

22. konferenca Dnevi slovenske informatike

**Informatika – razvijamo danes za jutri**

# **10 RAZLOGOV ZA NEUSPEH PROJEKTA**

*Špela Urh Popovič, Primož Svetek*

*Noema ExpertTeam*

*13. 04. 2015*

**[www.dsi2015.si](http://www.dsi2015.si)**

## Noema ExpertTeam

---

- Skupina neodvisnih izkušenih strokovnjakov za različna področja
  - projektnega vodenja,
  - IT rešitev in
  - poslovnih svetovanj.
- 12 izkušenih projektnih vodij in poslovnih svetovalcev
  - več kot 20 let izkušenj,
  - več kot 150 večjih projektov in
  - Sodelovanje in vodenje nacionalnih in mednarodnih projektov.
- Strokovno in neodvisno vodenje projektov ali prenos znanja na interne kadre.

### Cilj

sodelovanje na večjih zahtevnih projektih za zagotavljanje večje uspešnosti njihove izvedbe in obvladovanje vseh tveganj.

## **10 razlogov za neuspeh projekta**

---

- 1. NEJASNI STRATEŠKI CILJI PRI NAROČNIKU IN POMANJKANJE PODPORE**
- 2. CILJI PROJEKTA NISO DOVOLJ JASNI IN MERLJIVI**
- 3. PREVELIKA OBSEŽNOST PROJEKTA**
- 4. SLABO OPREDELJENE ZAHTEVE IN PRIORITETE PROJEKTA**
- 5. NEUČINKOVITO IN NEUSTREZNO KOMUNICIRANJE**
- 6. POMANJKANJE METODOLOGIJE PROJEKTNEGA VODENJA**
- 7. PODCENJEVANJE ZNANJA PROJEKTNEGA VODENJA TER NEIZKUŠENOST PROJEKTNEGA VODJE**
- 8. PREMAJHEN POUDAREK NA SPREMLJANJU PROJEKTA IN ZAGOTAVLJANJU KAKOVOSTI**
- 9. NEUSTREZNO OBVLADOVANJE SPREMEMB IN TVEGANJ**
- 10. NEREALNE NAPOVEDI IN OCENE TER POROČANJE O STANJU NA PROJEKTU**

# NEJASNI STRATEŠKI CILJI PRI NAROČNIKU IN POMANJKANJE PODPORE

## Značilne težave:

- Izvajalci ne izpolnijo pričakovanj naročnika
- Rezultat projekta ne rešuje pravega poslovnega problema in povzročajo velike izgube
- Stalne težave z viri (finančnimi, kadrovskimi, časovnimi,...)



## Predlogi rešitev:

- Na strateškem nivoju je potrebno oblikovati smernice za izhodišča portfelja projektov
- Potrditi samo tiste projekte, ki izhajajo iz strategije ter so stroškovno in časovno sprejemljivi
- Projekti morajo biti so usklajeni s strateškimi smernicami podjetja, s tem se poveča interes sponzorja
- Ključna je podpora sponzorja, kateri odloča o virih za projekt
- Redno in organizirano spremljanje izvajanja projektov ter njihovo korigiranje oz. zaustavitev



## CILJI PROJEKTA NISO DOVOLJ JASNI IN MERLJIVI

*ČE NE POZNAŠ CILJA, NOBENA POT NI PRAVILNA (kitajski pregovor)*

### Značilne težave:

- Nejasni cilji in zahteve zahtevajo nenehni popravke in nadgradnje rešitve
- Spori med naročnikom in izvajalcev glede rezultatov projekta, ker cilji nemerljivi
- Predolgo vztrajanje z nadaljevanjem projekta, čeprav so stroški občutno previsoki



