

ÚLOHY A ZODPOVEDNOSTI ČLENOV PROJEKTOVÉHO TÍMU

Čo by ste odporučili vašim novým projektovým manažérom vy? Aké by ste im dali odporúčania pre riadenie ich tímu? Predtým, ako si zodpoviete na túto principiálnu otázku, spýtajte sa sami seba. A zaujímalo by ich to? Počúvali by ma vôbec?

V poslednej dobe sa stále viac a viac stretám s ľuďmi, ktorí by boli ochotní dať zo seba oveľa viacej tvorivej energie. ALE... vďaka totálnemu nezáujmu od ich nadriadených, vďaka pocitu, že sú len číslo v tabuľke, FTE, časť procesu, a absencii ľudskosti tak nerobia.

John Maxwell vystihol túto myšlienku nasledovne: „**Ľudí nezaujímá, koľko viete, pokiaľ nevedia, že sa zaujímate o nich.**“

Projektový manažment sa dá využiť nielen na efektívnejšie riadenie projektov, ale aj ako dokonalý nástroj motivácie a rozvoja zamestnancov. Správne uchopenie a zadanie projektu prináša:

- neskutočné možnosti rastu
- získavanie nových skúseností
- vyššia hodnota pracovníka pre firmu
- personálny rozvoj a rast
- lepší prehľad o firme, procesoch

- projekt ako forma odmeny
- spoznávanie nových oddelení, pre-
vádzok, krajín...

LÍNIOVÁ ŠTRUKTÚRA VER- ZUS PROJEKTOVÁ ORGANIZÁ- CIA FIRMY

Vidíte potenciál vo vašich ľuďoch, ale v líniovej štruktúre nemajú priestor pre svoju sebarealizáciu a potenciálny kariérny rast? Projekty sú ideálny priestor pre ich „odtestovanie“. Dajte ľuďom šancu sa realizovať. Vo viacerých výrobných firmách som bol svedkom toho, ako vedenie odovzdalo mandát novým nádejným projektovým manažérom na riadenie skutočných tréningových projektov. Ak sa im dodá potrebná podpora zo strany vedenia, výsledky sú nadštandardné. No bol som svedkom aj opačného efektu, keď potenciálny manažér nedostal potrebnú podporu a spálil sa. Prečo je tomu tak?

Líniová štruktúra prináša stabilné a dokonale poznané prostredie.

V každej firme väčšinou existujú jasné firemné smernice, procesy a postupy. Systém riadenia je jasne popísaný a ľudia ho žijú v každodennej praxi. Jasné sú ciele, plány, zadania a pravidelné je sledovanie výsledkov na poradách.

ČO SA ODOHRÁVA NA PROJEKTOCH?

Človek z dobre zabehnutej líniovej štruktúry je vybraný/pridelený na projekt. Dostane projektové zadanie a možno pár „motivovaných“ ľudí do nového tímu. Väčšinou členov tímu nepozná a nevie, čo od nich môže čakať. Toto býva vzájomné – ani členovia tímu nepoznajú projektového manažéra. Veria mu? Chceli byť na jeho projekte. Berú projekt ako inšpiráciu alebo len ako ďalšiu prácu navyše.

Pochopenie celkovej situácie v novovytvorenom tíme je kľúčové ešte pred akýmkoľvek definovaním pravidiel.

VYJADRENIE MANAŽÉRA:

PhDr. Mariana Dolinská, HR Manager Allianz Business Services s.r.o.

Z mojej manažerskej praxe a z účasti v rôznych projektových tímoch som sa presvedčila, aká náročná je rola manažéra projektu práve vo vzťahu k vedeniu ľudí. Spravidla nejde o „oficiálnych podriadených“ a realita nebýva ideálna. Znamená to, že veľmi často členovia tímu naďalej plnia svoje úlohy a nie sú uvoľnení ani nemajú mimoriadne úľavy z rozsahu svojich pracovných úloh a zodpovedností.

