

PROJEKT V SÚVISLOSTIACH – prostredie a ohraničenie projektu

Ako jasne definovať hranice projektu a pochopiť projekt v súvislostiach? Čo ovplyvňuje projekt interne vo firme a externe v prostredí?

SCHOPNOSŤ VIDIEŤ SÚVISLOSTI VS. ZAMERANIE NA DETAIL

Keď som sa pred niekoľkými rokmi vrátil po ročnej pauze späť do konzultačnej firmy, vedenie mi ako podmienku ďalšieho kariérneho postupu dalo na krk 3 projekty. Moc ma to netešilo, lebo som sa chcel venovať realizácii vstupných analýz a následnému návrhu projektových riešení pre potenciálnych klientov. Spočiatku som tieto 3 projekty bral ako trest, no po pár dňoch som videl, že táto skúsenosť môže byť pre mňa prínosná. Na každom projekte som týždenne trávil 1 až 3 dni podľa aktuálnej potreby. Priznám sa, že začiatky neboli jednoduché. Hoci som mal za sebou niekoľko úspešných projektov ako člen tímu a projektový manažér. Pozícia senior manažéra zodpovedajúceho za viac tímov súčasne bola pre mňa nová. Moje vtedajšie znalosti boli na úrovni riadenia 1 tímu a realizácie projektu pre 1 klienta. Jeden z projektov bol už rozbehnutý a ja som zaň prebral zodpovednosť aj s rozbehnutými pravidlami a zabehnutým štýlom práce môjho predchodcu. Hneď prvý deň som zažil šok, keď mi projektový manažér začal dávať úlohy ako špecialistovi a snažil sa ma doslova úkolovať. V tej sekunde mi bolo jasné, že toto nie je cesta. Ak projektový manažér zadáva operatívne úlohy šéfovi, niečo nie je v poriadku. Projekt

bol dobre naštartovaný a dodával klientovi výsledky. Aj vďaka predošlému manažérovi, ktorý bol skôr špecialista ako manažér. Stála predou mnou jasná výzva: „Ako byť pre tím prínosný bez toho, aby som vykonával dennú operatívu?“ Členom tímu ani projektovému manažérovi sa to vôbec nepáčilo. Spočiatku sa im zdalo, že som na projekte úplne zbytočný. Ich vnímanie sa otočilo až vtedy, keď som im párkrát poradil, ako riešiť náročnú situáciu iným spôsobom, ako boli zvyknutí. Spoločne sme sa pozreli na problém strategicky a hľadali sme systémové riešenie. Riešenie, ktoré by sa prejavilo vo väčšej miere s menšou námahou. Neverili mi. Snažil som sa ich nasmerovať, aby sa na situáciu pozerali z nadhľadu. Aby veci vnímali v iných súvislostiach, ako to už niekoľko rokov deň čo deň robí ich klient. Práve preto si nás klient zaplatil, aby sme veci videli inými očami bez ich každodenných paradigiem. Mój zdedený tím ma začal oveľa viac akceptovať, keď videli prínos mojich myšlienok v praxi. Keď jednotliví členovia tímu skončili svoju prácu o 17:00 a nesedeli v kancelárii do 22:00. Na konci projektu mi tím potvrdil, že práve pohľad na projekt v inom svetle im priniesol jednoduchšie výsledky v danom čase. Až po vnímaní súvislostí sa orientovali na detailné vypracovanie riešení. Na začiatku je vždy najnáročnejšie začať

NÁZOR MANAŽÉRA

Mgr. Radovan Martišovič, Production manager, Miba Steeltec

Projekty často bývajú ohraňované podmienkami a samotnými riešeniami, na ktoré prideme. Je to ale skutočne tak? Sú tie riešenia dostatočne kvalitné a efektívne? Jednou z možností je využitie služieb externej pomoci. Poviete si „Ale to je drahé...“, ale vyskúšali ste niekedy pomoc študentov vysokých škôl? Pre projekty vám študenti ponúknu obraz „bez hraníc“, ohraňovaný len jedným, a to svojimi skúsenosťami, nie tvorivosťou a originalitou. ■

PRAKTICKÝ NÁVOD, AKO JASNE DEFINOVAŤ HRANICE PROJEKTU A POCHOPIŤ PROJEKT V SÚVISLOSTIACH

Pri projektoch sa často jeho najväčšou brzdou stáva jeho minulosť, zvyky a doterajšie limity firmy. Pri definovaní hraníc projektu je dôležitá tvorivosť a schopnosť odpútať sa od doterajších nepodarkov, zabudnúť na technologické limity a myslieť tvorivo.