### Predlogi rešitev:

- Dobra priprava projekta:
  - Nameniti dovolj časa za definiranje poslovnih zahtev
  - Preveriti izvedljivost projekta
- Cilji morajo biti definirani tako, da je na koncu projekta možno čim bolj jasno ugotoviti, ali so bili doseženi
- Če so cilji projekta nasprotujoči ali nerealni, je za razjasnitev in dokončno definicijo odgovoren sponzor projekta
- Jasno definirani cilji občutno pripomorejo k zamejitvi obsega projekta in kakovosti pričakovanih rezultatov

# PREVELIKA OBSEŽNOST PROJEKTA

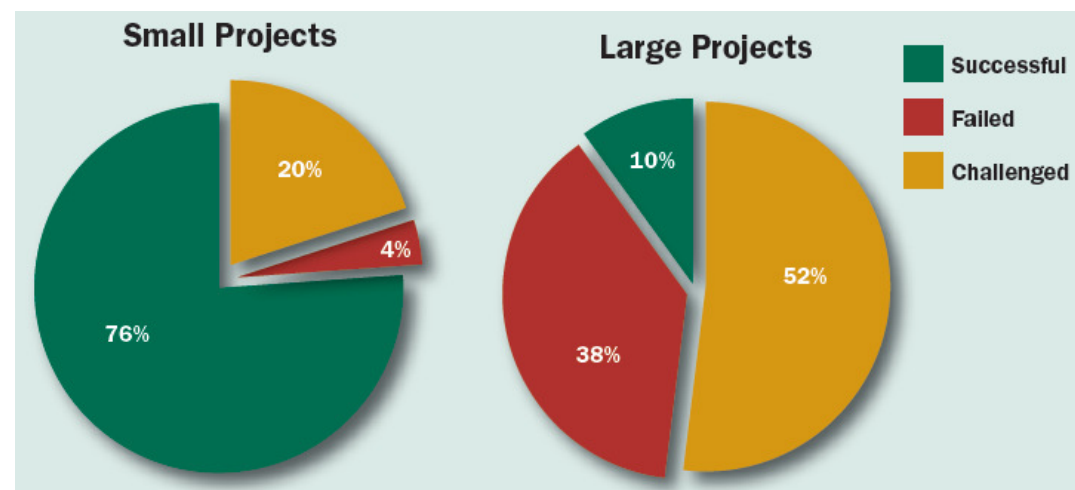
Velike in obsežne projekte je težko planirati, še težje pa je spremljati njihov napredek in obvladovati spremembe.

## Značilne težave:

- Prevelika vsebinska in organizacijska zahtevnost projekta
- Prepozno prepoznavanje potreb po vsebinskih strokovnjakih
- Nemogoče obvladovanje nikoli končanih projektov

## Predlogi rešitev:

- Velike projekte razdeliti na manjše dele:
  - Večja spodbuda za dobro organiziranost
  - Poveča se nivo obvladovanja projekta
- Določiti odgovorne osebe za vsak del
- Ustrezno razdeliti pristojnosti in odgovornosti



Vir: The Standish Group: The CHAOS Manifesto 2013

# SLABO OPREDELJENE ZAHTEVE IN PRIORITETE PROJEKTA



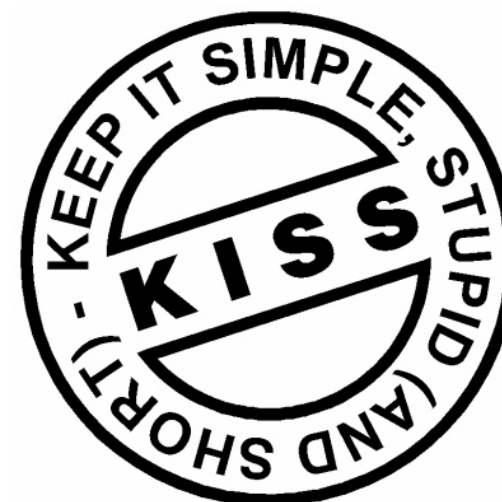
Specifikacije zahtev naročnika predstavljajo izhodišče za izvedbo projekta in morajo dobro definirati pričakovanja in zamejiti obseg projekta.