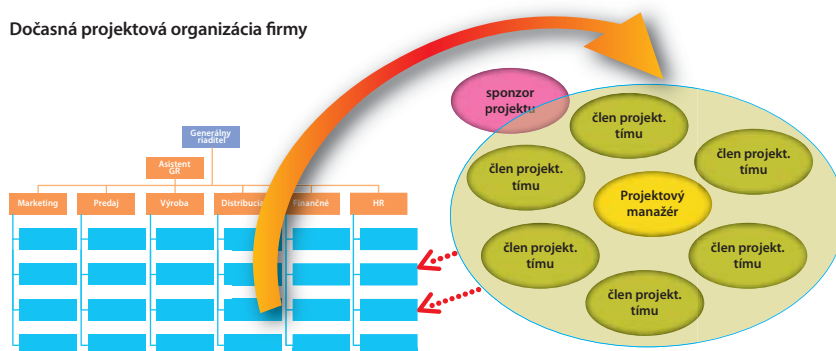
Preto vnímam ako veľmi dôležitú osobnosť projektového manažéra, jeho schopnosť nadchnúť, motivovať, viesť, oceniť snahu a prínos jednotlivcov nielen formálnymi nástrojmi. Tie mu vo veľkej miere môžu pomôcť, ak je projekt správne zadefinovaný a má všetky atribúty aj v podobe vhodnej motivačnej štruktúry, hlavne správne načasovanej. Vždy ale bude úspech projektu do veľkej miery závisieť od neho ako lídra, rolového modelu alebo ak chcete proste človeka, ktorého ostatní radi nasledujú a stretnutia s ním im spôsobujú radosť. ■

**PROJEKTOVÁ ORGANIZÁCIA
FIRMY – INÝ SVET, INÉ
PRAVIDLÁ – INÉ POŽIADAVKY
NA RIADENIE**

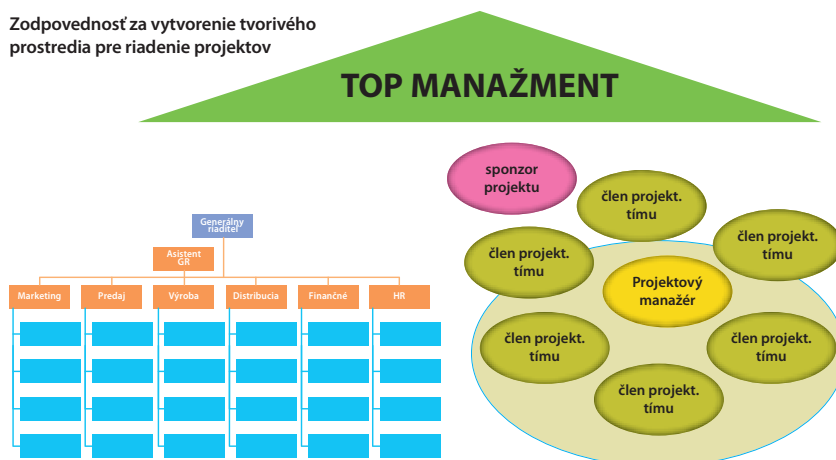
- projektový tím – dočasná štruktúra
- po skončení projektu sa pracovníci vrátia späť do oddelení
- neštandardné úlohy a zadania

- procesy projektového manažmentu
- špecifické roly, pravidlá fungovania
- špecifická kultúra, podpora vedenia

Dočasná projektová organizácia firmy



Zodpovednosť za vytvorenie tvorivého prostredia pre riadenie projektov


**KTO JE ZODPOVEDNÝ ZA
VYTVORENIE TVORIVÉHO
PROSTREDIA PRE RIADENIE
PROJEKTOV?**

Mnoho manažerov si myslí, že „to príde samo“, prípadne že túto atmosféru majú za úlohu vytvoriť jednotliví projektoví manažéri. Omyl... Zodpovednosť je na vedení.

Úloha topmanažmentu zahŕňa:

- definovanie pravidiel práce na projektoch
- definovanie rozhraní medzi liniou a projektmi – čo je priorita?
- definovanie právomocí a zodpovedností projektového manažéra
- rolovanie firemných cieľov na všetky línie riadenia a ich prepojenie na projekty
- portfólio projektov a ich vzájomné súvislosti
- riešenie konfliktov
- „aktívna“ tvorba projektovej firemnej kultúry

Až tu prichádza projektový manažér a tvorí si pravidlá fungovania svojho tímu. Ak prichádza projektový manažér...

žer do dobre pripraveného prostredia, jeho práca na projekte bude oveľa jednoduchšia.

Projektový manažér nastavuje pravidlá pre:

- plánovanie a tímové mítingy
- riadenie projektu a reporting
- riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí
- riešenie konfliktov, komunikáciu
- dosahovanie zhody, dohôd, súhlasu

Dobré nastavenie pravidiel vychádza z poznania a pochopenia jednotlivých úloh na projekte.

V rámci projektu:

- sponzor projektu
- riadiaci výbor – „steering committee“
- člen tímu
- projektový manažér
- projektový expert
- projektový kouč
- externý spolupracovník z línie
- užívateľ projektu...

Každá rola prináša zodpovednosť na jednej strane a právomoci na strane druhej. Je nesmierne dôležité správne chápať vzájomné súvislosti medzi jednotlivými rolami na projekte. Správne skombinovať jednotlivé roly a predvídať ich vzájomné interakcie a potenciálne konflikty. Práve tým, že projektový manažér vníma súvislosti, vie veľa vecí predvídať, a tým predchádza možným problémom v budúcnosti.

JE DOBRÉ DO TVORBY PRAVIDIEL VTAHNUŤ AJ TÍM?

Spoločná tvorba a následné vyjasnenie si a pochopenie úloh s tímom prináša jasné pravidlá a transparentnosť. Vtiahnutie ľudí do procesu tvorby zabezpečí vyššiu akceptáciu pravidiel a ich jednoduchšie a dôslednejšie dodržiavanie. Nie je nič horšie, ako keď sa tímu prezentujú hotové pravidlá z pozície moci bez možnosti sa k nim vyjadriť.

Dôležitým rozmerom definovania pravidiel riadenia projektov je ich vertikálna a horizontálna rovina. Vertikálna rovina prináša pohľad na pravidlá riadenia projektov vo vzájomných súvislostiach na jednotlivých manažérskych

úrovniah. Sleduje vzťahy pri delegovaní projektových úloh a eskalácii problémov. Horizontálny pohľad sa zameriava na pravidlá vyplývajúce z jednotlivých úloh na rovnakej riadia-

cej úrovni v rámci projektu a aj jednotlivých oddelení vo firme.

Vizuálna sumarizácia zodpovedností a právomocí jednotlivých úloh prináša oveľa vyšší prehľad.

Projektová úloha	Zodpovednosti	Právomoci
Sponzor projektu	• podpora projektu • rozhodovanie o strategickom smerovaní projektu • riešenie závažných situácií	• väčšinou právomoci top-manažmentu
Riadiaci výbor	• rozhodovanie a poradenstvo v kľúčových otázkach • alokácia zdrojov a reporting	• schvaľovanie strategických rozhodnutí
Člen tímu	• oblasť svojich aktivít – pracovné balíky • podávanie reportov	• riadiť svoj čas • výkon zverených aktivít a úloh
Projektový manažér	• realizácia projektu • riadenie projektového tímu • absolútna zodpovednosť za projekt	• rozhodovať o rozpočte • výkon projektových aktivít...
Projektový expert – špecialista	• odovzdávanie expertného know-how • špecifických znalostí kľúčových pre projekt	• poradenstvo • odborný dohľad na vybranými oblasťami / aktivitami
Projektový kouč	• podpora projektového manažéra • podpora vybraných členov tímu • podpora vybraných procesov v PM	• poradenstvo
Externý spolupracovník z línie	• výkon zadaných úloh	• potrebné definovať na jednotlivý projekt

TOP 3 chyby vyplývajúce zo zle definovaných pravidiel na projektoch a ich dôsledky:

zisk

- nejasné zodpovednosti a právomoci jednotlivých členov tímu – chaos, zdĺhavý rozhodovací proces, preťažený tím
- nejasné pravidlá a priority medzi líniovou a projektovou štruktúrou riadenia – alibizmus, slabá spolupráca medzi oddeleniami, ako aj projektmi a jednotlivými členmi tímu
- nepochopenie prepojenia projektových cieľov a cieľov jednotlivých oddelení, ich súvislosti s firemnými cieľmi – neochota, arogancia a vnútrofirminý boj

Myšlienka na záver: Funguje váš tím samostatne alebo si vyžaduje vašu každodennú funkciu „rozhodcu“? ■

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



COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk