

PROJEKTOVÝ CYKLUS

– projektový manažment v súvislostiach

Svet sa mení. To, čo stačilo na efektívne vedenie ľudí na začiatku 20. storočia, už dnes nestačí. Riadenie metódou „cukru a biča“ je už dávno za svojím zenitom. Dnešní ľudia chcú byť vedení, nie riadení. Chcú sa rozvíjať a hľadajú v lídrovi inšpiráciu, nie kontrolu a strach.

Skutočná sila lídra už nie je v jeho pozícii, ale vychádza z prirodzeného rešpektu a vplyvu, ktorý má v tíme či vo firme. Líder bez skutočných nasledovníkov je len obyčajná ilúzia a sebaklam. Pravda je aj to, že niektorým manažérom to úplne stačí a nehládajú skutočný, prirodzený rešpekt. V takýchto tímoch je na prvý pohľad cítiť napätú atmosféru a nechúť pracovať. Ak chce moderný líder uspieť na trhu aj v budúcnosti, musí prispôsobiť svoj štýl vedenia realite 21. storočia. Ako vidíme na obrázku 1, žijeme v dynamickej dobe a svet sa kontinuálne mení. Nie každý manažér spozoruje zmenu vo svojom okolí. Nie každý si uvedomí, že zmena sa ho priamo dotýka a ovplyvňuje prostredie, v ktorom sa nachádza.



V dnešnej dynamickej dobe vyhráva ten, kto vidí veci v súvislostiach a rýchlo pochopí zmenu a jej vplyvy na trh. Dokázať „predvídať“, ako sa zmena prejaví a čo to preňho znamená. Kľúčom k úspechu je rozhodnutie prispôsobiť sa zmene. Na poslednom tréningovom programe projektového manažmentu som mal v skupine účastníkov 3 manažérov,

ktorí „všetko ovládali a na všetko poznali správne riešenie“. Jediný problém bol, že ich výsledky v praxi hovorili úplný opak. Nemali dôveru ani v manažmente, ani vo svojom tíme. Napriek tomu sa tvárili, že oni sa zlepšovať už nemusia. Realita je nekompromisná. Až konkrétne akcie aplikované v každodennej praxi prinesú výsledky. Jednou z možností, ako byť dnes efektívnejší a dokázať flexibilne reagovať na neustále sa meniace požiadavky trhu, je projektový manažment.

PROJEKTOVÉ BIZNIS MYSLENIE

Veľmi dobrý príklad je projekt Odyseus – Nové myslenie pre nový biznis, ktorý sme štartovali počas najhlbšej krízy. Cieľom projektu bolo zdieľanie myšlienok a kon-

PREČO PROJEKTOVÝ CYKLUS?

Peter Andrišín, DOZEN s. r. o.

Pýtali sa divákov súkromnej televízie: „Bača nadojil za 5 min z jedného vola 12 litrov mlieka. Koľko mlieka nadojil bača z 10 volov za 15 min?“ Asi sa nedozvieme, čo týmto zadáním autor myslel, pretože správna odpoveď znela: „0 litrov“ s odôvodnením, že vôl mlieko nedáva. Potom je však nesprávne zadanie, v ktorom sa uvádza, že bača z vola nadojil 12 litrov mlieka.

Tento príklad mi napadol v súvislosti s definíciou pri projektovom cykle. Základné zadanie často chápú projektoví manažéri a zamestnanci, ktorých sa projekt dotýka, rozdielne. Zistia to často až pri rozdielnych výsledkoch, pričom oba môžu byť považované za správne. 36 litrov (matematicky) aj 0 litrov (logicky) vo vyššie uvedenom prípade môžu byť správne odpovede. Nielen v prvom kroku cyklu – definícii je dôležitá správna komunikácia, správne pochopené zadanie a výrazy, správne definovaný cieľ, aby pri jeho hodnotení nedošlo k názorovým rozdielom. Tie totiž môžu spôsobovať pokles až stratu iniciatívy, zníženie výkonu, nespokojnosť a frustráciu zamestnancov až po neúspech projektu. Pritom stačí tak málo. Komunikovať a overiť si, či si skutočne rozumieme. ■

krétnych krokov, ktoré realizujú slovenské firmy na eliminovanie dosahov krízy. Veľmi často som sa stretal s reakciami typu: „Je to pekná myšlienka, ale nikto sa na Slovensku nebude deliť o svoje know-how.“ Opak bol pravdou a do projektu sa zapojilo niekoľko desiatok manažérov, ktorí sa chceli podeliť o svoje skúsenosti s riešením náročných situácií počas krízy. Práve štruktúrovaný pohľad na našu situáciu je inšpirujúci a môže nám pomôcť prekonávať dlho zabehnuté paradigmy. V tomto sú nástroje projektového manažmentu ideálne. Dávajú nám postupnosť krokov, ktoré máme realizovať, krok po kroku tak, aby sme dosiahli cieľ.

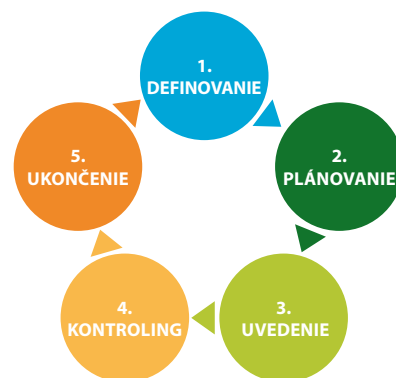
- Kedy môžem očakávať prvý zisk?
- Mám všetky potrebné zdroje a dostatok času na realizovanie projektu dnes?
- Ako riadiť tím a aktívne ho vtiahnuť do riešenia projektu?
- Ako plánovaný projekt prispieva k realizácii firemných cieľov?
- Patrí projekt do skupiny projektov, ktoré majú jasný vplyv na dosahovanie plánovaných cieľov? Alebo mám aj iné a dôležitejšie priority a projekty, na ktorých musím teraz pracovať?

Žiaden projekt sa nerealizuje na „pustom ostrove“, ale v trhovom prostredí, ktoré ho ovplyvňuje. Čím lepšie spoznáme možné vplyvy na náš projekt, tým efektívnejšie ho vieme realizovať. Projekty sa stávajú integrálnou súčasťou celého biznisu a plošne zasahujú do fungovania všetkých oddelení. Produktový cyklus sa skraca a inovácia sa stáva nevyhnutnosťou.

VŠETKO MÁ SVOJ SPRÁVNÝ ČAS

Tak ako aj život každého človeka má isté fázy: cez narodenie, dojčenie, ba-

tolenie, pubertu, dospievanie, aktívny vek až po dôchodok, tak aj každý projekt má svoje fázy. Každé obdobie človeka má isté očakávania, možnosti, ale aj limity. V každej fáze života musíme prejsť potrebným vývojom, aby sme sa mohli posunúť do ďalšej životnej etapy. Len ťažko budeme pre svoj tím prínosom vo fáze produktívneho veku, ak sa v mladosti nenaučíme písať, čítať a počítať. Tak isto ani pri projektoch sa nedajú jednotlivé fázy preskočiť. Každý projekt má svoj životný cyklus (obrázok 2).



1. Definovanie / Iniciovanie – procesy súvisiace so začatím projektu ►

zisk

Pred každým projektom by ste si mali položiť otázky, na ktoré ešte pred štartom projektu budete mať uspokojivé odpovede:

- Čo idem robiť a čo chcem dosiahnuť?
- Koľko ma to bude stáť dnes a aké sú ďalšie budúce očakávané náklady?
- Aká je moja očakávaná návratnosť?

2. **Plánovanie** – procesy zabezpečujúce dôkladné naplánovanie projektu
3. **Uvedenie** – procesy vytvárania a navrhovania nového unikátneho produktu
4. **Kontroling** – procesy zabezpečujúce realizáciu prác podľa navrhnutého plánu
5. **Ukončenie a Odovzdanie** – procesy zabezpečujúce, aby bol projekt úspešne dotiahnutý do finálnej fázy a ukončený

klienti spokojní? Na druhej strane sa snažia vnímať aj situáciu v budúcnosti. Čo sa očakáva po ukončení projektu? Aká bude situácia na trhu po ukončení projektu? Pred pár dňami som sa rozprával s mojím známym, ktorý vedie lokálny tím programátorov pre celosvetový gigant. Ich produkty využíva niekoľko miliónov ľudí a keď mi doma ukazoval, na akých platformách pracujú, pripadal som si, ako by som

- Čo je cieľom projektu?
- Aké zámery – pod-ciele (objectives) musíme dosiahnuť, aby sme splnili cieľ (project goal)?
- Ako určíme, zhodnotíme, či bol projekt úspešný?
- Existujú nejaké prognózy, domnienky, riziká alebo prekážky, ktoré by mohli ovplyvniť úspešnosť projektu?

Žiaden projekt sa nerealizuje na „pustom ostrove“, ale v trhovom prostredí, ktoré ho ovplyvňuje. Čím lepšie spoznáme možné vplyvy na náš projekt, tým efektívnejšie ho vieme realizovať.

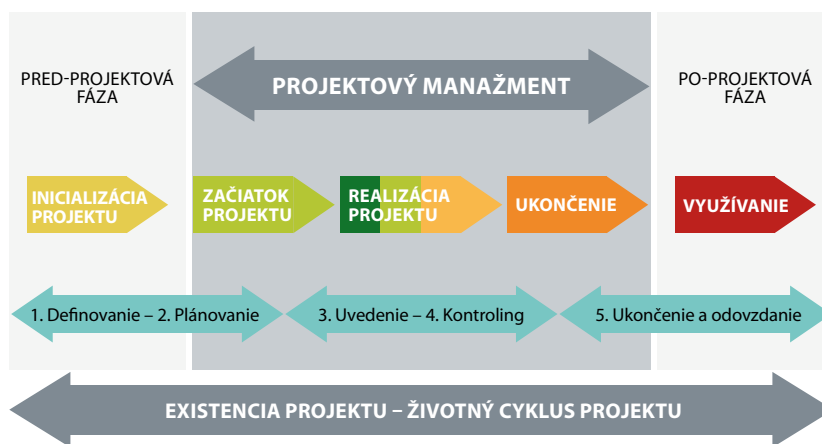
PROJEKTOVÉ SÚVISLOSTI

Jeden z mojich najúspešnejších kolegov z manažment consultingu vždy na začiatku projektu strávil celé 2 – 3 dni vo výrobe a rozprával s ľuďmi. Prechádzal s nimi jednotlivé procesy a pýtal sa ich na ich pohľad na danú situáciu. Neprerušoval ich, vždy ich nechal vyrozprávať sa a až potom sa on pýtal. Vedenie nebolo z jeho prístupu vôbec nadšené a vždy ho tlačilo do rýchlych plánov a prognóz, čo sa bude na projekte realizovať. On napriek silným tlakom pracoval na základe „svojej vlastnej metodiky“, ktorá mu prinášala výsledky. Keď som sa s ním veľa krát rozprával o tom, ako prišiel na veľa vecí, jeho odpoveď bola jednoduchá: „Riadim sa zdravým sedliackym rozumom 😊.“ Žiadna metodika vás nemôže prinútiť padnúť do jej pasce a robiť niečo, čo vám nedáva zmysel. Práve pohľad na projekt v súvislostiach prináša manažérovi schopnosť dodať klientovi to, čo potrebuje a nielen to, čo chce. Sú to 2 rozličné veci. Veľa krát platí, že to, čo zákazník chce, pravdepodobne vôbec nepotrebuje. Čo predchádzalo projektu? Aká bola situácia pred začatím projektu? Aké problémy sa najčastejšie riešili? Aké boli efekty dodaných riešení? Boli

práve prišiel zo stredoveku. Na záver stretnutia mi povedal: „Vieš, ak chceme produkovať nadštandardné produkty, musíme do seba investovať a vždy byť nie o 1, ale o 1 000 krokov vpred. Nemôžeme sa na veci pozeráť očami dnešnej doby.“

2. PLÁNOVANIE PROJEKTU

- Veľmi častý a rozšírený názor – plánovanie = strata času.
- Nech urobíme plán akokoľvek presný, aj tak príde niekto, kto ho neskôr zmení...
- Pre projektový manažment je plánovanie nevyhnutné.
- Projektový plán je cestovnou mapou projektu, ktorá určuje, ako bude práca na projekte vykonávaná a ako sa úspešne dostať k cieľu.
- Plán slúži aj ako nástroj na prijímanie rozhodnutí (decision making tool).
- Projektový plán je dynamický – OČAKÁVAME JEHO ZMENY.
- Ak neplánujeme = plánujeme neúspech.



1. DEFINOVANIE PROJEKTU

- V prvom rade si projektový manažér potrebuje zdefinovať, akú prácu, čiže čo bude treba na projekte urobiť.
- Projektový manažér a zákazník (zadávateľ) hľadajú dohodu o tom, čo sa bude na projekte robiť.
- Súvisiace otázky a odpovede:
 - Aký problém alebo príležitosť ideme riešiť?

3. UVEDENIE – REALIZÁCIA PROJEKTU

- Realizácia prenáša plán do reality.
- Každý člen tímu vie, čo má robiť, čo sa od neho očakáva, ako to dosiahnuť a kedy dodať výsledky svojej činnosti.
- Jasné pravidlá fungovania tímu – RACI matica.
- Projektový manažér vykonáva nasledovné činnosti:

- identifikuje potrebné zdroje k dosiahnutiu výsledkov
- plánuje prácu s ohľadom na konkrétny čas jej začiatku a čas ukončenia
- zadáva prácu členom tímu
- spúšťa realizáciu plánu – realizáciu projektu
- zabezpečuje komunikáciu

4. KONTROLING PROJEKTU

- Monitorovanie postupu projektu: Aktuálna situácia vs. plán.
- Kontroling sleduje a vyhodnocuje potrebné oblasti a ich odchýlky voči plánu a tiež smerom do budúcnosti predznamenáva potenciálne problémy a hrozby.
- **Plán špecifikuje:**
 - čo musí byť dosiahnuté na projekte
 - kedy musia byť jednotlivé aktivity zrealizované
 - kto je zodpovedný za dokončenie úloh, aktivít
 - aké výstupy sú požadované pri ukončení projektu
 - aké zdroje a kedy budú použité
 - kvalitu vykonaných činností a dodaných výstupov
 - koľko finančných prostriedkov sa použije počas projektu

Uvedené oblasti je potrebné sledovať = projektový manažér potrebuje systém, ktorý pravidelne monitoruje a vyhodnocuje progres projektu alebo jeho odchýlky od plánovaných a vopred dohodnutých parametrov.

5. UKONČENIE

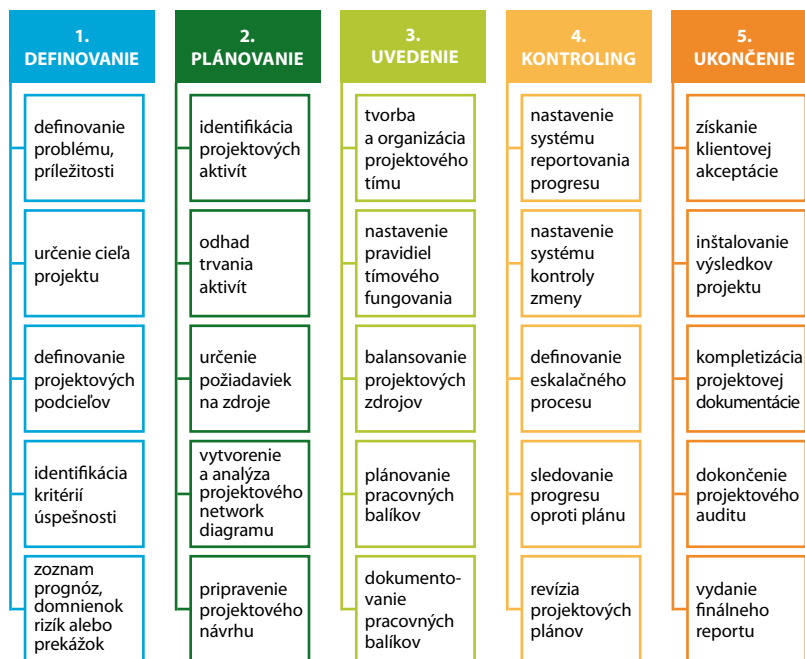
A ODOVZDANIE PROJEKTU

- Signál dokončenia projektových prác
- Dodanie výstupov projektu zákazníkovi = pretrhnutie cieľovej pásky
- Vyhodnocuje sa, čo sa na projekte udialo voči tomu, čo sa plánovalo a očakávalo.
- Tvorí sa databáza informácií a skúseností pre plánovanie a realizáciu budúcich projektov.

UKONČENIE projektu dáva odpovede na:

- Spĺňajú výstupy projektu (deli-

ZÁKLADNÝ PREHLAD KROKOV, KTORÉ JE POTREBNÉ VYKONAŤ V JEDNOTLIVÝCH FÁZACH PROJEKTU



PROJEKTOVÝ CYKLUS

- ables) očakávania zákazníka?
- Spĺňajú výstupy projektu (deliverables) očakávania projektového manažéra?
- Vykonali projektový tím prácu podľa plánu?
- Aké informácie a skúsenosti sme získali, ktoré budú užitočné pre budúce projekty?
- Ako fungoval projektový manažment a ako ho projektový tím používal?
- Čo sme sa počas projektu naučili? (lessons learned)

- Referencie a ďalšia spolupráca do budúcnosti

PROJEKTOVÁ INŠPIRÁCIA NA ZÁVER

Nájdite vašu odpoveď na otázku „Čo môžem urobiť, aby boli moje projekty efektívnejšie a prinášali všetkým viac radosti?“ ■

Ing. Peter Minárik,
COMM-PASS
Executive partner



COMM-PASS
...enjoy your change

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