## Značilne težave:

- Naročnik v fazi priprave specifikacije zahtev še ne ve natančno katere poslovne probleme naj bi reševala rešitev
  - Preveč splošna specifikacija je lahko vzrok za nesporazume
  - Preveč podrobna specifikacija vzame preveč časa in lahko vodi do preveč okornih rešitev (manj je včasih več)
- Pogosto se priprava specifikacije v celoti prevla na izvajalca
- Neustrezno upravljanje sprememb

## Predlogi rešitev:

- Odgovornost za specifikacijo zahtev:
  - Izvajalec za metodologijo
  - Naročnik za vsebino
- Sodelovanje z vsemi ključnimi deležniki (tudi z bodočimi uporabniki)
  - Natančnejše definicije zahtev
  - Večje poistovetenje s projektom
  - Večja motivacija za uporabo bodoče rešitve



# NEUČINKOVITO IN NEUSTREZNO KOMUNICIRANJE

Pogoj za uspešno delovanje tima je dobro medsebojno komuniciranje in zaupanje. Projektni vodja večino svojega časa na projektu porabi za komunikacijo (ocena 90%). Število deležnikov na projektu določa zahtevnost in obseg komunikacije.

## Značilne težave:

- Neustrezen način komunikacije z različnimi deležniki v različnih okoljih
- Neustrezna komunikacija (prepodrobna, preobsežna, prepogosta, ...)
- Večino težav na projektih povzroča slaba komunikacija

## Predlogi rešitev:

- Identifikacija ključnih deležnikov in njihova pričakovanja
- Plan komuniciranja z identificiranimi deležniki na projektu
- Vzpostavitev različnih kanalov komuniciranja navzgor in navzdol ter prečno
- Ustrezna predstavitev projekta, zahtev do deležnikov in redno obveščanje brez prikrivanja
- Motivacija tima
- Določitev osrednje točke komunikacije na projektu – projektni vodja





# POMANJKANJE METODOLOGIJE PROJEKTNEGA VODENJA

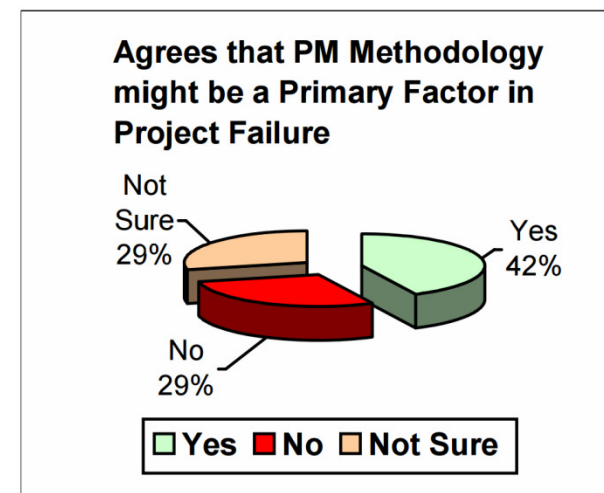
*Metodologija projektnega vodenja je eno najbolj pomembnih orodij, ki jih ima projektni vodja.*

## Značilne težave:

- Pod pritiskom ali v kritičnih trenutkih projektni vodja ne ve kako mora postopati
- V kasnejših fazah projekta se ugotovi, da je bilo kaj pozabljeno
- Nesporazumi in nerazumevanje tako s strani naročnika kot s strani izvajalcev
- Zanašanje na programsko rešitev za projektno vodenje

## Predlogi rešitev:

- Metodologija mora biti zapisana in na voljo vsem sodelujočim
- Pred začetkom projekta mora biti metodologija določena in poznana vsem deležnikom
- Med projektom se je potrebno striktno držati metodologije, a jo hkrati tudi dopolnjevati, najbolje po končanem projektu



