

MAGICKÝ PROJEKTOVÝ TROJUHOVNÍK

Pri poslednom pravidelnom servise auta mi ne-
umyli auto. Priznám sa, že ma to zaskočilo a bol
som sklamaný. Bolo to niečo, na čo som bol doteraz
zvyknutý a očakával som to ako štandard. Realita je
ale iná. Aj keď hovoríme o tej istej značke auta, to, čo
je v jednom servise štandard, v inom je platená služba
navyššie. V projektoch toto platí niekoľkonásobne.
**Žiaden projekt nie je rovnaký, aj keď sa to na prvý
pohľad môže tak javiť.** Práve preto je dôležité mať
jasne definované hranice projektu. **Jedna malá vec
dokáže zničiť dobrý dojem z úspešne dodaného
náročného projektu.**

V prvom rade je dôležité
položiť si otázku: „Čo je cieľ
projektu?“ Odpoveď na túto
otázku je na prvý pohľad zdanlivo
jednoduchá, no skutočná odpoveď
si vyžaduje oveľa viac práce, ako sa
môže na prvý pohľad zdať.
Je to opravené auto? Vykonaná pra-
videlná servisná prehliadka? Alebo
spokojný klient, ktorý sa s radosťou
vráti a bude šíriť pozitívne PR a od-
porúčania?

V dnešnej dynamickej dobe roz-
hodujú o úspechu detaily. Dodat'
požadovaný výstup projektu je dnes
už samozrejmosť. To sa jednoducho
vyžaduje a nikto nad tým neuvažuje.
Ak donesiete auto na pravidelnú
prehliadku do autorizovaného
servisu, očakávate, že vám auto dajú
do špičkového stavu. Očakávate, že
majú vo veciach jasno a nad problé-
mami nešpekulujú, ale ich sebavedo-
me a systematicky riešia. Práve preto

ste si vybrali značkový servis a nie
susedovu garáž, v ktorej sa bude učiť
vymieňať olej na vašom aute. O tom,
či sa vrátite do toho istého servisu,
rozhodujú „maličkosti“. Firma,
ktorej projektoví manažéri dodávajú
projekty v plánovanom rozsahu, po-
žadovanej kvalite a termíne, zároveň
využijú definované zdroje a nepre-
kročia rozpočet, vyhráva.
Detailné definovanie cieľov si vy-
žaduje poznať klienta. Poznať jeho
potreby, očakávania, zvyky, úroveň
náročnosti atď. Tieto informácie
projektovému manažérovi neprine-
sie nikto na striebornom podnose.
V projektovej praxi to znamená, že
projektový manažér ich musí vedieť
získať. Neskúsený projektový mana-
žér si povie: „Zbytočná práca navyše
a strata času. Idem radšej hneď robiť,
aby boli prvé výsledky.“ Práve tým,
že sa podceňuje iniciačná fáza a fáza
plánovania projektu, sa robia naj-
častejšie chyby na projektoch.

KTO MÁ DEFINOVAŤ CIELE? KOHO JE TO ZODPOVEDNOSŤ?

V prvom kroku je dôležité si uve-
domiť, že je to spoločný proces, na

NÁZOR MANAŽÉRA**Ing. Pavol Bandura****PMP Senior projektový manažér**

Trojuholník projektového manažmentu vo svojej klasickej podobe rozsahu, ceny a času už nezodpovedá dnešnej realite. Kvalita sa stáva kľúčovou schopnosťou poskytujúcou konkurenčnú výhodu ako dodavateľským firmám pri realizácii projektu, tak zákazníkom pri využití výsledkov projektu v ich oblasti podnikania. ■

Definícia cieľov a necieľov projektu

ktorom sa zúčastňujú obe strany. Klient aj projektový manažér. Pohľady a úlohy sú nasledovné:

Klient

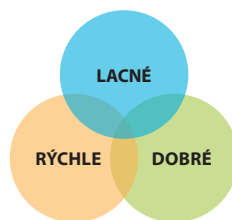
- niečo chce
- niečo potrebuje
- myslí si, že mu niečo pomôže
- myslí si, že vie presne, čo očakáva
- myslí si, že má jasné požiadavky

Projektový manažér

- dostane požiadavky
- pochopí požiadavky
- vyhodnotí a spracuje požiadavky
- akceptuje a stotožní sa s požiadavkami
- definuje požiadavky do cieľov a necieľov

Je jednoznačnou zodpovednosťou projektového manažéra nepodceňiť proces definovania cieľov. Správne vyhodnotiť požiadavky klienta a možnosti realizačného tímu. Spraviť sa dá všetko, ale akú to bude mať cenu a ako dlho to bude trvať? Práve tu by mal projektový manažér klientovi jasne vysvetliť, v čom je hodnota, ktorú získa. Z 3 druhov služieb si môže klient vybrať len

2 atribúty: Dobré? Lacné? Rýchle?



- Dobré a lacné => nebude rýchle
- Rýchle a dobré => nebude lacné
- Lacné a rýchle => nebude dobré

Klient bude vždy očakávať niečo iné, ako mu bude firma dodávať. Práve preto je dôležité presne definovať rozsah projektu. Presne definovať, čo je v rozsahu projektu a čo je už nad jeho rámec. To neznamená, že mu neviete splniť jeho očakávania, ale bude to už ďalší projekt alebo dodatočné konzultácie. Zodpovednosť za tento proces sa nedá delegovať. To, čo podceníme na začiatku projektu, to sa nám neskôr vráti aj s úrokmi. A môžeme si byť takmer istí, že to príde v tom najnevhodnejšom čase. Prvýkrát sa projektový tím stretá s hrubými rysmi cieľov a necieľov projektu už vo fáze iniciácie projektu. Projekt vo fáze iniciácie je ako prázdny papier.

Limity nie sú definované. Práve preto sa väčšinou zadávateľ projektu snaží natlačiť čo najviac úloh do projektu. Ak je výstupom projektu nový produkt či služba, zadávateľ bude chcieť vždy viac. To, či projektový manažér dostatočne definoval ciele projektu, sa dozvie až neskôr. Vtedy už ale projektový manažér ťahá za kratší koniec. Jeho sila je najväčšia na začiatku projektu. Klient niečo chce a projektový manažér je ten, čo mu to môže dodať. Táto situácia sa už na projekte s najväčšou pravdepodobnosťou nebude opakovať. Preto je dôležité venovať dobrému definovaniu cieľov dostatočnú energiu na začiatku projektu:

- **SMART CIELE projektu** = čo už súčasťou projektu nebude – tzv. neciele (napr. presný popis opráv v servise podľa servisnej knižky).
- **NECIELE projektu** = jasné vymedzenie oblastí, ktoré projekt už nerieši a klient by ich mohol očakávať (napr. umytie a vysatie auta).

Spôsob, nástroj a princíp, ako definovať projekt jasne, sú nasledovné: odpovedať si na ▶

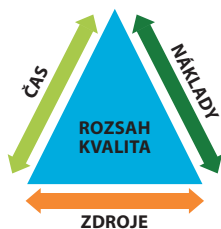
4 základné otázky:

Čo definuje projekt?

- ČO – Rozsah, Kvalita
- KEDY – Čas
- KTO – Zdroje
- KOLKO – Náklady

Projektový manažér nemusí vedieť odpovede na otázky vopred, ale pozná proces, ako odpovede získať.

Ak projektový manažér vie, ako postupovať, cíti sa istejšie a získava silnú dôveru tak od tímu, ako aj od klienta. Jeho hodnota rastie. Problémy a diskusie vie efektívnejšie riadiť a keďže postupuje podľa štandardnej metodiky, vie správne argumentovať. Jeho činy dávajú klientovi jasnú logiku a dôveru, že to, čo robí, smeruje k cieľu. Ak vie veci manažér vysvetliť, pravdepodobne sa im rozumie. Samozrejme garancia tu nie je nikdy ☺. Projektový manažment spája odpovede na vyššie položené otázky do tzv. magického projektového trojuholníka, pozri obrázok:



Obsah trojuholníka nám symbolizuje rozsah projektu a požadovanú kvalitu jeho realizácie. Jednotlivé strany trojuholníka sú projektovými obmedzeniami, resp. hranicami.

- Čas potrebný na realizáciu projektu.
- Zdroje potrebné na realizáciu projektu (personálne, materiálne, nástroje, stroje, služby atď.).
- Náklady na realizáciu projektu vo forme rozpočtu.

Prečo magický trojuholník? Magický je práve preto, že v ideálnej rovnováhe je projekt len na začiatku. Potom prichádza realita a projektový manažér reaguje na požiadavky trhu a zmeny, ktoré prináša každodenný biznis.

AKÉ SITUÁCIE PRINÁŠA REALITA?

- Zmeny v rozsahu projektu. Zákazník počas realizácie projektu

požaduje dodatočné navýšenie rozsahu projektu a očakáva, že mu ich dodávateľ zhotoví v plánovanom čase a rozpočte – ide sa tzv. „scope creep“. Príkladom môže byť pri inštalácii softvéru do firmy aj zaškolenie všetkých zamestnancov na jeho používanie, hoci nebolo na začiatku v cieľoch projektu.

- **Požiadavka na neautorizované prvky.** Klient si napríklad počas implementácie projektu uvedomí, že by mu mohol softvér aj automaticky tlačiť štandardné reporty a snaží sa projektového manažéra presvedčiť, že to je v rozsahu projektu. Ide o tzv. „feature creep“.
- Zmena termínu.
- Prekročenie rozpočtu.
- Požadované zdroje nie sú k dispozícii. Napr. pokazí sa kľúčový stroj alebo ochorenie jediný špecialista na danú oblasť.

Jeden z možných príkladov znázorňuje obrázok:



Ani jeden faktor nemôžete zmeniť tak, aby nedošlo došlo k zmene aspoň jedného ďalšieho faktora. Úlohou projektového manažéra je dokázať to ☺. Dobrý projektový ma-

nažér síce nevie odpovedať na každú úlohu, ktorú treba spraviť na ceste k cieľu, ale vie postup krokov a pozná nástroje, ako sa do cieľa dostať.

Projekty firmy používajú ako nástroj na riešenie úloh, zadaní a problémov, ktoré sa už nedajú riešiť len v štandardnej líniovej štruktúre. Práve preto začali vznikať projekty, pretože riešia nové, náročné a dynamické výzvy.

PREČO JE POZNANIE PRINCÍPU PROJEKTOVÉHO TROJUHLNÍKA DÔLEŽITÉ?

Princíp projektového trojuholníka sa ťahá realizáciou celého projektu. Od plánovania cez realizáciu, kontroľujú až po jeho vyhodnotenie. Ak ho raz začne projektový manažér aplikovať, má projekt oveľa viac pod kontrolou a vidí priame súvislosti medzi rozsahom a ohrozením projektu. Projektový trojuholník vnáša do projektu principiálnu prehľadnosť a jednoduchosť na jednej strane a silnú strategickú hodnotu na druhej strane.

Dôveryhodnosť je jedným z rozhodujúcich faktorov pri výbere dodávateľa. Kvalita dodaného projektu, resp. služby určuje, či sa klient ešte vráti.

Myšlienka na záver: Ktorý z faktorov je kritický pre váš ďalší rozvoj? ■

Ing. Peter Minárik,
Executive Partner,
COMM-PASS



COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréninky a poradenstvo | www.commpass.sk

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk
manažment
si môžete objednať
telefonicky na:
041 70 53 222
alebo e-mailom na:
sluzby@manazerskecentrum.sk
www.manazerskecentrum.sk

Zisk manažment je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikáť,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povaľáčov,
- ako hodnotiť a odmeňovať,
- ako vybudovať dobré meno firmy,
- ako na trhu preraziť a ochromiť konkurenciu,
- ako pri podnikaní ušetriť,
- ako sa úspešní stali úspešnými,
- ako byť spoločensky zodpovedný,
- ako si získať a udržať zákazníka,
- ako zákazníka nestratiť,
- ako robiť marketing (nielen) na internete,
- ako na sociálne siete,
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast,
- ako sa stať lídrom,
- ako profesionálne „nevyhorieť“.

Manažérom, personalistom, marketérom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o mesačníku Zisk manažment nájdete na www.manazerskecentrum.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**