

Projektový manažment

Človek na Mesiaci. Prelom. Určite jedna z najznámejších a najvýnimočnejších udalostí v dejinách. Ťažko nájsť niekoho, kto o nej ešte nepočul. Projekt Apollo. Dve slová, ale už oveľa menej známejšie. Prečo? Mnohých zaujíma skôr výsledok a nie spôsob, akým sa k nemu dopracovať.

Velakrát cesta – spôsob – býva oveľa zaujímavejšia ako samotný cieľ. Stačí sa spýtať projektových manažérov. Pre nich je dôležitá cesta k výsledku. Na druhej strane top manažment vyžaduje a hodnotí len výsledky. Spomínam si na svoj prvý reálny projekt. Bol som súčasťou riešenia, ktoré bolo oveľa väčšie, ako som bol ja sám, oveľa väčšie, ako som si bol schopný na začiatku „cesty“ predstaviť. Projektový manažér, v tom čase aj môj priamy nadriadený, mi dal jednoznačnú úlohu: „*Chod'a prines mi úspory*“. V tej chvíli som ani netušil, čo odo mňa chce. Bol som členom tímu veľkého optimalizačného projektu, ktorého výsledkom boli úspory, ktoré klient od projektu očakával. Cieľ bol jednoznačný. Klient vedel presne, čo chce. Našou úlohou to bolo dodať. Ako? To bol obrovský otáznik. A nielen pre mňa... Koľko projektov takto začína? Koľko projektových manažérov ani netuší, ako dosiahnuť náročné ciele? Koľkokrát sa stane, že hľadané riešenie jednoducho neexistuje. Napriek tomu klient alebo zadávateľ projektu jednoznačne trvá na svojich požiadavkách a cieľoch. Zložité? Možno. Okrem toho ešte obmedzený rozpočet, nedostatok času a málo ľudí. Je vám to povedomé? Pridajme ešte stres a neustále sa meniace tržové podmienky. Meniace sa priority firmy a top

– PRELOM

manažment prichádza stále s novými požiadavkami. Čo platilo včera, dnes je už úplne ináč. Projektové plány – ak vôbec existujú, sú platné len v čase, keď si ich v pohodlí kancelárie pripravujeme. Je to podobné ako s novým autom – vo chvíli, keď ho kúpite, stráca svoju cenu. Tak isto sa aj projektový plán zmení, len čo projekt začneme realizovať. To je len jemne naznačená realita projektov. Prečo je to tak? Sú naozaj projektoví manažéri neschopní naplánovať a úspešne zrealizovať projekt od začiatku až do konca? Potrebujú stále nejaké výnimky, nekonečné stretnutia s klientom, posuny termínov a navyšovanie rozpočtu? Viem presne, o čom hovorím. A aby toho nebolo málo, projektový manažér dostane ako „bonus“ ešte ďalší projekt alebo rovno dva. Veď firma sa musí rozvíjať, požiadavky zákazníkov rastú a konkurencia je nekompromisná. Niekoľko to predsa musí vyriešiť. Kto?

Projektový manažér. Podľa zadania by musel byť génus. Našťastie v tom nie je sám. V projekte je spolu s projektovým tímom. Veľakrát som pri pohľade na projektové ciele mal dojem, že klient a top manažment od nás očakáva zázraky, nie síce na počkanie, ale v presne určenom čase a presne určenej kvalite.

Na svojom prvom projekte som výsledky priniesol. Dokázal som v oblasti firmy, ktorú som mal na starosti, identifikovať a úspešne zrealizovať požadované zlepšenia, ktoré priniesli úspory. Klient bol spokojný, projektový manažér bol spokojný. Ich spokojnosť bola zaplatená mojou tvrdou prácou. Množstvo stretnutí, analýz, definovania procesov, dlhé večery a niekedy aj noci. Spolupráca v tíme bola skvelá. Úspech by som nikdy nedosiahol sám – bez podpory kolegov. Projektové zadania sú vždy väčšie a náročnejšie ako schopnosti

jedného človeka. Ak by úloha bola taká jednoduchá, urobil by ju niekto vo firme v rámci bežných operatívnych úloh. Úloha dostať človeka na Mesiac bola náročnejšia ako schopnosti aj toho najgeniálnejšieho vedca. Ale tímová práca dokáže zázraky. Určite to poznáte. Nová kampaň, vývoj nového výrobku, rozbeh novej výroby, nová pobočka, zníženie nákladov na opravy, zníženie skladových zásob, zníženie nepodarkov a prerábok, zvýšenie kvality, nová IT aplikácia, nový zákaznícky portál alebo zvýšenie zákazníckej spokojnosti. To je len zopár úloh a cieľov, ktoré nedokáže zvládnuť jeden človek.

To sú chvíle, kedy schopnosti a možnosti štandardného fungovania firmy nestačia. Ani marketing sám, ani výrobný riaditeľ, ani technik, žiadny IT expert, ani obchodné oddelenie a dokonca ani manažér vývoja sám nepozná riešenie. PRELOM. Slovo, ►

ktoré môžeme bez obáv použiť pri pristáť človeka na Mesiaci.

Áno, PRELOM je to správne slovo, ktoré vystihuje nástup fenoménu zvaného projektový manažment.

Projekt Apollo. Priniesol prelom. Cesta na Mesiac bola riešená projektovo. Mnohé princípy, nástroje a postupy, ktoré boli použité pri tomto projekte, sa úspešne používajú dodnes. Keby som tieto znalosti mal v časoch mojich prvých projektov, môj život by bol oveľa ľahší. Projektový manažment – geniálny nástroj. Manažérsky nástroj na dosahovanie naozaj náročných cieľov, ktoré sú pre mnohých neprekonateľnou výzvou. Tu sa ukazuje hodnota tímovej spolupráce, hodnota know-how, ktoré existuje vo firme. Hodnota, ktorú má firma ukrytú v ľuďoch. Čo už nezvláda jednotliviec, to má šancu dokázať projektový tím.

Práca na projekte nie je náhodná, aj keď sa to mnohým top manažérom z vonkajšieho pohľadu môže zdať. Projektový manažment je takmer dokonalý súbor techník, manažérskych postupov, nástrojov a procesov, ktoré sú navzájom zladené. Zámerne som použil slová – „takmer dokonalý“. Podľa svetových štatistík je okolo 70 % projektov neúspešných. Je to zlyhanie projektového manažmentu, projektového tímu alebo firmy? Určite nie! Projekty ako spôsob riešenia dnešných biznis problémov sú najlepšou odpoveďou, ktorú manažment vo svetovom meradle dokázal do týchto chvíľ ponúknuť. Vysoká úroveň „neúspešnosti“ projektov vyplýva zo samotnej podstaty projektov. Projekt je úloha riziková, jedinečná a doteraz ju nikto neriešil. K tomu pridajme neistotu, meniace sa prostredie a často aj počas projektu sa meniace zadanie. Je to

problém? Pre tradične zmýšľajúcich manažérov to problém určite je. Projektoví manažéri vedia, že toto je ich realita. Realita projektov. Takáto je a iná nebude. Keby bola iná, potom už nebudeme hovoriť o projektoch, ale o bežných rutinných úlohách pre doterajšie firemné štruktúry – bežné líniové oddelenia.

V medzinárodných firmách už desiatky rokov existuje projektový manažment. Ich skúsenosti sú oveľa väčšie ako skúsenosti ľudí v našich slovenských podmienkach. Ale vývoj trhu, nároky biznisu a zákazníkov „prinútili“ aj slovenské top manažmenty, aby začali reagovať na mnohé aktuálne výzvy projektovo. Svet projektov je úplne iný ako svet rozhodovania a riadenia v tradičnom manažmente. Projektový manažér a projektový tím sa stretáva a naráža na firemné štruktúry, ktoré fungovali roky. Ich dynamika a schopnosti už nestačia požiadavkám a nárokom dnešného trhu. Preto potrebujeme projekty a projektový manažment. Okrem problémov priamo na projekte musí projektový tím „bojovať“ so skostnatenou firemnou štruktúrou a starým manažérskym myslením. Ak sa úlohy v oddeleniach firmy doteraz riešili v horizonte rokov, projekty sú nútené dosahovať výsledky v horizonte mesiacov. Úplne iná dynamika, nároky a tempo. Zladiť tieto dva svety je náročné, veľakrát protichodné požiadavky dostávajú projekty do priameho konfliktu s líniovou.

Projektové ciele a prostredie, kde sa projekty realizujú, sú tak náročné, že 30 % úspešnosť projektov je výborná. Prečo? Cesta je dôležitá. Ak projekt nespĺnil presné a náročné požiadavky, tak veľakrát priniesol riešenia, ktoré zadávateľ ani nečakal. Projekty sa dotýkajú oddelení naprieč celou firmou. Od top manažmentu až po líniových pracovníkov. Ich dosah je oveľa väčší ako obzor a schopnosti jedného človeka alebo aj jedného oddelenia. Biznis prínos projektov prichádza už počas realizácie. Preto projekty majú veľký význam, aj keď niečo unikne z projektových cieľov. Dôležité je, aby to firma a líniová štruktúra chápala a projekty podporovala.

Tieto dva svety – línia a projekty – musia hľadať spoločnú reč, musia ísť jedným smerom – a to smerom k celkovému úspechu firmy. Dnes už ani jeden z týchto svetov nedokáže prežiť a existovať bez podpory toho druhého. Len spolupráca dokáže zvýšiť percento úspešnosti projektov. Nie pre firmu, ale pre zákazníka. Zákazník očakáva a je ochotný zaplatiť len za výsledky.

Ako dodávať čo najlepšie výsledky vo vysoko rizikovom, náročnom a dynamickom prostredí, sa dozviete v ďalších pokračovaniach. ■

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



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**