

# KOMUNIKÁCIA A EFEKTÍVNY REPORTING V PRAXI PROJEKTOVÉHO MANAŽÉRA



„Nediv sa, že o tvojom projekte sa hovorí ako o náročnom a nehostinnom. Ak necháš priestor prázdny, bez tvojej kontroly, zaplní ho tvoje okolie tím, čím chce...“ Takto mi môj šéf vysvetlil dosah slabej komunikácie o mojom projekte, ktorý sa odohrával v malej ruskej dedinke, kde žilo okolo 60 000 ľudí a vo firme, kde sme realizovali projekt, pracovalo cca 20 000 ľudí.

**A**ký bol dosah slabej komunikácie na môj projekt? Jej dosahy som cítil už pri podpísaní kontraktu s klientom. Manažment a sales tím sa pri otvorenej fľaške vína neskutočne tešili, ako z tejto „zapadnutej diery“ konečne odídu do lepších podmienok. Počas úvodného nastavenia projektu som mal neskutočne silný problém dostať na môj projekt špecialistov na nastavenie kľúčových procesov. Odstrašujúcim príkladom bola nielen lokalita projektu, ale aj štandard ubytovania, prostredie a náročné cestovanie nočným vlakom. Takto vnímali projekt moji kolegovia

zo západnej Európy. Hoci videli veľký potenciál v ďalších projektoch, bola to pre nich slabá motivácia. Z mojej strany to bola slabá komunikácia a slabý projektový marketing. Nielen kvalita externej, ale aj internej komunikácie zohrávala na mojom projekte veľkú rolu. Aby každý člen tímu mal dostatočné informácie o aktuálnej situácii na projekte, bolo potrebné zabezpečiť ich vzájomnú komunikáciu. Pravidelné projektové „review“ sa konalo denne od 17:00 do 17:30 hod. Cieľ bol jednoznačný, každý člen tímu reportoval v priebehu 3 minút TOP výstupy za daný deň

a kľúčové aktivity na nasledujúci deň. Spočiatku sa členom tímu zdal byť tento meeting nepotrebný, ale hneď ako videli hodnotu v jednoduchšej výmene informácií, zúčastňovali sa ho s nadšením. Dokonca občas na meeting zavolali aj klienta, aby ukázali projektové výsledky celého projektu v efektívnej a dynamickej forme. Dnes vo svojej praxi kladiem na komunikáciu ešte väčší dôraz. Správne nastavenie komunikácie zohráva na projekte dôležitú úlohu. Neudeje sa automaticky. Práve preto je potrebné myslieť aj na tento fenomén už vo fáze plánovania projektu.

## VYJADRENIA MANAŽÉROV:

Peter Ištoňa, IT Manager, GETRAG FORD Transmissions Slovakia, s.r.o.

Českí vojáci majú príznačné príslovie: „*Bez spojení není velení!*“, ktoré výborne vystihuje podstatu nutnosti správnej komunikácie na „bojiisku“, t. j., prenesene povedané, na projekte. Bez efektívnej komunikácie a riadenia sa môžeme dostať do situácie v chaose pobežujúcich vojakov páliacich hlava-nehlava, vpravo a vľavo. Jedna praktická skúsenosť z prebiehajúceho projektu obnovy Wi-Fi siete v našom podniku. Chýbajúca jednoznačná komunikácia implementačného plánu zdieľaná všetkým členom projektového tímu (SVK + GER) začala spôsobovať nedorozumenia, stresy... **Riešenie:** jednoduchý akčný plán zdieľaný pre všetkých členov tímu a denný krátky status review meeting – „zrazu“ je všetko jasné, každý vie, čo, kedy a ako má robiť. Henry Ford povedal: „*Čo sa nedá merať, sa nedá ani zlepšiť*“. Tento výrok mám na pamäti, ak rozmýšľam, či predmetný report má zmysel:

- Majú pre nás reportom poskytnuté informácie pridanú hodnotu?
- Posúva nás diskusia o týchto informáciách ďalej?
- Zlepšujeme svoj výkon na základe daného reportu?

Ak tvoje odpovede sú „NIE“, daný report je bezpredmetný a je zbytočné ďalej strácať čas jeho vytváraním. ■

Ing. Martin Hrobár, Head of Electrical Maintenance, CEMMAC a. s.

Keďže pracujem v oblasti údržby, považujem efektívny reporting či už smerom od podriadených, resp. k nadriadeným za kľúčový faktor. Každý, kto sa v tejto oblasti pohybuje, potvrdí, že nastaviť, resp. vytvoriť systém dobrého reportingu je beh na dlhé trate. Systém musí byť zrozumiteľný, prehľadný a v rámci možností jednoduchý pre každého člena tímu. Aby bola údržba rýchla a hlavne efektívna, a to bez dostatočných podkladov ohľadne produktivity a nákladov, resp. plánovania budgetov, by naša životnosť ako manažérov v údržbe bola pomerne krátka. Téma internej, ako aj externej komunikácie a ich dosah na reporting má veľmi široký záber a pre každú spoločnosť je to pomerne špecifická záležitosť. Za seba môžem potvrdiť, že sa mi osvedčila len jedna cesta, a to plne otvorená komunikácia s podriadenými a minimalizácia pracovných bariér vo vzťahu nadriadení verzus podriadení. Jednoducho povedané, keď vám ľudia nedôverujú, tak všetko vynaložené úsilie musíte vynaložiť minimálne dvakrát. ■

**Základné otázky, ktoré by si mal položiť každý projektový manažér, sú nasledovné:**

- Čo, kedy, kde, ako a komu komunikovať?
- Prečo to chcem komunikovať?
- S kým komunikujem – kto je môj interný/externý zákazník?

Zvolenie správnej formy a jazyka pri komunikácii je veľmi dôležité. Iným jazykom komunikujeme s majstrom vo výrobe, iným s IT špecialistom, finančníkom či HR. Taktiež manažérska úroveň, resp. úroveň riadenia zohráva dôležitú rolu vo forme komunikácie. Pre majstra vo výrobe sú dôležité detaily na hodinovej báze, ktoré sú pre CEO nepotrebné, ten sleduje výsledky a trendy na mesačnej báze.

## AKÚ ROLU ZOHRÁVA SPRÁVNE NAČASOVANIE KOMUNIKÁCIE?

Ak príde informácia príliš skoro, nemusí byť správne pochopená alebo sa zabudne v záplave ďalších informácií, ktoré sú v danom momente dôležitejšie. Ak informáciu posunieme svojmu tímu neskoro, je preň už zbytočná. Správne načasovanie je ďalším faktorom efektívnosti komunikácie, za ktoré zodpovedá projektový manažér. Najčastejšie chyby, ktoré sa robia v oblasti komunikácie na projekte, je jej podceňovanie a prebytočná komplexnosť a náročnosť. Je potrebné ju riadiť.

Nie každý na projekte potrebuje vedieť všetko.

Máme príliš veľa mítingov. Nemáme čas ani robiť. Veľmi častý jav, ktorý zažívajú manažéri a špecialisti v každodennej praxi. Práve preto je dôležité mať prehľad o mítingoch vo firme. Ich úlohe, účastníkoch, obsahu, frekvencii...

| Názov meetingu | Obsah | Účastníci | Frekvencia | Miesto | Zodpovedný | Cieľ |
|----------------|-------|-----------|------------|--------|------------|------|
|                |       |           |            |        |            |      |

## ČÍSLA, ČÍSLA, ČÍSLA...?

KPI, KVI – pred pár rokmi medzi mnohými začínajúcimi manažérmi nepoznané výrazy. Dnes sa nimi obracia kade kto... S príchodom zahraničných investorov a náročnejších projektov postupne narastalo aj povedomie manažérov o skratkách ako: OEE, TEEP, Produktivita, PPM, ROI... stále sa v praxi stretávame s nepochopením významu reportingu.