Vir: Benjamin Robert (2006). Project Success as a function of Project Management METHodology: an emergent system approach

# PODCENJEVANJE ZNANJA PROJEKTNEGA VODENJA TER NEIZKUŠENOST PROJEKTNEGA VODJE

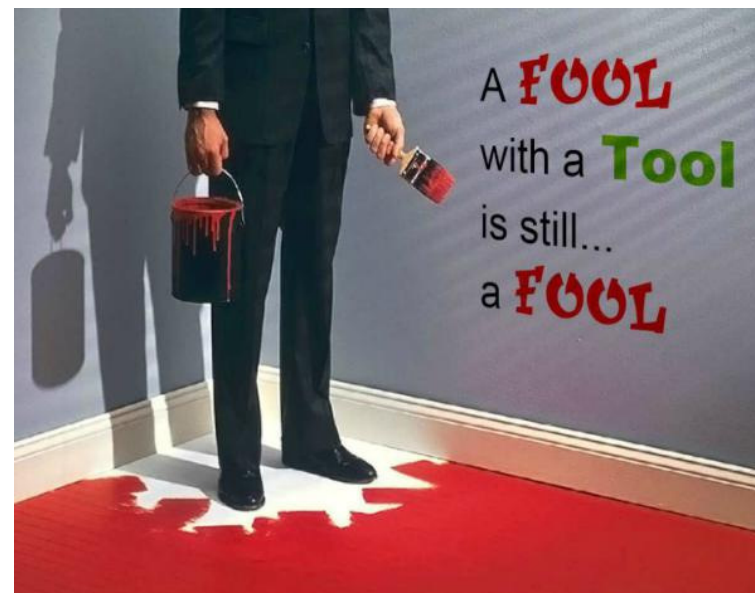
„A FOOL WITH A TOOL IS STILL A FOOL“ znan angleški pregovor.

## Značilne težave:

- Predvsem projektni vodja ima veliko opravil, za katere ni jasno, čemu so namenjena
- Kljub temu, da se točno sledi orodju, je realno stanje drugačno, kot ga prikazuje orodje
- „Birokratiziranost“ projektnega vodenja

## Predlogi rešitev:

- Potrebna je „zdrava kmečka pamet“ in fleksibilnost
- Najprej je potrebno znati uporabljati metodologijo „na papirju“, brez orodij
- Projekti vodja se mora večji del časa ukvarjati z ljudmi in ne z orodjem



# PREMAJHEN POUDAREK NA SPREMLJANJU PROJEKTA IN ZAGOTAVLJANJU KAKOVOSTI

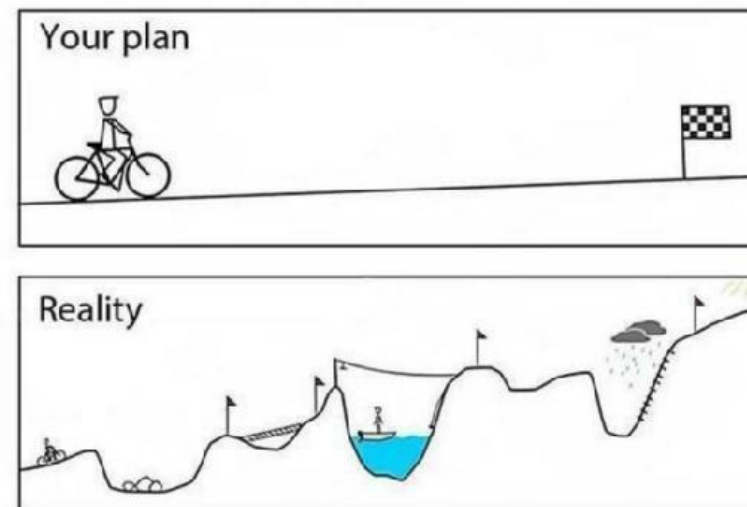
Spremljanje projekta in kakovosti na projektu je kot navigacija pri potovanju. Če ne veš, kje si, ne veš, kam je potrebno iti.

