše

Nyní máte vše, co potřebujete. Nezbývá, než popřát šťastnou cestu a úspěch. Nadechněte se, a vykročte...

Happy projects...!

martin.adamek@mbpconsulting.cz

