

UKONČENIE PROJEKTU

Každá metodológia má procesy, princípy a nástroje na ukončenie projektu. Ak prenikneme do ich samotnej podstaty, nájdeme jeden spoločný prvok – zdravý sedliacky rozum...

Každý dobrý sedliak sa na ukončenie sezóny dôsledne pripravuje. Nenecháva veci na náhodu, pretože vie, že príde zima a musí sa efektívne pripraviť na nasledujúcu sezónu. Príprava je náročnejšia, ak aktuálna sezóna bola slabá a nenaplnila očakávania. Tak je tomu aj v projektoch. Nenechajte nič na náhodu... Správne načasovanie procesu ukončenia projektu už vo fáze plánovania prináša svoje ovocie. Definujte si na ukončenie projektu potrebný čas a vťahujte do procesu každého člena tímu. Pamätám si na niekoľko projektov, ktoré som musel pracne ukončiť ako projektový manažér a zabezpečiť ich záverečné správy sám. Prečo? Tím sa presunul na ďalšie projekty a ja som bol zodpovedný nielen za realizáciu projektu, ale aj jeho správne ukončenie.

ČO CHCEME SPRÁVNYM UKONČENÍM PROJEKTU DOSIAHNUŤ?

V prvom rade potrebujeme získať **zákazníkovu akceptáciu výstupov projektu (deliverables)**: projektový manažér je zodpovedný za demonštrovanie zákazníkovi, že výstupy spĺňajú požadované kritériá = Podmienky spokojnosti – COS (condition of satisfaction), ktoré boli definované na začiatku projektu.

- **formálna akceptácia** – podpis dokumentu, preberací/odovzdávajúci protokol, „check list“ a pod.
- **prirodzená akceptácia** – nastáva uplynutím času projektu (dôjde k dosiahnutiu termínu konca) nastáva bez ohľadu na kvalitu výstupov (napr. spustenie reklamnej kampane – či je dobrá alebo zlá, už je raz spustená a tým dokončená)

- **inštalácia a preverenie výstupov** – oficiálne, formálne spustenie výsledkov (go live)

Spomínam si na jedného z nových kolegov, ktorý sa pri záverečnej správe projektu pýtal interného audítora: „Tak čo, aký máme stav projektu? Máme splnené plánované požiadavky klienta?“ Na čo audítor prekvapivo odpovedal: „To sa ma pýtaš na záver projektu? Ja len auditujem projekt, ja ho neriadim. Na to, aby boli výsledky, bolo treba projekt riadiť počas všetkých jeho fáz...“ Čím mu dal jasne najavo dôležitosť správneho ukončenia projektu, ale opravil jeho mylnú predstavu, že záverečný audit je dôležitejší než priebežné denno-denné riadenie projektu.

Vykonanie poprojektového (Post-implemenčného) auditu, ktorý vyhodnocuje plnenie projektu a dáva odpovede na zásadné otázky:

- Bol projektový cieľ dosiahnutý?
- Aká je úroveň spokojnosti zákazníka?
- Bol zákazník spokojný s výsledkami projektu?
- Aká je spokojnosť projektového tímu?
- Bol projekt realizovaný v danom čase, s rozpočtom a podľa špecifikácie?
- Bola dosiahnutá biznis hodnota projektu?
- Aké skúsenosti sme získali?
- Ako prebiehalo riadenie projektu?
- Čo fungovalo a čo nefungovalo?

PREČO ARCHIVOVAŤ PROJEKTOVÚ DOKUMENTÁCIU?

Ak manažér, resp. člen tímu vo svojej doterajšej kariére nemal možnosť nahliadnuť do predchádzajúcich projektov, ktoré firma realizovala a inšpirovať sa z nich, pravdepodobne bude považovať archiváciu za zbytočnú administratívu a stratu jeho času.

- **referencia v prípade budúcich zmien vo výstupoch** – v prípade budúcich zmien sa budúci funkčný manažér dostane k informáciám a špecifikáciám výstupov
- **historické záznamy pre budúce odhady** – cenné a nenahraditeľné vstupy pre budúce projekty (čas, náklady, zdroje, aktivity, riziká, stratégie)
- **tréninové zdroje pre nových projektových manažérov** – využitie v procese prípravy a vzdelávania nových projektových manažérov



VYJADRENIA MANAŽÉROV:

Radovan Martišovič, Manažér výroby MIBA Steeltec, s.r.o., Zakladateľ portálu Produktivne.sk

Ak poznáte pravidlo 80/20, tak pri ukončení projektu ho môžete vidieť v dvoch rovinách. Ak ukončuje svoj projekt, je to pravidlo super ☺. Môžete delegovať a odovzdať úlohy, ktoré v zostávajúcich 20 % sú. Čo môže spôsobiť komplikácie, je, ak tých 20 % ostane na vás. Veľa z nás s takýmto niečím nepočíta, a to môže byť problém i napriek tomu, že ciele projektu boli splnené. Ak spomeniem projekty vo výrobných spoločnostiach zamerané napríklad na implementáciu princípov štíhlej výroby, tak tých posledných 20 % býva zvyčajne tých najťažších, ale rovnako aj najdôležitejších. ■

Ing. Pavel Dudáš, manažér technického úseku THORMA Výroba, k.s.

