



Projektový manažment – niekoľko skúseností a postrehov z prípravy a realizácie komplexných projektov

Mário Hlušík

mario.hlustik@capgemini.com

Životný cyklus každého projektu, bez ohľadu na veľkosť, zameranie a komplexnosť, sa skladá z troch hlavných fáz Sú to: Príprava projektu (Start-Up), realizácia (Execution) a ukončenie projektu (Close-Down).

ČO JE NAJPODSTATNEJŠIE?

Skôr, ako sa pokúsime nájsť odpoveď na otázku, ktorá z projektových fáz je najpodstatnejšia pre úspech projektu, treba sa opýtať, čo je to vlastne úspešný projekt? Od rôznych respondentov by sme asi dostali rôzne odpovede. Nakoľko každý projekt má definované iné špecifické ciele, generická definícia úspešného projektu asi neexistuje. Môžeme však povedať, že za úspešný projekt možno pokladať taký, ktorý splní definované ciele v plnom rozsahu a v požadovanej kvalite vzhľadom na čas a v rámci alokovaného rozpočtu.

Z pohľadu dôležitosti jednotlivých fáz sa zdá najdôležitejšou fázou realizácie projektu, ktorá je najmä pri veľkých a komplexných projektoch často vecou improvizácie a schopnosti

hľadať kompromisné riešenia smerujúce k úspešnému ukončeniu projektu. Aj pri projektoch však platí staré známe – ako si ustelieš, tak budeš spať. Inými slovami povedané, fáza prípravy je nemenej dôležitá ako sama realizácia. Obe fázy si vyžadujú skúseného manažéra a pri projektoch vysokej komplexnosti aj skupinu manažérov.

Kým realizácia projektu je zameraná na výkon s cieľom dosiahnuť stanovený cieľ, prípravná fáza projektu sa sústreďuje na zdefinovanie pravidiel a postupov úspešnej realizácie projektu.

Hlavným výstupom prípravy projektu je tzv. „Projektový rozpis“, pre ktorý sa často používajú rozličné názvy, ako napr. Project Charter, Project Definition Document, Project Go-

vernance Plan a pod. Cieľom každého z nich je vo väčšom alebo menšom detaile popísať a pokryť hlavné oblasti a aspekty projektu podľa obrázku 1.

V závislosti od typu a zamerania projektu môžu byť niektoré z nich pre konkrétny projekt irelevantné. Keďže projektový rozpis by mal slúžiť ako „projektová biblia“, pred realizáciou projektu by ho mal schváliť sponzor projektu a komunikovať ho členom tímu. Projektový manažér by mal dbať na to, aby popis jednotlivých oblastí bol jednoduchý, presný a jednoznačný. Odporúča sa popis doplniť o ilustrácie, napr. organizačnej štruktúry alebo procesného toku pre zmenový manažment.

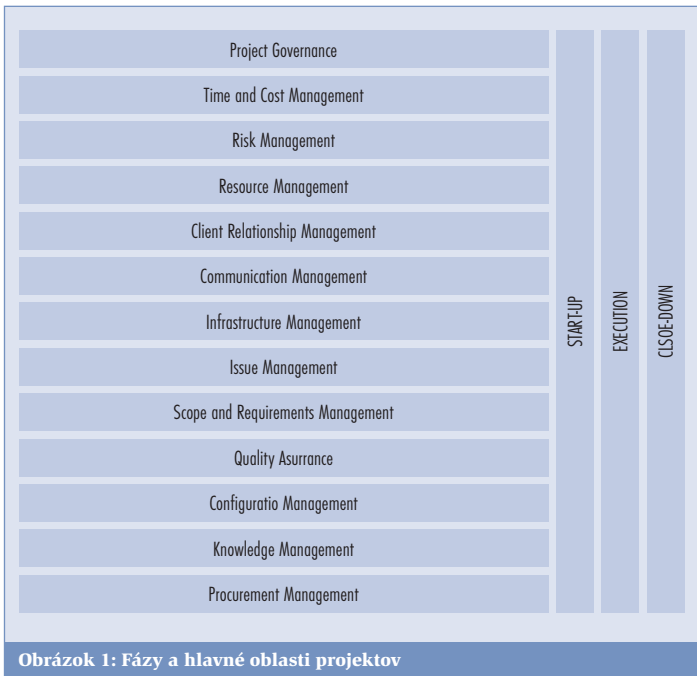
Treba podotknúť, že projektový rozpis nepredstavuje statický dokument. V závislosti od vývoja projektu ho tre-

ba pravidelne upravovať, uskutočnené zmeny nechať schváliť a efektívne komunikovať členom projektového tímu. Najpodstatnejšie oblasti, ktoré by mal dokument obsahovať, sú:

- ★ Project Governance
- ★ Time and cost management
- ★ Resource management
- ★ Risk management
- ★ Issue management
- ★ Scope and requirement management
- ★ Communication management
- ★ Knowledge management

