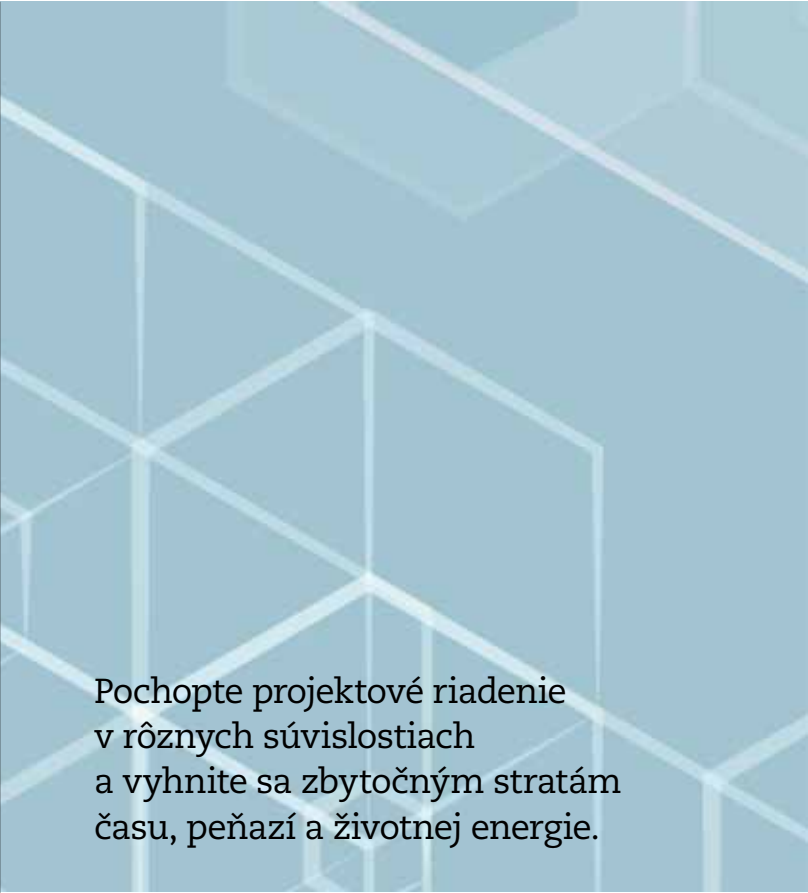




Pochopte projektové riadenie
v rôznych súvislostiach
a vyhnite sa zbytočným stratám
času, peňazí a životnej energie.

Podľa PMI® (Project management institute) je projektový manažment aplikácia skúseností, zručností a techník potrebných pre naplánovanie projektových aktivít tak, aby sa dosiahli požiadavky projektu. Veľmi dobre si spomínam na pocit, ktorý som mal pri zodpovednosti za môj prvý projekt v Rusku. Koncern, pre ktorý sme realizovali optimalizačný projekt, zamestnával viac ako 60-tisíc ľudí. V závode pracovalo cez 20-tisíc pracovníkov v 4 zmennej nepretržitej prevádzke. Ja som mal na starosti optimalizovanie riadenia a efektivity oddelenia údržby, kde pracovalo cca 2 800 ľudí. V tom čase som nemal za sebou zažitý žiaden projekt, ktorý sa realizoval mimo Slovenska, resp. Čiech. Môj tím bol zložený z nových potenciálnych konzultantov. Najviac skúsený člen tímu mal 3-mesačné skúsenosti s realizáciou projektov v oblasti manažment konzultingu. Znalosť môjho ruského jazyka bola na úrovni piataka na základnej škole a na letisku v Moskve som sa učil čítať azbuku. Vážnosť mojej situácie som si začal naplno uvedomovať až na večeri, kde náš manažment spolu s tímom oslavovali podpis zmluvy a štart projektu. Čo to znamenalo pre mňa? Analýza sa skončila a začína projekt. Celá zodpovednosť za projekt a tím je zrazu na mojich pleciah. Náš manažment ma „utešoval“ motiváciou typu: „Ty na to máš. To zvládneš ☺.“ Mal som za sebou pár projektov a celkom dobre som

NEPODCEŇUJTE ZÁKLADNÉ ZNALOSTI O PROJEKTOVOM MANAŽMENTE!

ovládal internú metodiku riadenia projektov, ktorá sa používala vo firme. Ale môj pocit z neznámeho prostredia, nového tímu v spojení s veľkosťou a dôležitosťou môjho projektu mi zamestnával hlavu na 100 %. Bola to náročná výzva. Dobrá správa je, že projekt sme úspešne zrealizovali a klient dosiahol plánované úspory. Až o pár rokov neskôr som sa dostal

nie sú ojedinelé v dnešnom svete. Noví manažéri sú často postavení do situácie, keď musia riadiť náročné projekty, ale chýbajú im požadované skúsenosti, zručnosti a znalosti. Dostanú pozíciu, pridelia im projekt a zbytok je na ich pleciach. Pocit neistoty a strachu zo zlyhania je vysoký, no túžba uspieť ich poháňa vpred. Nie každá firma je schopná

skúseností, teoretických znalostí a inovácií. Fakt je ten, že „biznis projektové myslenie“ sa nedá naučiť z kníh ani zo samotného rozprávania skúsenejších manažérov. Je to kombinácia viacerých faktorov. Dôležitá je chuť urobiť niečo navyše. Nečakať, že veci mi niekto jedného dňa prinesie na striebornom podnose. Na svojom rozvoji treba aktívne pracovať, nebať sa odovzdať svoje skúsenosti do tímu, a tak rásť. Prvým krokom pre úspešné projektové myslenie je správne vnímať, čo je projekt a aké sú jeho vlastnosti. Projekt je postupnosť jedinečných, komplexných a navzájom prepojených aktivít a činností, ktoré majú jeden unikátny cieľ a musia byť vykonané a dokončené v určitom čase, a to v rámci určeného rozpočtu a podľa požadovaných kritérií. Inými slovami povedané, aké aktivity je potrebné vykonať, aby sa dosiahol cieľ v danom čase, s definovaným rozpočtom a disponibilnými zdrojmi. To všetko má byť zrealizované v požadovanej kvalite ►

Hodnota projektového manažéra rastie s jeho schopnosťou dosahovať tie výsledky, za ktoré sa iní manažéri boja prevziať zodpovednosť.

k štandardným metódam projektového manažmentu a vtedy som začal vidieť projekty z úplne iného svetla a nadhľadu. Vtedy som si uvedomil, ako som mohol mnoho vecí robiť oveľa efektívnejšie, jednoduchšie a hlavne bez zbytočného stresu. Realita je taká, že moja situácia a pocity ako nového projektového manažéra

využiť tento potenciál naplno. Projektový manažment je univerzálny nástroj na dosahovanie náročných výziev. **Zásadným krokom pre úspešné riadenie projektov je projektové myslenie v súvislostiach. Ide sa o tzv. „biznis projektové myslenie“, ktoré dozrieva s manažérom a je výstupom jeho praktických**

k spokojnosti klienta. Čo má projektový manažér očakávať? Každý projekt má určité charakteristiky: jedinečnosť, neopakovanosť, rizikovosť, neistota, dynamika, zmena, komplexnosť, riešenie nových úloh, nové ciele a ohraničenosť. Nebude to prechádzka ružovým sadom. Práve preto sú kvalitní projektoví manažéri vyhľadávaní a cenení, lebo riešia náročné úlohy a nie bežnú operatívu.

POZNÁTE ROZDIEL MEDZI PROJEKTOM A PROCESOM?

Projekt má ohraničené trvanie, a tým sa odlišuje od dennej operatívy a štandardných procesov vo firme. Každý projekt musí mať jasne definovaný začiatok a koniec. V praxi sa často zamieňajú pojmy projekt a proces. Projekt sa líši od procesu najmä tým, že po jeho ukončení dosahujete niečo nové, unikátne. Práve preto tento rozdiel je pozícia projektového manažéra považovaná za inovatívnu, modernú a dynamickú. Neustále rieši nové výzvy a prináša do firmy nové trendy. Ak firma správne využíva projektový manažment a má dobre nastavený motivačný systém projektových manažérov, projektoví manažéri sa tešia na nové projekty a berú ich ako odmenu, nie ako ďalšiu prácu navyše. Zvýšenie produktivity je projekt, ktorý si vyžaduje inovácie a zmenu v istých činnostiach. Udržanie produktivity je už štandardný proces, ktorý sa zameriava na výkon tých istých činností tak, aby sa dosahovala a udržiavala požadovaná produktivita. Pravidelná údržba je proces, počas ktorého sa vykonávajú rutinné operácie. Zefektívnenie fungovania systému údržby je projekt, ktorého výstupom je zlepšenie servisu, ktorý poskytuje údržba výrobe. Projekt musí mať definovaný termín začatia a aj ukončenia. Musí mať definovaný unikátny cieľ, ktorý sa má dosiahnuť.

KTORÝ ŠTANDARD/METODOLÓGIA PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU SÚ VHODNÉ?

Pre dokonalé zorientovanie sa, ktorá svetová štandardizovaná metodika

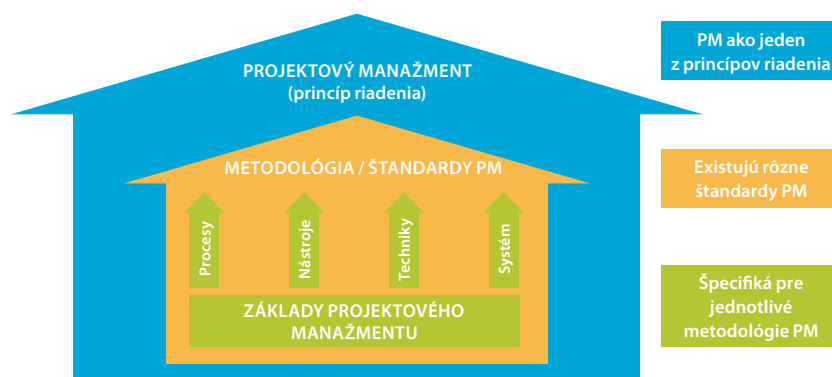
projektového manažmentu je pre potenciálneho manažéra vhodná, je potrebné mať prehľad o všetkých možnostiach. Je veľa manažérskych systémov, ale existuje len 1 princíp manažmentu. Bez ohľadu na to, či hovoríme o projekte stavby domu alebo jadrovej elektrárne, o organizácii malej svadby alebo celonárodného benefičného večierku s televíznym prenosom, vždy má riadenie nasledovné prvky:

- Cieľ
- Plán
- Zadanie práce
- Priebežná kontrola
- Reportovanie

požadovaného certifikátu. Na to, aby projektový manažér mohol získať certifikáciu, musí deklarovať svoje teoretické, ako aj praktické znalosti tým, že absolvuje test a dokladuje požadovanú prax.

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT DNES

V dnešnej dobe, ktorá je plná zmien, sa už omnoho menej projektov realizuje tým spôsobom, že už na začiatku projektu máme jasne definované všetky kroky smerujúce k úplne jasnému cieľu a požiadavkám projektu (Obr. 2). Takto funguje **tradičný**



Obr. 1: Obrázok znázorňuje jednotlivé úrovne projektového manažmentu.

- **Projektový manažment** – Modrá úroveň. Projektový manažment je chápaný ako jedna z možných metód (manažérskych systémov) riadenia.
- **Metodológia / štandardy projektového manažmentu** – Oranžová úroveň. V praxi je používaných viacero štandardov projektového riadenia. Každý štandard je špecifický, a tým aj vhodný pre iné použitie a cieľovú skupinu.
- **Procesy, Nástroje, Techniky a Systém** – Zelená úroveň. Sú špecifické pre jednotlivé štandardy projektového manažmentu. Tvoria základ projektového manažmentu.

Každý štandard projektového manažmentu má svoje miesto v praxi. Najviac rozšírený je na svete štandard PMI®, ktorý pochádza z USA. Štandard APM GROUP, PRINCE 2® pochádza z Veľkej Británie a je aplikovaný najmä v oblasti štátnej správy. Štandard IPMA® pochádza taktiež z Veľkej Británie a AIPM má svoje korene v Austrálii. V tabuľke (Tab. 1) je prehľad najpoužívanejších svetových štandardov projektového manažmentu. Každý štandard je zastrešený organizáciou, ktorá pravidelne vydáva aktualizáciu svojich štandardov. Pre získanie certifikácie podľa jednotlivých štandardov je potrebné splniť požadované kritériá. Kritériá jasne definuje organizácia pre jednotlivé úrovne

projektový manažment. Aplikuje sa napríklad v stavebníctve, kde sú jasné špecifikácie aj kroky na dosiahnutie cieľa. Oveľa viac projektov má nejasnejšie definované požiadavky a cieľ projektu. Ide o tzv. **adaptívny projektový manažment**. V tomto prípade sa pre splnenie očakávaní zákazníka a dodanie požadovaného výsledku projektu od tímu očakáva oveľa väčšia tvorivosť. Je potrebné použiť nástroje, procesy a techniky, ktoré sú určené pre túto formu projektového manažmentu. Tento druh projektového manažmentu sa používa pri inovatívnych projektoch. Napríklad zákazník chce zlepšiť svoje postavenie na trhu a získať novú klientelu. Alebo chce zefektívniť svoje riadenie a optimalizovať proces výroby.

Pri extrémnom druhu projektového manažmentu je to ešte o to náročnejšie, že k požadovanému cieľu prakticky neexistuje žiadna cesta a nie sú známe žiadne konkrétne aktivity. Tím nevie, aké aktivity má uskutočniť, aby dosiahol požiadavky klienta a splnil tak jeho očakávania. Klient vie, že niečo chce, ale ani sám to nevie presne definovať. **Extrémny projektový manažment** sa využíva napríklad pri tvorbe nových vakcín alebo vývoji úplne nového softvéru. Hodnota projektového manažéra rastie s jeho schopnosťou dosahovať tie výsledky, za ktoré sa iní manažéri boja prevziať zodpovednosť.

BEZ SPOJITOSTI PROJEKTU SO STRATÉGIU FIRMY TO NEJDE

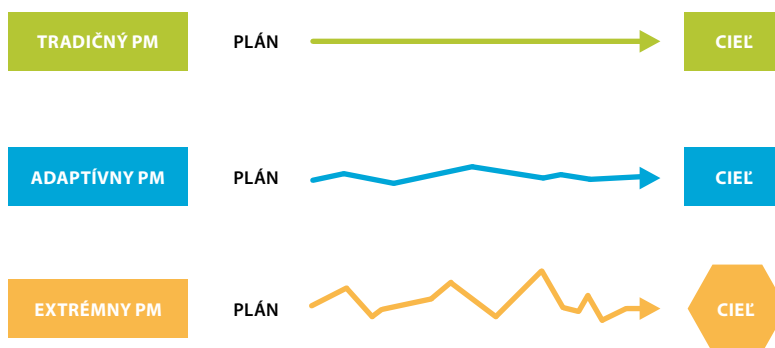
Projektový manažér musí jasne vedieť, čo sa od neho očakáva, čo dodáva a najmä to, ako to vplyva na dosahovanie vyšších firemných cieľov. Bez tohto pochopenia projektový manažér nikdy nemôže dostatočne efektívne dodať požadované výstupy projektu. Kedysi sa hovorilo, že dobrý obchodník predá chladničku aj Eskimákovi. Tento princíp sa určite nevzťahuje na dobrého projektového manažéra. Správne pochopenie skutočných potrieb klienta je prvým krokom k dlhotrvajúcemu úspechu a spolupráci. Ak klient vníma projektového manažéra a jeho výstupy ako pridanú hodnotu, spolupráca funguje efektívne. Problém nastáva, ak klient prestáva vnímať hodnotu, za ktorú platí. Vtedy sa projektový manažér aj s jeho tímom a produktom stáva len prebytočným nákladom, ktorý treba čím skôr eliminovať.

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT UŽ NIE JE VÝSADOU LEN PROJEKTOVÝCH MANAŽÉROV

Kým v 20. storočí sa projektový manažment aplikoval najmä medzi skúsenými projektovými manažérmi aj ich tímami, dnes sa projekty dostávajú do oveľa širšieho portfólia firmy. Projekty sú komplexnejšie a je potrebné mať v tíme zastúpenie aj podporných oddelení, ako je HR, marketing, logistika, nákup a iné. Už

Organizácia	Metodológia/Standard	Certifikácia
PMI® – Project Management Institute	PMBOOK® Guide	CAPM®, PMP®, PgMP®
IPMA® – International Project Management Association	IPMA® Competence Baseline	IMPA Level D® – Certified Project Management Associate IMPA Level C® – Certified Project Manager IMPA Level B® – Certified Senior Project Manager IMPA Level A® – Certified Projects Director
AIPM – Australian Institute of Project Management	Professional Competency Standards for Project Management	CPMP – Certified Practising Project Practitioner CPPM – Certified Practising Project Manager CPPD – Certified Practising Project Director CPPE – Certified Practising Portfolio Executive
APM GROUP	PRINCE 2®	PRINCE2® Foundation PRINCE2® Practitioner

Tab. 1: Prehľad najpoužívanějších svetových štandardov projektového manažmentu.



Obr. 2: Projektový manažment dnes.

nestačí mať dobrého „projektáka“, ale na úspech projektu zásadne vplyva aj znalosť princípov projektového manažmentu ľudí, ktorí prichádzajú do kontaktu s projektmi. Často sa stáva, že firma investuje do drahého projektového manažéra a má síce super „generála“, ale bez vojska.

AKO ZÍSKAŤ SKÚSENOSTI A PRAX V RIADENÍ PROJEKTOV

Znalosť metodiky projektového riadenia či certifikácia sú len prostriedkom k úspešným projektom.

Nič nezaručujú ani negarantujú. Je to ako s abecedou. Poznať ju ešte neznamená vedieť čítať a písať. Úspech a rast sa dosahuje práve realizáciou projektov. Čím viac projektov v rôznych oblastiach a odvetviach človek realizuje, riadi alebo koučuje, tým viac vidí projekty v súvislostiach a myslí projektovo. Hodnota projektového manažéra rastie s jeho schopnosťou dosahovať tie výsledky, za ktoré sa iní manažéri boja prevziať zodpovednosť. ■

Autor: Ing. Peter Minárik, COMM-PASS



COMM-PASS

...enjoy your change

zmena je radosť a 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**