

EFEKTÍVNE RIADENIE PROJEKTOVÉHO TÍMU

Neviete sa sústrediť a zbaviť stresu z nefunkčného a neefektívneho tímu? Chcete mať dobrý tím zadarmo? Hľadáte bezprácné riešenie vašich každodenných problémov? Vyskúšajte produkt „xxx“... Približne takto by to vyzeralo v klasickej reklame, ktorou nás denno-denne krmia médiá.

Realita hovorí jasne: „Zabudnite na bezprácné riešenia a emocionálne „lákavé“ ponuky!!!“ Nič také neexistuje. Bez vášho vkladu sa vám tím sám nevytvorí. A keď sa náhodou vytvorí, nebude to už váš tím, ale tím niekoho iného.

Jediné riešenie, ktoré vám môže priniesť skutočný výsledok, ste vy sami. Zmeňte seba a buďte lepší. Buďte hodnotou pre váš tím.

V predchádzajúcich článkoch sme sa venovali tímu z pohľadu jednotlivých pozícií na projekte. Zdôrazňovali sme potrebu definovania si právomocí a zodpovedností pre jednotlivých členov tímu. Prečo je jednoznačné definovanie zodpovedností pre funkčnosť tímu absolútne nevyhnutné? Niektorí poznajú príbeh japonských manažérov Samo a Sato. Iným sa do tímu dostávajú pracovníci z nasledovného príbehu.

V tíme pracovali 4 ľudia, ktorí sa volali nasledovne: Každý, Niektorý, Ktokoľvek a Nikto. Bolo treba urobiť dôležitú úlohu a Každý to mal za úlohu urobiť. Každý si bol istý, že to Niektorý urobí. Ktokoľvek to mohol urobiť, ale Nikto to neurobil. Niektorý sa kvôli tomu nahneval, pretože to bola Každého práca. Každý poznal Niekoho, kto to mohol urobiť, ale Nikto si nemyslel, že to Niektorý neurobí. Skončilo to tak, že Každý obviňoval Niekoho, keď Nikto neurobil to, čo Každý mohol spraviť.

Najjednoduchšie je vyhovárať sa na okolie. Má to však jeden háčik. Vyhovárať sa dá len do takej úrovne, do akej to umožní projektový manažér.

Jedným z najefektívnejších nástrojov na zadelenie si zodpovedností v rámci tímu je RACI matica = matica zodpovedností.

- Identifikuje všetky funkcie (aktivity, úlohy a rozhodnutia), ktoré musia byť uskutočnené pre efektívne fungovanie.

Funkcie účastníkov

			A		C		I
	C	R		C	I	C	
							A
	R					A	
		I		A	C		
	I	A	I		R		C

Úlohy, rozhodnutia, aktivity

- Vyjasňuje úlohy a úroveň spoluúčasti na všetkých týchto funkciách pre každého člena tímu.
- RACI poskytuje veľa informácií v jednoduchej a prehľadnej forme.

Čo prináša RACI matica?

- definícia a rozdelenie úloh na projekte
- vychádza z WBS, Resource Breakdown Schedule, Gantt chartu
- zabezpečenie pokrytia všetkých funkcií, rolí v projekte
- vyváženie rozdelenia zodpovedností
- zamedzenie preťaženiu jednotlivcov
- strategické pokrytie kľúčových oblastí, nastavenie zastupiteľnosti

Úroveň zaangažovanosti členov tímu na jednotlivých úlohách je rozdelená do 4 oblastí:

1. **Responsible / Zodpovedný „vykonávateľ“**
 - jednotlivci vykonávajúci aktivitu – zodpovedný za aktivitu / realizáciu
 - R môže byť spoločné pre viacero účastníkov

VYJADRENIE MANAŽÉRA:

Ing. Marian Hudeček, HR manažér, Askoll Slovakia s.r.o.
Prečo niektoré tímy dosahujú výsledky a iné zlyhávajú?

Zo žartu v diskusii o chybách v tímovej spolupráci zvyknem používať v Nemecku používaný ľudový preklad slova TEAM – Toll, ein anderer macht's, slovensky: skvelé, niekto iný to urobí. Práve tento príklad ilustruje vyhýbanie sa zodpovednosti ako jednej z príčin nefungujúceho tímu podľa P. Lencioniho. Faktorov pre neúspech je rozhodne oveľa viac, medzi inými nejasne rozdelené úlohy, spoliehanie sa na iných, donekonečna spomínaná a predsa sa opakujúca nedostatočná komunikácia či skryté konflikty v tíme dokážu ohroziť jeho fungovanie a úspešné dosiahnutie cieľa. Neriešený konflikt dokáže v tíme negatívne ovplyvniť spoluprácu medzi jednotlivými členmi aj po skončení projektu a môže skončiť odchodom pracovníka z firmy.

