

ÚVODNÉ ZADANIE PROJEKTU

V tejto časti seriálu o projektovom manažmente venujeme pozornosť **podmienkám spokojnosti a kritériám úspešnosti projektu**.

„Ludia za mnou chodia len, keď nevedia ako riešiť problém a snažia sa ho hodiť na moje plecia“, takto definoval svoju aktuálnu výzvu zahraničný generálny manažér výrobnjej firmy. Vzápätí dodal, že s týmto laxným a alibistickým postojom Slovákov sa stretá už v piatej firme a vždy ho musel rázne riešiť hneď na začiatku svojho pôsobenia z pozície vedenia. „Od ľudí očakávam aktivitu, samostatnosť a kreativitu. Vo firme nepotrebujem alibistov, ktorí hľadajú výhovorky a nie riešenia.“ Svoju myšlienku zakončil jasným záverom: „Ale ja im na to musím vytvoriť prostredie a umožniť im to. A to nie vždy ide jednoducho.“ Ak sa nedarí, je naokolo vždy veľa „špecialistov“, ktorí vidia milión príčin aktuálnych problémov, ale žiadne riešenie. Úspešný manažér inšpiruje svoj tím, aby prichádzal za ním nie len s problémami, ale aj s návrhom riešenia náročnej úlohy alebo aspoň

s možnými variantmi, ako postupovať pri riešení náročnej situácie. Nepochopenie je základom neúspechu. Aj dobre nastavený projekt so silným potenciálom môže skončiť ešte vo fáze prípravy len z dôvodu, že ho nesprávne pochopí zadávateľ, projektový manažér alebo budúci užívateľ. Práve preto je správna forma komunikácie a prezentácie s vedením, resp. s klientom kľúčová. Ak dokáže manažér zosumarizovať svoje myšlienky tak, aby nadchol vedenie pre potenciálny projekt alebo ukázal jeho zbytočnosť, stáva sa pre svoj tím a firmu hodnotnejší.

VIEME, KAM IDEME?

Odpovede na tieto otázky dáva dobre spracované „Úvodné zadanie projektu“ v jasnej, prehľadnej a štruktúrovanej forme. Základná štruktúra úvodného zadania projektu má logický sled. Senior manažmentu ukazuje v hrubých črtách

cestu od problému / príležitosti až k cieľu a riešeniu. Prináša informácie o plánovaných výstupoch, definuje predpoklady úspechu a upozorňuje na riziká a prekážky, ktoré môžu ohroziť realizáciu projektu.

Úvodné zadanie projektu má 5 základných častí a tie definujú:

1. Problém / príležitosť
2. Cieľ
3. Pod-ciele
4. Kritériá úspešnosti
5. Predpoklady, riziká, prekážky

Úvodné zadanie projektu v sumárnej a konzistentnej forme definuje:

- čo sa bude robiť na projekte
- prečo sa to bude robiť
- akú hodnotu prinesie projekt pre firmu
- zabezpečuje podporu senior manažmentu
- zabezpečuje zdroje potrebné na prípravu a naplánovanie projektu

Úvodné zadanie projektu sumariuje výstupy, štúdie a analýzy, na ktorých projektový manažér spolu s „core tímom“ pracoval v iniciálizačnej fáze projektu. Vďaka tomu je schopný pripraviť tento výstup

NÁZOR MANAŽÉRA**Richard Kolesár, PMP**

„Pochopiť potreby klienta a očakávané prínosy pre jeho biznis je kľúčovým faktorom úspechu každého projektu. Dôležitosť tejto fázy je názorne viditeľná pri väčších plánovaných investíciách, kedy sa najprv realizuje analýza potrieb a štúdia realizovateľnosti ako samostatný projekt. Jeho výsledky pomôžu porozumieť skutočným potrebám klienta, správne nastaviť očakávania kľúčových stakeholderov, presnejšie definovať scope projektu a kritériá úspešnosti. ...prípadne ovplyvnia GO/NO GO rozhodovanie. Všetci predsa chceme, aby nám úspešne realizované projekty a dobré referencie otvárali dvere k novým klientom.“ ■

NÁZOR MANAŽÉRA**Miroslav Sprušanský, Delivery manager, Capgemini Slovensko, s.r.o.**

