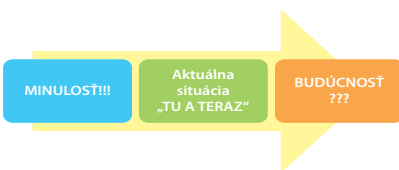


ZMENY NA PROJEKTOCH

– 1. ČASŤ

Vždy, keď sa ma niekto spýta, aký je ideálny návod na riešenie krízových situácií a zmien na projekte, odpoviem rovnako: „**Predchádzať im. Ako? Dobrým plánovaním a prípravou.**“ Ak niekto očakáva, že na projektoch bude niečo isté, stabilné a nemenné, mýli sa. Vyplýva to zo samotnej podstaty projektu. Práve opak je pravdou. Projekty sú plné zmien, dynamiky.

Základné poznanie o zmene:
„Dnešná situácia nie je výsledkom náhody.“



Základné charakteristiky projektu:

- jedinečnosť
- neopakovateľnosť
- rizikovosť
- neistota
- dynamika
- zmena
- komplexnosť (multifunkčnosť)
- nová úloha, nové ciele
- ohraničenosť

Pomyselný boj so zmenami vyhráva ten projektový tím, ktorý je schopný rýchlo a efektívne reagovať na zmenu. Ten, kto vie zakomponovať potrebné zmeny do projektu a realizovať ich.

Čo je spojené so zmenou?

- Výhovorky
- Emócie
- Odpor
- Viac práce

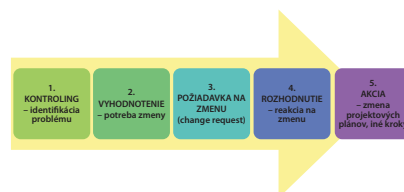
To, ako vnímame zmenu, je otázkou nášho postoja. Veľakrát nie je problém

mom samotná zmena, ale to, ako na ňu zareagujeme. Každú zmenu na projekte vnímame z viacerých pohľadov:

- Technický
- Emocionálny
- Taktický

Technický pohľad na zmenu

Vypracovať požiadavku na zmenu („change request“) je len administratívny úkon, ktorý vyplynie z pravidelného reportingu. Alebo potrebu zmeny identifikuje kontroľing pri realizácii štandardných analýz projektu. V mnohých prípadoch prichádza potreba zmeny od zákazníka.



Správne pochopenie zmeny je kľúčom k jej riadeniu. Nejde len o pochopenie zmeny, ale aj situácie, prečo samotná potreba nastáva. Zmenu je potrebné správne vyhodnotiť. Je naozaj potrebná? Musíme sa ňou vôbec zaoberať? Je vhodný čas na realizáciu zmeny? Ako správne pochopiť zmenu? Veľa sa pýtajte. Hľadajte vzájomné súvislosti. Neuspokojte sa

s prvou odpoveďou. Zmena je ako detektívka. Čím viac o nej viete, tým sa v nej budete možno viac strácať. Práve preto pomáha lepšiemu pochopeniu zmeny štruktúrovaný prístup.

Na čo sa zamerať a pýtať?

- aké následky zmeny očakávame?
- koho sa bude zmena týkať?
- čo táto zmena ďalej vyvolá?
- aké ďalšie akcie budú potrebné po zmene?
- aké náklady sú so zmenou spojené a aké sa objavia po zmene?
- aké nové problémy zmena odhalí?
- aké nové problémy zmena vyvolá alebo prinesie

Ako riadiť zmeny na projektoch?

Vzhľadom na fakt, že zmeny sú v dnešnom biznis prostredí nevyhnutné a prichádzajú nečakane, projekty potrebujú mechanizmus, ako sa s nimi vysporiadať.

2 základné typy dokumentov:

Požiadavka na zmenu (Change request) – formálny dokument požadovaný pri zmenách v projekte.