Pred projektom výstavby nového závodu, ktorý sme v nedávnej minulosti realizovali, sme venovali pozornosť práve vyššie spomenutým faktorom, ktoré mohli náš projekt ohroziť. Pri zostavovaní projektového tímu sme zverili vedenie projektu pracovníkovi, ktorý mal plnú podporu manažmentu, skúsenosti s vedením ľudí a dostal možnosť navrhnúť si členov tímu. Ďalej sme kládli dôraz na jasné definovanie úloh a termínov pre každého člena tímu, pridelenie úloh podľa ich skúseností a preferencií a uvoľnenie ich kapacít pre projekt. Na pravidelných stretnutiach manažmentu s projektovým tímom sa sledovalo plnenie čiastkových cieľov a termínov a vedúci projektu mal právomoc operatívne zavolať stretnutie s manažmentom, ak bolo potrebné riešiť naliehavé problémy. Týmto sme dosiahli participáciu členov tímu na výsledku a včas sme mohli eliminovať nedostatočnú výmenu informácií alebo nedorozumenia v tíme. Výsledkom bolo úspešné završenie výstavby nového závodu v termíne a následne ďalší úspešný projekt presťahovania firmy. ■

2. Accountable / Povinný skladať účty, „Buck Stops Here“

- jednotlivec s absolútnou zodpovednosťou
- rozhoduje ÁNO / NIE a disponuje právom veta
- jednej aktivite / rozhodnutiu môže byť pridelené iba jedno „A“

3. Consulted / Konzultovať „v kruhu“

- Jednotlivci, s ktorými treba konzultovať rozhodnutie / úlohu pred realizáciou
- obojstranná komunikácia

4. Informed / Informovaný „FYI – Pre Vašu Informáciu“

- jednotlivci, ktorí musia byť informovaní po uskutočnení rozhodnutia / úlohy
- jednosmerná komunikácia

AKO SPRÁVNE ZREALIZOVAŤ RACI MATICU?

Väčšina nových manažérov sa hneď po povýšení snaží ukázať vedeniu správnosť ich rozhodnutia. Ako jeden z najlepších dôkazov chcú hneď ukázať výsledky. Práve z toho dôvodu im veľa krát ide práve len o ich recitáciu. O ich výsledky. O ich kariéru a o ich dobré meno. Zabúdajú pritom na svoj tím, bez ktorého by žiadne výsledky nedosiahli. Keďže nie sú dostatočne skúsení, boja sa otvorene komunikovať so svojím tímom. Snažia sa prácu zadávať jednosmerne a neprípúšťajú si kritiku. Jedným z prejavov strachu a neznalosti je aj práca za svoj tím. Tak to býva aj s nastavením zodpovedností v tíme. Je jednoduchšie vytvoriť RACI maticu sám v kancelárii, kde nikto neodvráva a nedáva „hlúpe“ otázky.

Čo môže spôsobiť príprava RACI matice bez aktívnej účasti jednotlivých členov tímu? Averziu, nechť a nezaujem. Práve aktívna účasť členov tímu a ich „možnosť“ výberu si zodpovedností za jednotlivé úlohy na projekte prináša väčšie stotožnenie sa so svojimi úlohami. Členovia tímu sú ochotní pracovať na svojich úlohách oveľa intenzívnejšie a viac sa angažujú. Ich chuť pracovať je väčšia, pretože si v rámci možnosti mohli vybrať, na akých úlohách budú pracovať. Práve toto je jednou z kľú-

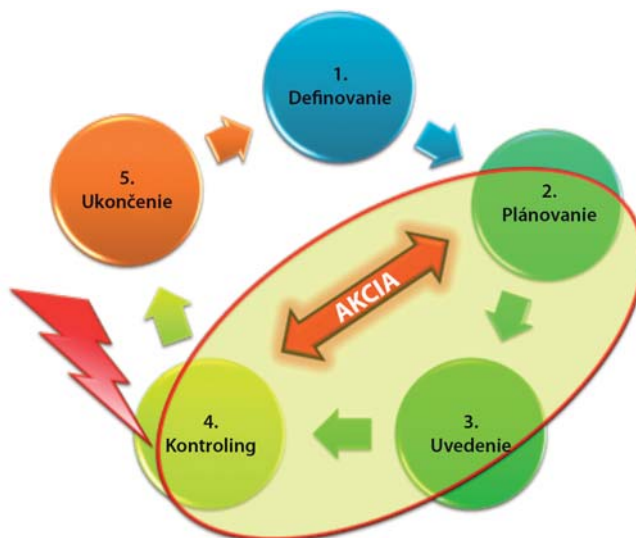
čových výhod, ktoré prináša dobré riadenie tímu. Napriek tomu ešte stále sa v praxi stáva, že projektový manažér príde s pripravenou maticou z kancelárie a rozdá zodpovednosti jednotlivým členom tímu bez toho, aby im dal priestor pre ich vyjadrenie sa. V takom prípade často nastáva opak toho, čo si projektový manažér praje – prichádza odpor a vnútorná nespokojnosť jednotlivých členov tímu voči nariadeniu projektového manažéra.

Projektový manažér musí zabezpečiť, aby projekt bežal úspešne... AKO?

- projektový plán je systém, ktorý sa ľahko môže dostať z rovnováhy
- čím skôr dokážeme na výkyvy reagovať, tým skôr sa vrátíme späť do rovnováhy
- využívame tie isté nástroje ako na plánovanie projektu
- každý je zodpovedný za svoju oblasť a tú aj reportuje

zisk

Projektový manažér je ako pilot lietadla, jeho úlohou je sledovať aktuálnu situáciu a reagovať na konkrétne



zmeny. V prípade projektu musí projektový manažér sledovať ROZDIEL medzi PLÁNOM a AKTUÁLNOU SITUÁCIOU. Na rozhodnutiach projektového manažéra závisia „životy“ všetkých členov tímu.

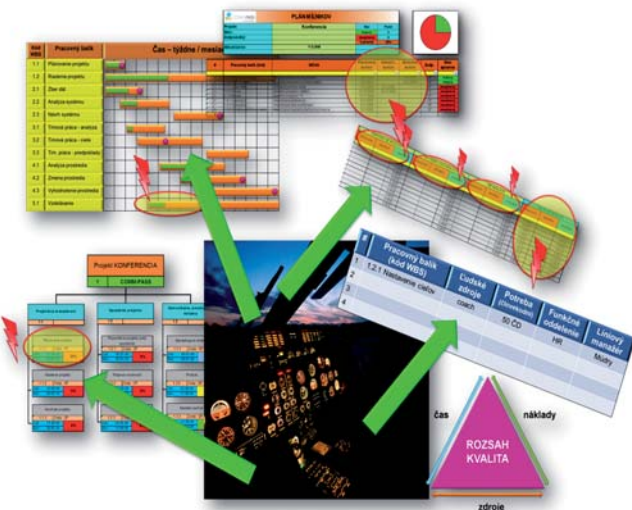
AKO PREBIEHA REPORTING V PRAXI?

Odkiaľ zbiera projektový manažér potrebné informácie? Ak si na začiatku projektu spolu s tímom dobre definuje pravidlá reportingu, informácie prináša každý člen tímu za svoju oblasť zodpovednosti. Získanie informácií sa tak stáva oveľa efektívnejším.

Práve tu sa tvorí odpoveď na principiálnu otázku: „Riadite vy váš tím alebo riadi váš tím vás?“ Keď to prenesieme na reporting: „Reportujete vy vášmu tímu alebo reportuje váš tím vám?“

Na reporting projektu projektový manažér a tím môže vo veľkej miere používať tie isté nástroje, ako už použil na plánovanie projektu. Aplikujeme princíp projektového trojuholníka na každú oblasť zodpovednosti. Sledujeme nasledovné oblasti:

- Čo malo byť hotové a v akej kvalite = WBS
- Ako na tom stojíme s termínmi = potreba času = Ganttov diagram
- Ako na tom stojíme so spotrebovanými zdrojmi = Plán zdrojov
- Koľko nás to stálo? Ako sa realizuje náš rozpočet = Rozpočet



Naučte svoj tím komunikovať tieto veci bez toho, aby ste sa ich museli pýtať. Ak si každý člen sleduje svoju oblasť zodpovednosti, má prehľad o detailoch. Nie je to preňho práca navyše. Vie, čo sa urobilo a čo je v omeškaní. Vyžadujte, aby si pravidelne aktualizovali svoje manažérske nástroje.

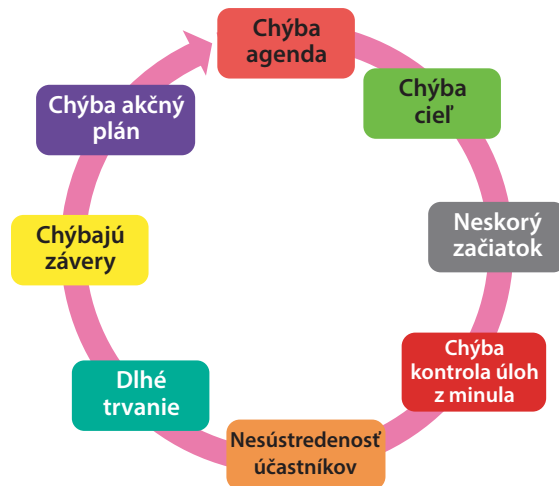
Správne rozloženie času stráveného prípravou na meeting, samotnou realizáciou meetingu a následným riešením úloh mimo meetingu prináša zvýšenú efektivitu práce.

40%

20%

40%

Redukujete tak neefektívne meetingy, ako aj reporting.



AKO PREBIEHA VÁŠ PRAVIDELNÝ MEETING – REPORTING?

- Sú členovia tímu pripravení?
- Je agenda meetingu vopred definovaná?
- Kto robí zápis z meetingov?
- Dosahujete cieľ meetingov?
- Existuje akčný plán úloh z meetingov?
- Čo je výstupom vašich reportovacích meetingov?
- Prichádzajú na meeting vaši ľudia len s problémami alebo aj s návrhmi riešení? ■

Autor: Peter Minárik
Executive Partner COMM-PASS



zmena je život - život je inšpirácia

tréninky a poradenstvo | www.commpass.sk