„Pri plánovaní cesty, najmä ak ideme väčšia skupina (projektový tím), si vopred definujeme, odkiaľ pôjdeme, kde je naša cieľová destinácia, kadiaľ pôjdeme, akým dopravným prostriedkom, koľko bude výlet odhadom stáť a podobne. Tiež si určite vopred definujeme postup, kontrolné body, ako sa zachováme, ak sa niekto cestou odchyli od plánovanej trasy alebo sa stratí. Kde sa opäť stretneme? To znamená, riešime reakcie na odchyľky od plánovaného scenára. Zvyčajne máme vopred preverené, ako bude pobyt v cieľovej destinácii vyzeráť, aké služby dostaneme, aké máme požiadavky na úroveň služieb, t. j. máme načrtnutý a premyslený cieľový stav a jeho základné charakteristiky. Definovaním požiadaviek na úroveň služieb v podstate definujeme akceptačné kritériá projektu, definujeme merateľné kritériá pre hodnotenie našej spokojnosti so službami v cieľovej destinácii. Boli naplnené naše očakávania nastavené na začiatku cesty, boli splnené a dodané služby v súlade s definovanými biznis požiadavkami pri iniciálnom plánovaní našej cesty? Ak takéto plánovanie a nastavovanie očakávaní na cieľový stav zvykneme vykonávať pri bežných aktivitách, prečo nevenovať zvýšenú pozornosť úvodnému nastaveniu projektu?“ ■

efektívne a s jasným prehľadom. Z pohľadu vedenia ide o prvú kľúčovú prezentáciu, ktorej výstupom bude buď rozhodnutie pokračovať v ďalších prácach na projekte, alebo jeho zastavenie. Pre projektového manažéra je to ideálna príležitosť informovať vedenie o predpokladoch úspechu projektu a jasne poukázať na potenciálne riziká a prekážky. Dôležitou súčasťou Úvodného zadania projektu je jeho vzájomné písomné odsúhlasenie medzi zadávateľom projektu a projektovým manažérom.

CHÁPEME PROJEKT VŠETCI ROVNAKO? ALEBO MÁ KAŽDÝ INÉ OČAKÁVANIA OD PROJEKTU?

Úvodné zadanie projektu je nástrojom vzájomného pochopenia zadávateľa požiadaviek, vedenia spoločnosti a projektového manažéra. Tým, že je v písomnej, resp. elektronickej forme, uľahčuje úvodnú komunikáciu o projekte a eliminuje možné komunikačné šumy o projekte. Keď ma oslovil môj známy, aby som mu pomohol s koordináciou prípravy projektu, ktorý práve pripra-

voval, potešil som sa. Vzhľadom na fakt, že daný projekt bol už vo fáze plánovania a jeho tím mal veľa vecí pripravených, bola to ideálna situácia na ukážkovú aplikáciu princípov projektového riadenia. Manažérska chuťovka. Situácia sa však vyvinula úplne ináč, ako by som očakával. Pred začiatkom spolupráce som sa s ním chcel bezpodmienečne stretnúť a spoločne si vyjasniť vzájomné očakávania. Dohodnúť si jasné pravidlá, právomoci a zodpovednosti vychádzajúce z našej spolupráce. Problém začal vznikať, keď mi oznámil, že pracovne odchádza na 3 týždne preč a projektu sa nebude môcť venovať. Napriek môjmu nesúhlasu, keďže som nebol dostatočne razantný, sme si len telefonicky definovali zakladané veci o projekte. Zdôraznil, že ak bude niečo treba riešiť, definoval projektového manažéra, ktorý má jeho plné právomoci pre tento projekt. Počas nasledujúcich 3 týždňov išli veci relatívne podľa plánu, ktorý sme si s projektovým manažérom a jeho tímom odsúhlasili. Vyhodnotili sme aktuálny status projektu, zosumarizovali sme doposiaľ pripravené veci a dohodli sme

ďalšie aktivity a k nim prislúchajúce zodpovednosti a jasné termíny. Projektový tím dostal jasné smerovanie a ľudia sa cítili oveľa istejšie, keďže získali pohľad na projekt z nadhľadu a v súvislostiach. Jednotliví členovia tímu začali medzi sebou intenzívnejšie komunikovať a na prvý pohľad sa situácia naozaj zlepšila. Moju prácu podpory a koordinácie som považoval za ukončenú. Po návrate môjho známeho z dovolenky sme zostali zaskočení obaja. On z toho, že veci neboli v takom stave, ako by on očakával. Ja z toho, že veľa vecí, na ktorých sme sa s tímom dohodli, neboli hotové a môj známy to pripisoval ako moju chybu a nesledovanie plnenia úloh. Presne tu sa mi vrátilo nedostatočné vyjasnenie si očakávaní na začiatku projektu. On očakával, že ja mu zabezpečím komplet projektovú prípravu s jeho tímom. Ja som chápal moju rolu na projekte len ako koordinátora, ktorý usmerňuje tím, ako realizovať jednotlivé úlohy projektovo a nie som zodpovedný za ich realizáciu v požadovanom termíne. Na to mal predsa projektového manažéra. Kde nastala chyba? Nedostatočne definované ▶

a nevyjasnené požiadavky bez uzatvorenia jasnej dohody sa otočili voči mne. Dnes viem, že to bola moja chyba, keď som sa pustil do spolupráce bez toho, aby som sa s ním osobne stretol a jasne si vyjasnil jeho a moje očakávania. Moje poučenie je jasné: v budúcnosti radšej odmietnuť takúto spoluprácu, ako sa zbytočne dostať do problémov na konci projektu pri jeho vyhodnocovaní.

PODMIENKY SPOKOJNOSTI – AKO SA VYHNÚŤ NEJASNOSTIAM A PROBLÉMOM

Problémom treba predchádzať už pri plánovaní projektu. Tam vznikajú, no väčšinou sa prejavia až v neskoršej fáze projektu. **Vzájomné pochopenie = predpoklad úspešného projektu.** Obrázok znázorňuje postup od definovania požiadaviek až po dohodu.



Za dohodu sa považuje len skutočné pochopenie zúčastnených strán. Čo klient skutočne od dodávateľa projektu požaduje? Naozaj klient potrebujete to, čo si pýta? Ako bude výstup projektu používať klient v praxi? Skutočné poznanie potrieb klienta a ich vyjasnenie si vyžaduje investovanie zdrojov, ktoré sa na začiatku projektu môžu zdať ako úplne zbytočná investícia. Už v predchádzajúcich článkoch sme spomínali, že klienta je občas potrebné „edukovať“, aby sa lepšie zorientoval v oblasti, ktorú si objednáva. Je to prirodzená vec, nie každý je odborník na všetko. Práve toto je jedna z kritických vecí, na ktorú musí projektový manažér myslieť pri úvodnej komunikácii so zadávateľom projektu.

Veľa ľudí robí práve v tejto fáze chybu, že v snahe získať nového klienta či zákazku pristúpi na požadované

riešenia potenciálneho klienta, aj keď dopredu vie, že mu výstupy projektu v budúcnosti nebudú spĺňať jeho potreby a požiadavky. Toto je cesta do záhuby.

KRITÉRIÁ ÚSPEŠNOSTI – „pain me now or pain me later...”

Definovať jasné kritériá, kedy bude projekt úspešne dodaný a zrealizovaný, nie je vždy na jeho začiatku jednoduché. Najmä v prípadoch, ak ide o vývoj novej technológie, softvéru, či služby, ktorá má zabezpečiť napríklad vyššiu atraktivitu produktu, či zvýšenie povedomia o značke a nedá sa jednoznačne kvantifikovať. Ak sa tomu projektový manažér na začiatku projektu vyhne, môže si táto chyba vyžiadať svoju daň na konci projektu pri jeho odovzdávaní. Kritériá úspešnosti sú kľúčové pri vyhodnocovaní projektu. Čím lepšie si ich zadefinujeme, tým lepšie ich vieme vyhodnotiť na konci projektu. Výhod to má niekoľko. Akceptácia výstupov a prebratie produktu po ukončení projektu je oveľa jednoduchšia, ak vopred vieme aké kritériá budeme hodnotiť. Ak je ohodnotenie, prípadne bonus projektového manažéra a tímu závislý na dodaní konkrétneho výstupu, je dôležité aktívne sa na tvorbe kritérií úspešnosti podieľať a nenechať rozhodovať o sebe iných.

Postup je nasledovný:

1. definujte konkrétne výstupy projektu,
2. definujte podmienky, ktoré musia

výstupy splniť, aby bol projekt považovaný za úspešný,

3. kritériá splnenia musia byť jednoznačné, aby sa dali vyhodnotiť formou: ÁNO / NIE – splnené / nesplnené,
4. kritériá úspešnosti musia byť jednoznačné, merateľné, objektívne a nespochybniteľné,
5. môžu sa meniť počas projektu – podliehajú zmene, monitoringu a vzájomnej dohode.

Úvodné zadanie projektu završuje fázu inicializácie projektu. Ak sa vedenie rozhodne pokračovať v projekte a investovať doň ďalšie zdroje, vzniká detailné Projektové zadanie. Až po ukončení inicializačnej fázy projektu sa začína fáza plánovania projektu. Najčastejšou chybou na projektoch býva opomenutie inicializačnej fázy projektu, čím vzniká najviac chýb a problémov v budúcnosti.

INŠPIRÁCIA NA ZÁVER:

Stlačením klávesy F1 získavate len štandardnú podporu. Garantované odpovede na konkrétne otázky nám nedá žiadna metodika. Skutočné pochopenie prichádza aplikáciou a skúšaním možných riešení vo vlastnej praxi. Projektový manažment je nástroj, ktorý funguje stá tisícom ľudí na celom svete. Zodpovednosť, ako ho využije projektový manažér v praxi, je len a len na ňom. ■

Ing. Peter 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:
sluzby@manazerskecentrum.sk
www.manazerskecentrum.sk

Zisk manažment je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikáť,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povaľáčov,
- 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 nestratiť,
- 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.manazerskecentrum.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**