V našej spoločnosti sa riešia projekty hlavne na vývoji nových výrobkov. Fáza ukončenia projektu sa u nás rieši v zmysle príslušnej smernice, tzv. validačnou správou, ktorá má 3 časti:

- certifikát a skúšobný protokol produktu z notifikovanej skúšobne
- protokol z dlhodobých skúšok tepelného preťaženia z našej firemnej skúšobne
- marketingová správa, ktorú vydáva oddelenie marketingu

Táto správa slúži na uzavretie projektu a zhodnotenie jeho úspešnosti. Je to nepochybne dôležitý krok, čím sa získané know-how dostáva na papier a v budúcnosti je možné sa na základe identifikovaných silných a slabých stránok pustiť do nového projektu. ■

- **vstupy pre ďalší tréning a rozvoj členov projektového tímu** – rozvoj schopností zvládať situácie, ktoré sa objavujú na projektoch
- **vstupy pre pracovné ohodnotenie** – informácie slúžiace na vyhodnotenie výkonu projektového manažéra a členov tímu
- **riešenia prípadných nejasností a možných sporov s klientom** – práve dokonalá archivácia vzájomnej komunikácie môže firme ušetriť nemalé náklady s riešením potenciálnych sporov

Záverečná správa projektu je určená pre budúce referencie o projekte a zahŕňa najmä nasledujúce oblasti:

- celková úspešnosť projektu
- organizácia projektu
- použité techniky, pomocou ktorých sa získali výstupy projektu
- silné a slabé stránky projektu
- odporúčania projektového manažéra a projektového tímu

Pre efektívne použitie v budúcnosti je vhodné spracovať aj krátku manažérsku správu (Executive summary), ktorá v rozsahu 1 – 2 A4 sumarizuje, ako bol daný projekt (business case) riešený. Záver projektu prináša ideálny priestor pre analýzu projektu a získanie poučení do budúcich projektov – „Lessons learned“:

Nielen úspešný, ale aj neúspešný projekt môže mať pre firmu veľký prínos, ak ho správne vyhodnotíme a ukončíme. Ako úspešne ukončiť projekt tak, aby sme z neho mohli v budúcnosti čerpať informácie? Vtiahnime do procesu „Lessons Learned“ celý tím. Každý člen má čo povedať k realizácii

projektu. Každému sa v niečom podarilo dosiahnuť nadštandardné výsledky, resp. každý mal s nejakým problémom náročné chvíle.

- veľmi hodnotné know-how a skúsenosti
- ostávajú zdokumentované vo firme
- tvoria základ know-how projektovo orientovaných firiem

Najcennejšou hodnotou pre firmu sú cenné skúsenosti, ktoré tím získal počas realizácie projektu. Skúsenosti sú v hlavách členov tímu. Ak ich od nich „nevytiahneme“ na papier alebo do databázy firemného projektového know-how, je veľká pravdepodobnosť, že o ne prídeme. V tom lepšom prípade, ak sa členovia tímu presunú na iné projekty, sú zaneprázdnení novým projektom, novými výzvami a ich cenné skúsenosti sa zaplavia novými myšlienkami. V horšom prípade odídu z firmy aj so všetkým, čo sa na projekte naučili.

ZÁVEREČNÁ OSLOVA NIE JE OTÁZKA NÁHODY

Šikovný projektový manažér si ju naplánuje už v prípravnej fáze. Nielen čas

na jej realizáciu, ale aj náklady s ňou spojené. Aj realizácia záverečnej oslavy projektu má svoje podmienky. Väčšinou sú požiadavky zadávateľa projektu jasné, no nie správne odkomunikované. Správnu komunikáciu môžeme predchádzať záverečnej demotivácii tímu, ktorý za dobre odvedenú prácu očakáva aj neformálnu odmenu vo forme oslavy.

- prejavenie uznania projektovému tímu
 - forma odmeny za projekt
 - pozitívna informácia o projekte smerom do firmy a okolia firmy
- Bez správneho ukončenia projektu nie sú žiadne oslavy ani bonusy. Tvrdá, ale na záver projektu veľmi efektívna motivácia. Každý koniec je nový začiatok. Otázka na záver projektu pre každého projektového manažéra, ako aj člena tímu: „Chcel by som byť aj v budúcnosti súčasťou tohto tímu?“ ■

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



COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk