

Zmena myslenia: od pracovníka k manažérovi

Pohľad na realitu sa s príchodom projektov zásadne mení. Ako vidí tieto zmeny Radovan Martišovič?

Z rôznymi projektmi som sa stretával v rôznych funkciách od roku 2007. Spätne si uvedomujem, že som pracoval na projektoch a projektovo – a ani som o tom nevedel. Vďaka šikovnosti, snahe a práci aj v čase voľna sa mi podarilo úlohy na projektoch plniť v požadovanom čase a termíne. Prvý zlom pre mňa nastal, keď som dostal dôveru od vedenia – a prvý vlastný projekt. Výhodou bolo, že projekt bol kombináciou tréningu projektového manažmentu a reálnej zmeny výrobných procesov vo výrobe.

Na prvom stretnutí k projektu, kde sme si s tímom sadli, rozdiskutovali problémy a riziká, sme dostali za úlohu projekt nastaviť a riadiť pomocou viacerých nástrojov projektového manažmentu. Prvá moja otázka bola: „A načo?“ Musel som zmeniť postoj, ktorý má v dnešnej dobe veľa „manažérov“. Naozaj, na to, aby človek mohol a začal meniť veci okolo seba, je nutné, aby zmenil seba. A nielen z pohľadu zmýšľania, ale aj toho, že človek povie: „Nerozumiem tomu, nepoznám to – ale skúsím to a zmenu porovnam.“

Na začiatku som selektoval to, čo sa mi zdalo nepotrebné. Naučil som sa však, že veci treba vyskúšať. Treba hľadať v prvom rade pozitívne stránky a nie výhovorky, že mojím starým systémom to fungovalo lepšie, išlo to rýchlejšie a že vlastne zmenu nepotrebujem, lebo som perfektný a veci mi vychádzajú.

Projekt sme nastavili tak, ako bola požiadavka. Priznám sa, že na začiatku to bola otrava – stále aktualizovať nejakú tabuľku, kontrolovať termín každej, aj malej úlohy, sledovať rozpočet a pravidelné reportovanie aktuálneho statusu. Fakt otrava. Projekt trval pol roka. Ale musím sa pochváliť, že dopadol nad očakávanie. A to nielen moje, ale aj nad očakávanie vedenia. Teraz sa ponúka otázka: Bolo to preto, lebo som použil nástroje projektového manažmentu, alebo sme mali šťastie, alebo som mal v tíme schopných ľudí? Myslím si, že išlo o kombináciu všetkého.

➔ str. 23

Projektový manažment mení život manažéra

Praktická znalosť projektového manažmentu nie je cieľ – len prostriedok na dosiahnutie našich vízií, snov a cieľov.

Pred pár mesiacmi, po mojom vystúpení na stretnutí pre mladých potenciálnych manažérov, sa ma jeden mladý muž spýtal: „Nastupujem do novej práce. Čo mám urobiť, aby som bol úspešný? Existuje nejaký štandardný postup, ako dosiahnuť úspech?“

Moja odpoveď bola krátka, ale výstižná. „Ak budete prinášať svojmu tímu jasnú hodnotu, budete pre tím prínosný. Keď prestanete byť prínosom pre svoj tím a firmu, stane sa z vás len prebytočný náklad.“

Internet nenahradí vzdelanie

Za posledných 20 rokov sa prostredie biznisu zásadne zmenilo nielen na Slovensku, ale aj celosvetovo. Doba, keď získať informácie bolo neskutočne náročné a vyhŕaval ten, kto mal informácie a teoretické znalosti, je už za nami. V dnešnej dobe si na internete vieme vyhľadať doslova čokoľvek. No zverili by ste svoje zdravie niekomu, kto si na internete našťudoval, ako liečiť vašu chorobu – bez toho, aby mal požadované vzdelanie a adekvátnu prax vo svojom odbore? V dnešnej dobe vyhŕava ten, kto je schopný svoje teoretické znalosti aplikovať v praxi a prináša svojim klientom praktickú pridanú hodnotu. Rozhoduje schopnosť dosahovať konkrétne výsledky, nie o nich len snívať.

Líder sa musí presadiť

Schopnosť vidieť veci z nadhľadu a v súvislostiach je pre manažéra tímu kľúčová a robí z neho lídra. Ľudia v tíme očakávajú, že ich niekto nasmeruje a podporí pri riešení nových náročných výziev. Ako túto schopnosť cielene rozvíjať?

Základ je nebyť lenivý a nepodľahnúť zbytočnému strachu zo zlyhania. Áno, je potrebné urobiť niečo navyše. Niečo, čo nie je v mojom štandardnom popise práce. Niečo, čo nemám hneď zaplatené. Treba počítať s tým, že odmena nepride hneď. Ale na to, aby si vás niekto všimol, musíte niečím zaujať. Ukázať, že ste schopní riešiť náročnejšie úlohy a dosahovať efektívnejšie výsledky. A to vždy niečo stojí. Úspech nie

je otázkou náhody. Je to postupná realizácia jasného zámeru a rozhodnutia človeka. A ako to súvisí s projektovým manažmentom?

Vlastný rozvoj ako projekt

Rozvoj každého manažéra je v podstate projekt. Je to projekt, ktorý si riadi každý sám za seba. Niektomu venuje viac času a energie, iný menej. Hlavného projektového manažéra a zároveň aj najdôležitejšieho člena tímu máte jasne definovaného.

Definícia projektu je takáto: „Projekt je postupnosť jedinečných, komplexných a navzájom prepojených aktivít a činností, ktoré majú jeden cieľ a musia byť vykonané a dokončené v určitom čase, v rámci určeného rozpočtu a podľa požadovaných kritérií.“ Inými slovami – ako sa mám dopracovať k cieľu, ak presne neviem, čo robiť, a mám na to pridelený rozpočet, tím ľudí a aktuálne dostupné zdroje?

Z charakteristik projektu vyplýva, že ide o úlohy náročné a nie každý ich zvládne. Aktivitu spojenú s rozvojom projektového manažéra budú: jedinečné, neopakovateľné, rizikové, s istou mierou neistoty, dynamické, komplexné, ohrozené a najmä hľadajúce nové riešenia. Čo v praxi znamená aj búranie zabehnutých systémov fungovania, čiže jasnú potrebu zmeny.

Ako môže projektový manažment zmeniť váš život?

Zásadná zmena nastane vo vnímaní projektov, ak si ich uvedomíte aj v biznisových súvislostiach. Pod kontrolou budete mať vy projekt, nie projekt vás. S vyššou kontrolou sa eliminuje stres a lepšie sa vyhodnocujú potenciálne riziká na projekte. Ochota zdravo riskovať prináša nadštandardné výsledky. Tím cití oporu vo svojom lídrovi a vy ako líder sa máte o koho oprieť aj v náročných situáciách.

Schopnosť presadiť si vlastný názor je postavená na konkrétnych faktoch a komunikácia sa stáva jednoduchšou. Projektový manažér rastie so svojimi projektmi a tímom. Schopnosť dodávať výsledky a byť pridanou hodnotou pre firmu je jednoduchšia. Stávate sa hodnotnejším a zrelším človekom pre firmu i svoje okolie. A to sa radikálne prejavuje aj na kvalite osobného života. Inšpiratívna myšlienka na záver: Aktívny prístup a zmena postoja na: „Nemusím, ale chcem...“

Peter Minárik,

Executive Partner COMM-PASS

Top trendy v projektovom riadení

Kooperácia, tímové nasadenie, šanca pre talentovaných, flexibilita – to všetko má mať toto prostredie.

1. Flexibilita a efektívna reakcia na zmenu

Dnešný svet sa mení oveľa rýchlejšie ako pred pár rokmi. Schopnosť flexibilne reagovať na zmenu sa stáva výrazným rozhodovacím faktorom tak pri výbere zamestnancov, ako aj dodávateľov. A práve pre efektívne reagovanie na zmenu je potrebné mať jasný prehľad o aktuálnej situácii a vzájomných súvislostiach, ktoré z nej vyplývajú. Každá zmena sa prejavuje aj na okolitých procesoch. Ak tím dokáže predvídať dopady zmeny na svoje okolie, je o krok vpred pred konkurenciou.

2. Znalosti projektového manažmentu už nie sú výsadou len projektových manažérov

Projekty už nie sú len v rukách projektových manažérov. Ich vplyv sa prenáša do konkrétnych oblastí biznisu. Projektmi sú dotknutí aj pracovníci ďalších oddelení: plánovanie, marketing, nákup, výroba, HR, kvalita, logistika a dokonca aj vývoj. Ak projektový manažér očakáva vstupy od jednotlivých členov tímu, no tí nemajú dostatočnú znalosť princípov projektového riadenia, firma prichádza a maximálny efekt, ktorý môže dosiahnuť používaním projektového manažmentu. Dôležité je projektové myslenie a spoločná kooperácia na navzájom na seba nadväzujúcich činnostiach.

3. Riešenie kritických problémov prostredníctvom tréningových projektov

Firmy často vedia dobre definovať svoje problémy a úzke miesta, no na ich realizáciu a fixáciu nemajú linioví manažéri dostatok času a zdrojov. Trendom sa stáva vytváranie projektových tímov, ktoré sú zložené z potenciálnych manažérov, ktorí majú chuť urobiť niečo navyše. Sú to tí, ktorí majú svoj rozvoj pod kontrolou, nečakajú, kým sa uvoľní ich vysnená pozícia, ale konajú už dnes. Táto forma je šancou pre ľudí, ktorí majú odvahu prevziať zodpovednosť a neboja sa práce navyše. Efektom pre manažment firmy je možnosť vyskúšať schopnosti nových nádejných manažérov. Tí veľakrát prichádzajú

s netradičnými riešeniami. Nové tímy často dokážu medzi sebou komunikovať efektívnejšie v porovnaní s tímami, ktoré sú „zavalené minulosťou“. Na projekte sa naučia to, o čom obvykle v dennej operative nemajú informácie. Aplikácia nových znalostí sa okamžite prejavuje na implementovaní „best practices“ aj do ich dennej operativity, takže firma získava dvojnásobne.

4. Vedenie projektov je dnes viac založené na kooperácii ako na kontrole

Projektový manažér nemôže mať odpoveď na všetko. Jeho výsledky sú len také dobré, aký dobrý je jeho tím. Pozícia môže byť daná, ale prirodzený rešpekt a dôvera sa len tak „kúpiť“ nedajú. Je to náročný proces, ktorý je výsledkom otvorenej komunikácie a aktívnej kooperácie s tímom.

Ak je v tíme dôvera, členovia tímu komunikujú oveľa viac a otvorenejšie. To sa okamžite prejaví na schopnosti tímu riešiť náročné úlohy efektívnejšie s väčším prehľadom za menšieho stresu. Projektový manažér získava oveľa viac rešpektu a venuje čas rozvoju svojho tímu. Ak sa zaujímate o svojich ľudí a neberiete ich len ako výkonné zložky, tím vám to s radosťou vráti späť aj s úrokmi.

5. Hodnota ľudského kapitálu sa stáva kľúčovým faktorom úspechu

V porovnaní so situáciou spred pár rokov, keď vlastníctvo a znalosť technológie boli kľúčovými faktormi úspechu, je to dnes práve hodnota ľudského kapitálu. Mnoho firiem si uvedomuje dôležitosť rozvoja tzv. „high potentials“, t. j. lojálnych pracovníkov so silnými znalosťami a potenciálom vo firme. Dnes už firmy vedia, že ak odídu z firmy kľúčoví špecialisti či manažéri, nahradí ich je oveľa náročnejšie, ako nahradí starý stroj či neefektívnu výrobnú linku. Už nestačí rozvíjať sa len technologicky, ale treba investovať aj do rozvoja kľúčových ľudí.

Peter Minárik
Executive Partner
COMM-PASS

➔ zo str. 22

V rovnakej dobe štartoval paralelný projekt zameraný tiež na optimalizáciu. Zodpovednosť zaň mal vedúci oddelenia; s riadením úloh a ľudí mal oveľa väčšiu skúsenosť ako ja. Ale projekt sa skončil úplným fiaskom (to nie je moje subjektívne hodnotenie, ale tak vyhodnotilo plnenie cieľov vedenie spoločnosti). Ak sa zamyslím nad tým, kde sa tam stala chyba, napadne mi viacero dôvodov. Zle stanovené ciele projektu, zlý časový manažment, zlé rozdelenie úloh a podobne. V podstate úplná absencia projektového manažmentu. Moja rada preto znie: viac počúvať, chuť učiť sa nové veci a schopnosť napredovať – nie preto, lebo musím, ale preto, lebo chcem!

Po mojom prvom projekte prišli ďalšie, ktoré boli orientované na zavádzanie princípov štihlej výroby. Tu už moje presvedčenie o tom, že použitie projektového riadenia pomôže úspešnej realizácii, bolo 100 %-né. Samotný LEAN manažment je rozsiahly a bez dobrého rozdelenia jednotlivých fáz implementácie rôznych metód by sa mohlo stať, že by nás stretlo viacero problémov, s ktorými sme nepočítali. Teším sa z toho, že v rámci týchto projektov som bol úspešný. Čo je však pre mňa rovnako dôležité, je, že úspech pocítoval celý tím a tešil sa z neho, že ľudia začali pri zmenách počúvať a spolupracovať, že neboli pasívni, ale proaktívni.

Po úspešných projektoch som dostal od vedenia dôveru a momentálne pôsobím vo vedúcej funkcii, kde riadim 120 ľudí. Pred nástupom do tejto funkcie som si povedal, že to skúsím robiť inak – že skúsím z takejto príležitosti vyťažiť maximum. A to nielen pre spoločnosť, ale aj pre svoj rast. Každý vedúci pracovník má svoj súbor úloh a okruh zodpovednosti. Ja som to urobil o niečo zaujímavejšie a spravil som si z pôsobenia v tejto funkcii taký malý projekt. Určil som si, kam sa chcem posunúť a ako, časové míľniky, ale hlavne moje ciele a „neciele“.

Myslím si, že môžem povedať, že som úspešný v tom, čo robím. Aj keď nemôžem povedať, že už nie je žiadny potenciál na zlepšovanie, ale nemám veľa dôvodov na nespokojnosť.

Radovan Martišovič
ZF Boge
Elastmetall
Slovakia