Dosah zmeny (Impact statement) – vyhodnotenie možných následkov požadovanej zmeny spolu s návrhom alternatív riešenia.

VYJADRENIA MANAŽÉROV:

Miroslav Šagát, HR Manager, AU Optronics (Slovakia)

So zmenami sa stretávame v každodennom živote. Zmena je vlastne podstatou všetkých projektov. Vždy však záleží od toho, ako je človek na ne pripravený a ako sa s nimi dokáže sám vysporiadať. Veľa autorov uvádza, že najdôležitejšie, aby zmena prebehla plynulo, je informovať a vplývať na okolie a priamo dotknuté osoby. Avšak prvým predpokladom úspešnej zmeny je, aby tejto zmene veril jej hlavný protagonista, keďže nie vždy musí byť jej iniciátorom. Ako už bolo spomenuté vyššie, priebeh zmeny má niekoľko fáz a štyri základné výsledné stavy. Tým najpozitívnejším výsledkom je uskutočnenie zmeny, adaptácia na ňu a jej integrácia do bežného života. Ďalším, menej priaznivým variantom je racionalizácia, zhodnotenie a zamietnutie zmeny v jej počiatočnej fáze tesne po fáze šoku. Treťou možnosťou je spustenie implementácie zmeny až po fázu Uvedomenia a po jej následnom prehodnotení prerušenie a zbabelý útek. Štvrtým, najhorším variantom je depresia, ktorá nastáva po fáze Frustrácie. Nebezpečenstvo tohto variantu spočíva nielen v neuskutočnení jednej zmeny, ale aj vo vytvorení negatívneho postoja k ďalším zmenám a ich rezolútnemu odmietaniu už v ich počiatočných fázach. V prípade projektov hovoríme po ukončení zmeny o troch časových obdobiach, počas ktorých prebieha monitorovanie jednotlivých ukazovateľov, tzv. monitorovacie obdobia.

Výstup zmeny je aktuálny stav tesne po zmene, ktorá nastala.

Výsledok zmeny je stav, ktorý po tejto zmene nastane a dokážeme ho skontrolovať po roku fungovania.

Dosahom zmeny je stav, ktorý si vieme odkontrolovať po piatich rokoch od uskutočnenia zmeny.

Ak sa sústredíme len na Výstup a nebudeme ďalej sledovať vývoj zmeny až po jej Dosah, môže dôjsť k negatívne až zápornému efektu. Na záver by som už len spomenul najdôležitejšie pravidlá, ktoré obmedzujú vznik negatívneho postoja k zmene.

1. **Vízia** – Čím viac ľudia rozumejú zmyslu plánovanej zmeny, tým pozitívnejší je postoj k zmene, a tým ľahšie sa presadzuje. (Analýza stakeholderov)
2. **Úžitok**, ktorý zmena priniesie. Ak sú pracovníci priamo zangažovaní a veria, že zmena priniesie úžitok aj im samotným a nielen organizácii, odpor k zmene sa zmení na nadšenie a podporu.
3. **Nové schopnosti a zručnosti**. Ľudia pred zmenou analyzujú svoj potenciál. Ak sa začnú domnievať, že im chýbajú potrebné zručnosti po zavedení zmeny, začínajú sa obávať zaujímať negatívny postoj. Ľudí kontinuálne pripravovať na nadchádzajúci stav po zmene a pripraviť pre nich tréningový plán, aby zmenu zvládli a videli v nej príležitosť na sebazdokonalenie.
4. **Akčný plán**. Dotknuté osoby vždy pozitívne prijímajú zmenu, ak presne vedia, aké kroky musia uskutočniť, aby došlo k zmene. Preto je dôležité nastaviť si počas priebehu zmeny mílniky, ktoré rozsah zmeny rozdelia na ľahšie dosiahnuteľné ciele, a tým sa stane zmena akceptovateľnejšou. Čím detailnejšie budú informované o realizácii zmeny, tým budú pozitívnejšie naladené.
5. **Zdroje**. Nezabúdajte na to, že každá zmena sa stane omnoho priateľnejšou, ak máme na ňu pripravené všetky zdroje – čas, peniaze, ľudí, nástroje a iné zdroje. Ak je všetkého dostatok, tak bude zmena pozitívne prijatá a aj uskutočniteľná. ■

prof. RNDr. Michal Greguš, PhD., prodekan pre zahraničné vzťahy, vedúci Katedry informačných systémov, Fakulta managementu, Univerzita Komenského

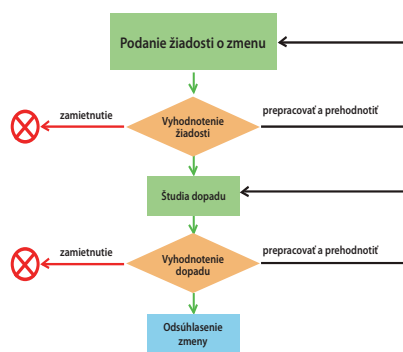
Plánovať tak, aby plán obsahoval možnosť zmeny, je kľúč k úspešnému projektu. Alebo jednoducho povedané: „Ak plán nepripúšťa zmeny, nie je to dobrý plán.“ Zaujímavý je tiež poznatok, že v tomto svete rýchlych zmien môžu byť skúsenosti tvojím najväčším nepriateľom. Na druhej strane veľkou hrozbou úspechu akéhokolvek projektu je robiť zbytočné zmeny napríklad v partikulárnych cieľoch projektu. Stáva sa to veľmi často, najmä keď sa zmenia ľudia na rozhodovacích pozíciách. Robia zmeny, pretože sa chcú zviditeľniť, ale zabúdajú, že pôvodný plán smeroval k pôvodným cieľom... ■

Názov projektu	
Žiadateľ zmeny:	
Dátum zmeny:	
Popis zmeny:	
Zdôvodnenie zmeny (biznis dôvod):	
Akcie:	
Odsúhlasil:	Dátum:

Čím lepšie máme na projekte nastavené zodpovednosti a k nim prislúchajúce právomoci, tým je projekt flexibilnejší a efektívnejšie reaguje na zmeny. Projektový manažér má voľnejšie ruky a nepotrebuje každú aj malú zmenu riešiť so zadávateľom projektu. Každú zmenu je potrebné archivovať a detailne popísať. Zdôvodnenie zmeny neslúži len ako argumentácia v prípade riešenia problémov, ale najmä ako podklad pri procese rozhodovania sa o možných reakciách na zmenu. V neposlednom dôsledku musí každú zmenu na projekte odsúhlasiť zodpo-

vedná osoba. Či už projektový alebo programový manažér.

Proces zmeny:



Možné reakcie na zmenu:

- možnosť zakomponovať zmenu v rámci existujúcich zdrojov a časového plánu
- možnosť zakomponovať, ale vyžaduje sa posun časového plánu
- možnosť zakomponovať, ale vyžadujú sa dodatočné zdroje
- možnosť zakomponovať, ale vyžadujú sa dodatočné zdroje a posun časového plánu

- možnosť zakomponovať, ale je nutné meniť priority výstupov projektu
- zmenu nemožno zakomponovať do projektu bez toho, aby nenastali vážne zmeny v projekte

Technický pohľad na zmenu je len základným predpokladom pre úspešné zrealizovanie a aplikovanie zmien do každodenného života projektu. V nasledujúcom článku sa zameriame na ďalšie 2 pohľady na zmenu. Emóciám, ktoré sú spojené so zmenami. Taktický pohľad na zmenu vám ukáže, ako môžu zmenu vnímať ľudia vo vašich tímoch a ako sa na zmenu dobre pripraviť. ■

Autor: Ing. Peter Minárik,
Executive partner COMM-PASS