Je potrebné mať odpovede na nasledovné:

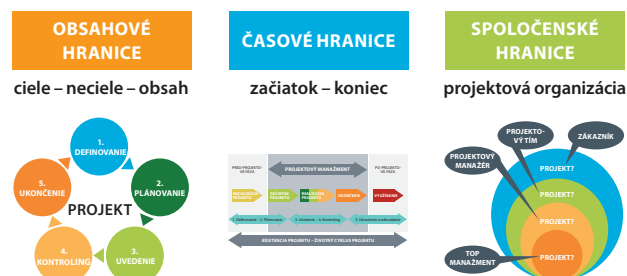
1. **Obsahové hranice projektu** – čo všetko bude súčasťou projektu a čo ním už nebude (ciele a ne-ciele projektu)
2. **Časové hranice projektu** – dátum začiatku a konca projektu (konkrétna udalosť)
3. **Spoločenské hranice projektu** – akých špecialistov budeme potrebovať v tíme na realizáciu projektu (kto bude tvoriť projektový tím a kto už do projektu nepatrí)

robiť veci ináč. Neistota, strach a strata pevnej pôdy pod nohami sú silný nepriateľ. **Projekt a jeho dosahy je potrebné vidieť ako súčasť celého biznisu, nielen ako jeho drobné frakcie.** Moja životná skúsenosť z tejto etapy hovorí jednoznačne: „Buď prinášam svojmu tímu hodnotu, alebo som pre nich len prebytočný náklad.“

IMIDŽ, ZNAČKA VS. SKUTOČNÁ HODNOTA

Na nedávnom pracovnom stretnutí som sa nechal inšpirovať atraktívnymi myšlienkami úspešných manažérov viacerých firiem. Jednou z tém bola aj nutnosť budovať si osobnú značku. Schopnosť odlišiť sa, zaujať a byť jedinečný dáva každému človeku svoj punc a buduje jeho meno. Jeho značku. Existujú viaceré marketingové metódy, ako si budovať osobnú značku a ukázať svoju jedinečnosť na trhu. V týchto prípadoch si vždy spomeniem na môjho kolegu, ktorého obľúbená analógia znela veľmi jednoducho: „Ak je žena sexi, nemusí to o sebe nikomu hovoriť...“ Čo má toto spoločné s projektovým manažmentom? Ak projektový manažér dodáva hodnotu, je oňho záujem. Jeho značka sa buduje na pevných základoch. Ľudia z praxe mi dajú za pravdu, že len na dobrom obleku nezáleží. Rozhodujú výsledky. V realite projektov sú kritériá hodnotenia našej práce jednoznačné. **Na konci projektu buď výsledky máme, alebo máme výhovorky, prečo nie. Peniaze nie sú nikdy problém, ak klientovi prinášame hodnotu.** Nie náhodou majú špičkoví manažéri vždy viacero ponúk a sú na trhu žiadani.

Obrázok znázorňuje hranice projektu:



DEFINOVAŤ EŠTE NEZNAMENÁ POROZUMIEŤ

1. **Obsahové súvislosti** – ako bude vplývať projekt na firemné ciele, iné projekty, existujúce procesy, našu konkurenciu
2. **Časové súvislosti** – aké udalosti nastali PRED projektom a aká bude situácia PO realizácii projektu
3. **Spoločenské súvislosti** – Projekty a ich vzťahy – súvislosti s okolím – prostredie projektu, koho projektom ovplyvníme – či už pozitívne, alebo aj negatívne

Byť v správny čas na správnom mieste nie je otázkou náhody, ale dobrej prípravy. Správne pochopenie hraníc projektu a vnímanie ich dosahu na projektové okolie dáva projektovému manažérovi možnosť vnímať súvislosti a nestratiť sa v detaile. ►

Obrázok znázorňuje súvislosti projektu:



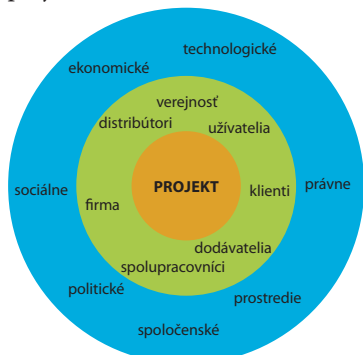
PROSTREDIE PROJEKTU – „INÝ KRAJ – INÝ MRAV“

Už dávni bojovníci si vyberali na svoje bitky miesta, ktoré dokonale poznali. Poznanie prostredia boja im dávalo nielen pocit väčšieho bezpečia, ale aj viacero možností lepšej prípravy pre realizáciu ich jednoznačného cieľa: zvíťaziť.