## REPORTING JE AKO OHEŇ: „DOBRY SLUHA, ALE ZLY PÁN“. NA ČO JE DOBRÝ?

Každý si musí zodpovedať sám za seba... Služi reporting mne a môjmu tímu alebo slúžime my reportingu? Je reporting podpora alebo len nástroj na vytváranie stresu, tlaku a nespokojnosti? Ako je reporting vnímaný vo vašej firme? Je to pre vás podpora alebo skôr strašák, ktorý spôsobuje neadekvátny tlak vo firme a na projektoch?

## KAŽDÝ O REPORTINGU HOVORÍ, ALE KTO S NÍM V SKUTOČNOSTI PRACUJE?

Ako vyhodnocujete jednotlivé ukazovatele? Dávajú vám reporty prehľad o stave chodu vášho tímu, firmy? Alebo len reportujete, lebo si to vyžaduje váš manažment? Sme schopní vi-

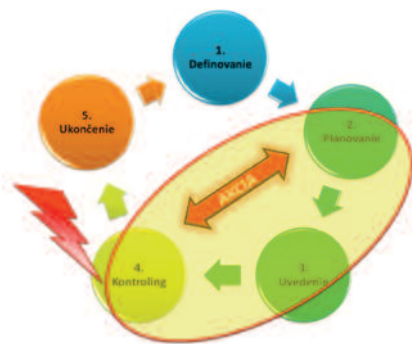
diť jednotlivé čísla v súvislostiach?

Ktorá úroveň riadenia chápe tieto súvislosti? Je potrebné, aby napr. operátor vo výrobe vedel vysvetliť vzťah medzi produktivitou, prestojmi, využitím stroja a ziskovosťou jeho linky? Možno si povieme, že vo firme na tom nezáleží. Veď to sú firemné peniaze, nie moje. Ale ak si najmete obkladača na rekonštrukciu vašej kúpeľne alebo murára na postavenie vašej garáže, očakávate od nich požadovaný výkon v definovanom čase s použitím vašich zdrojov. Samozrejme tiež nechcete, aby vám dlažba v kúpeľni opadávala po pár mesiacoch, takže kladiete silný dôraz na kvalitu.

## ZÁKLADNÝ PRINCÍP REPORTINGU JE ZDRAVÝ SEDLIACKY ROZUM

Niečo si naplánujem. A priebežne sledujem, ako sa mi môj plán plní. Ak je rozdiel medzi skutočnosťou a plánom, pýtam sa, prečo a následne

to riešim. Práve preto je veľmi dôležité mať dobrý plán. Ak mám dobrý plán, mám možnosť s ním porovnať si aktuálny stav. V tom prípade mám projekt pod kontrolou. Menej stresu pre manažéra, ako aj projektový tím.



## AKO SPRÁVNE UCHOPÍŤ REPORTING?

Správne vnímanie súvislostí je kľúčové. Porozumenie procesom, vzájomným dosahom a vzťahom medzi jednotlivými ukazovateľmi. Čo vidíte za číslami? Vedia si vaši ľudia predstaviť, čo pre firmu znamenajú jednotlivé čísla v praxi? Aký dosah má na projekt zníženie prestojov o 5 %. Ak vaši ľudia rozumejú číslam, rozumejú firme. Rozumejú procesom a princípom a vedia sa efektívnejšie, rýchlejšie a aj správnejšie rozhodovať. Nepotrebujú na každé rozhodnutie súhlas nadriadeného, lebo sa rozhodujú na základe vzájomných súvislostí a vedia si predstaviť dosah svojho rozhodnutia. Nejdú do neznáma a vedia si svoje rozhodnutie obhájiť pred ľuďmi aj vedením.

## ŠTRUKTÚRA REPORTINGU

Mať dobrý reporting na papieri, resp. v počítači je len prvý krok k úspechu. Správne a pravidelné reportovanie prináša akciu a následnú zmenu vo výsledkoch. A opäť sme pri meetingoch. Ďalšia prebytočná administratíva a strata času. Presne to sa deje, ak reportujeme to, čo nepotrebujeme a čo sa v praxi nepoužíva.

Možno ste podobnú skúsenosť mali aj vy. Počul som podobné alternatívy od viacerých klientov. Raz som nestíhal poslať report do Nemecka môjmu manažérovi, neozval sa, takto som to

| Názov meetingu | Obsah | Zodpovedný | Forma | Distribúcia – komu | Frekvencia | Cieľ |
|----------------|-------|------------|-------|--------------------|------------|------|
|                |       |            |       |                    |            |      |

skúsil 2-3 x a nič sa nestalo. Neposielam ten report už rok a nikomu nechýba.

Prečo sa to deje? Odpoveďou je nielen nepochopenie reportingu a jeho slabá komunikácia, ale aj forma jeho tvorby. Ako vzniká reporting na vašich projektoch? Zúčastňujú sa jeho tvorby aj členovia jednotlivých tímov? Alebo vám ho vytvorí vedenie a bez akéhokoľvek vysvetlenia ho od vás vyžaduje? Ak vtiahneme do procesu tvorby reportingu a jeho pravidiel aj členov tímu, je to náročné na začiatku, ale v praxi vám to prinesie oveľa väčšie stotožnenie sa s ním.

## NÁSTRAHY REPORTINGU

Pozor na filtrovanie informácií, tzv. „Good news“ syndróm je výsledkom podcenenia reportingu alebo príliš silného tlaku na výsledky, ktorý spôsobuje nadpriemerný stres v tíme či firme. Ľudia vás začnú zavádzať. Informácie vám podávajú v pozitívnom svetle, takže vám v samotnej podstate neklamú, len ich pozitívne interpretujú. Podáva sa iba dobrá časť informácií, pričom sa takticky vynechávajú negatívne časti a ich dosahy sú minimalizované.

Dajte si pozor, čo meriate a vyžadujete od ľudí. Oni sa na to zamerajú a dajú vám to, čo chcete počuť. Spomínam si na klienta, ktorý tlačil na každej porade na zníženie skladových zásob. Silný tlak spôsobil na jednej strane zníženie skladových

zásob, ale na strane druhej predĺžil čas potrebný na opravu strojov v prípade ich poruchy. Predĺženie času trvania opravy bolo paradoxne spôsobené nízkymi skladovými zásobami potrebných náhradných dielov. Celkový výsledok bol síce zníženie skladových zásob, ale aj zníženie produktivity a OEE.

Iným príkladom je manažér, ktorý slepo tlačil na zvýšenie produktivity, ale unikol mu narastajúci trend šrotovitosti a chybovosti vo výrobe.

V inej firme sa zamerali na sledovanie čistoty pracovného prostredia a ľudia ukončovali svoju výrobu 5 – 10 minút pred ukončením zmeny a nestíhali splniť svoje denné plány, čo sa odrazilo aj na ich znížených odmenách. Nespokojnosť ľudí rástla a prejavila sa v ich záujme o dosahovanie výsledkov. Čo tým získala firma? Takýmito výsledkami ľudia strácajú dôveru vo vedenie a ich schopnosť vnímať veci v súvislostiach a so zdravým rozumom.

Väčšinou sa to stáva novým manažérom, ktorí nevidia súvislosti a nerozumejú firemným procesom a len slepo nasledujú a plnia požiadavky vedenia. Prečo? Predsa od splnenia cieľov závisí aj ich bonus... :)

Myšlienka na zamyslenie na záver: „Reportuje u vás projektový manažér tímu alebo tím projektovému manažérovi?“ ■

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



**COMM-PASS**  
...enjoy your change

*zmena je život - život je inšpirácia*

tréninky a poradenstvo | [www.commpass.sk](http://www.commpass.sk)