## Značilne težave:

- Večino časa je status projekta zelen, morda občasno rumen, tik pred koncem pa katastrofa
- Prepozno sprejemanje odločitev
- „Saj ni nobene druge možnosti več“

## Predlogi rešitev:

- Status projekta mora obravnavati vse tri ključne omejitve projekta
- Stanje projekta in odstopanja od plana mora biti vedno na voljo
- Formalen postopek preverjanja stanja na projektu mora biti redna naloga vseh deležnikov projekta



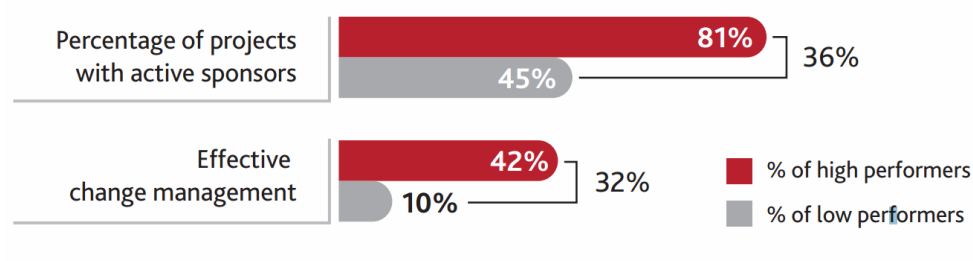
# NEUSTREZNO OBVLADOVANJE SPREMEMB IN TVEGANJ

Projekt brez tveganj ni projekt. Bistvo projekta je unikatnost, zato vedno vsebuje tveganja, njihova uresničitve pa spremembe.

## Značilne težave:

- Ni podatkov o tem, kdaj in zakaj se je sprejela določena odločitev
- Končen rezultat ni skladen z zahtevami naročnika
- Sprejemanje odločitev na napačnih nivojih

## Change Management



Vir: PMI's Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance

## Predlogi rešitev:

- Pri obvladovanju sprememb in tveganj morajo sodelovati vsi deležniki projekta
- Proces obvladovanja sprememb in tveganj je eden ključnih procesov na projektu
- Formalizirano spremljanje sprememb in tveganj mora biti stalna praksa ves čas projekta
- Določiti kdo odobrava katere spremembe



# NEREALNE NAPOVEDI IN OCENE TER POROČANJE O STANJU NA PROJEKTU

Vedno znova se ocene in plani izkažejo pre-optimistični in nerealni

## Značilne težave:

- Ocene obsega del se vedno znova izkažejo kot nerealne
- „Všečno poročanje“
- Plani se izkažejo pre-optimistični
- Na IT projektih so običajno ocene in plani optimistični

## Predlogi rešitev:

- Cilji projekta naj bodo jasno definirani in čim bolj merljivi
- Upoštevajte človeški faktor
- Izrednega pomena je pozitivna klima v ekipi
- Projektni vodja naj se ne zadovolji s kratkimi odgovori, ampak naj preveri podrobnosti
- V planih je vedno potrebno vključiti rezervo za nepredvidene dogodke



## Zaključek

---

- Projekti so unikatni – vedno so in bodo neznanke, odstopanja in presenečenja
- Praviloma se IT projekti izkažejo za kompleksnejše, kot se je zdelo na prvi pogled
- Velik dejavnik pri projektih igra je človeški faktor
- Enostavnega recepta ni, pomagajo pa različne metodologije, orodja in veščine
- Potrebno se je učiti iz preteklih izkušenj in predvsem ne ponavljati napak iz preteklosti

***Hvala za vašo pozornost!***

*Vprašanja?*

*Pripombe?*

*Predlogi?*