Už len jednoduché zamyslenie nad charakterom a vlastnosťami prostredia prináša iný pohľad na projekt.

- Trhové prostredie vs. netrhové prostredie
- Štátna vs. komerčná sféra
- Rastúca vs. stagnujúca ekonomická situácia
- Nová vs. zabehnutá firma
- Inovatívna vs. konzervatívna firma

Projekt neexistuje v izolácii, ale v určitom prostredí – kontexte. Obrázok ukazuje niektoré prvky prostredia projektu:



ČO OVPLYVŇUJE PROJEKT INTERNE VO FIRME?

Vedenie firmy, projektový tím, interné oddelenia firmy, hladina spolupráce, úroveň komunikácie, firemné stratégie,

firemná a projektová kultúra, vzťahy vo firme. Pochoopenie biznis cieľa a biznis prínosu projektu. Ako biznis hodnotu projektu vníma a chápe projektový tím a ako ho chápe a vidí líniová štruktúra firmy.

Keď pri prezentovaní prípravy reálneho tréningového projektu pochválil generálny manažér členov tímu, ľudia zostali milo prekvapení. Jeho stanovisko bolo jednoznačné: „Vedieť, čo ovplyvňuje môj projekt, a predvídať je principiálne...“ Poznanie interných účastníkov – dotknutých oddelenia, procesy, systémy.

ČO OVPLYVŇUJE PROJEKT EXTERNE – MIMO FIRMY?

Užívatelia projektu, zákazníci, dodávatelia, ekonomická a politická situácia, legislatíva, konkurencia... Prednedávnom obdržala moja 90-ročná babka list od jej poisťovne s nasledovným textom: „Od doby poistenia vašej nehnuteľnosti uplynul dlhší čas a predpokladáme,

že sa váš majetok medzičasom rozrástol a zvýšil svoju hodnotu. Preto vám ponúkame kvalitnejšie poistenie s 10 % zľavou.“ Poisťovacia agentka jej niekoľkokrát volala a dokonca sa už párkrát stretli. Počas každého telefonátu a aj na stretnutí upovedomila babka agentku, že nemá o žiadnu zmenu poisťky záujem. Napriek tomu ju naďalej niekoľkokrát kontaktovala. Táto skúsenosť mi indikuje nasledovné. Poisťovacia agentka si nedokonale zmapovala jej projektové okolie, ako aj potenciálneho zákazníka. Jej postup neprináša požadované výstupy a napriek tomu robí to, čo sa od nej vyžaduje. Predpokladám, že týždenne musí reportovať svojmu šéfovi počet poslaných listov novým potenciálnym zákazníkom, počet uskutočnených telefonátov a následne stretnutí. Áno, je časovo vyťažená, zaneprázdnená. Veci robí podľa firemných predpisov a štandardných postupov. Jediné, čo jej uniká, je výsledok. Je na každého rozhodnutí, kde bude smerovať svoju energiu.

KTORÉ NÁSTROJE TREBA POUŽIŤ PRI INICIALIZÁCII PROJEKTU? KEDY A V AKEJ MIERE?

Jednoznačná odpoveď neexistuje. Každý projekt je iný. Rozhoduje veľkosť, priorita a dôležitosť projektu a praktické skúsenosti projektového manažéra. Práve znalosť prostredia, kde sa bude projekt realizovať, nám dá potrebné odpovede. V ďalšom článku sa budeme venovať detailnej analýze stakeholderov nášho projektu.

VLASTNÝ NÁZOR

Názor postavený na pocitoch neprináša potrebné dáta na uskutočnenie správnych rozhodnutí. Schopnosť argumentovať a byť v pokoji je postavená na dobrých dátach a ich správnom spracovaní a vyhodnotení. Ak mám svoj názor podložený silnými faktami, nebojím sa ho prezentovať a obhájiť si ho. Žiadna metodika nemôže ovládnuť projektového manažéra, ktorý má vlastný názor. Opačná situácia nastáva veľmi často. V praxi ju manažéri zažívajú denne, keď na nich ľudia chrlia definície a poučky bez konkrétnych návrhov na riešenie problému. **Niekedy je naozaj lepšie zostať chvíľu ticho a premyslieť si, čo povieť.** ■

Ing. Peter Minárik,
COMM-PASS Executive partner



zmena je život - život je inšpirácia

tréningy 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
služby@ezisk.sk
www.ezisk.sk

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

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikať,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povalačov,
- 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 nestraťiť,
- 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.ezisk.sk.

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