PROJECT GOVERNANCE

Podstatou project governance je jednoznačne zdefinovanie organizačnej štruktúry projektu, rolí a súvisiacich zodpovedností. Project governance musí taktiež zdefinovať hlavné komu-



Obrázok 1: Fázy a hlavné oblasti projektov



nikané toky v rámci projektu, ako napríklad štruktúru, frekvenciu a čas pravidelných projektových stretnutí. Čas, frekvencia a počet by mali byť zadefinované efektívne. Tak, aby riadiaci pracovníci (napr. vedúci jednotlivých tímov a projektový manažér) boli včas a dostatočne informovaní o stave a dianí na projekte a na druhej strane, aby jednotliví výkonní pracovníci včas vedeli o jednotlivých strategických, taktických a operatívnych rozhodnutiach, ktoré definujú smerovanie projektu.

Jednou z kľúčových rolí pre úspech projektu je aj rola sponzora projektu. Sponzor projektu, ak je dobre vybraný, má záujem aktívne spolupracovať a je zainteresovaný na úspešnej realizácii projektu môže výrazne pomôcť pri prekonávaní prekážok, ktoré každému z projektov prídu do cesty. Z tohto dôvodu by za sponzora mala byť vybraná osoba z vyššieho vedenia spoločnosti, s eminentným záujmom na realizácii projektu a právomocou uskutočniť či iniciovať dôležité rozhodnutia.

TIME MANAGEMENT

Vo fáze prípravy projektu je veľmi dôležité sústrediť pozornosť na prípravu časového plánu. Pred poskladaním časovej mozaiky je vhodné dobre si premyslieť a prediskutovať so zainteresovanými stranami jednotlivé prístupy, postupnosti, kroky, ich časovú náročnosť a, samozrejme, potenciálne závislosti, či už logické, časové alebo zdrojové (ľudské zdroje).

Pri príprave projektového plánu platí porekadlo trikrát merať a raz strihať. Dobrý časový plán by mal zohľadňovať všetky potenciálne vplyvy na projekt, ktoré sú v čase prípravy známe, a ktoré sa dajú predpokladať. Mal by byť realisticky pripravený a jeho súčasťou by mali byť aj časové rezervy, ktoré sa dajú v prípade neočakávaných udalostí „rozpustiť“ na ich riešenie. Časový plán by v každom prípade nemal byť príliš ambicióznym, lebo to môže viesť k častej zmene plánu a vnášaniu neistoty do projektu. Nemal by byť ani príliš voľným, pretože to môže zas spôsobiť pocit uspokojenia a zníženia motivácie členov tímu.

Z pohľadu detailnosti by časový plán mal obsahovať hlavné aktivity a logické míľniky, aby bolo možné sledovať časový vývoj projektu a aby bolo možné na jeho základe pripraviť detailné plány pre jednotlivé tímy.

RESOURCE MANAGEMENT

S time managementom úzko súvisí aj resource management, ktorého cieľom je v procese prípravy projektu zabezpečiť správnych pracovníkov pre projekt v čase nevyhnutnom na splnenie úloh. Počas realizácie projektu resource management monitoruje vytáženie jednotlivých pracovníkov v projekte a rieši špeciálne stavy, keď je potrebné krátkodobo získať nových pracovníkov na projekt. Pri výbere a nominovaní pracovníkov na projekt treba zohľadniť ich kvalifikáciu, či budú schopní plniť jednotlivé úlohy, ale aj ich vytáženie v bežnej

prevádzke spoločnosti. Je nevyhnutné, aby vytáženie pracovníkov nominovaných na projekt bolo vyvážené s vytážením v bežnej prevádzke. Prehnané očakávania dlhodobého využitia pracovníka na viac ako 100 % neprinášajú potrebné ovocie. V tejto súvislosti si treba uvedomiť, že ľudia sú schopní a aj ochotní intenzívne pracovať krátkodobo (niekoľko dní až týždňov), ale nemožno očakávať, že vysoké a intenzívne tempo práce vydržia dlhodobo (mesiace). Prehnané očakávania sa prejavia v znížení kvality výstupov, neplnení termínov, alebo v ich úplnej demotivácii. To môže viesť k predlžovaniu, predražovaniu a v konečnom dôsledku až k neúspechu projektu.

Dobrou praxou je vymedziť kľúčovým pracovníkom, respektíve pracovníkom tzv. „core tímov“ na projekt 100 percent pracovného času.

SCOPE MANAGEMENT

Každý projekt musí mať jasne zadefinované svoje ciele. Okrem cieľov je nevyhnutné jednoznačne zadefinovať aj oblasti a aktivity, ktoré sú, a ktoré nie sú súčasťou projektu. Tejto definícii, ale aj definícii procesu zmeny rozsahu projektu sa v prípravnej fáze venuje scope management. Počas realizácie projektu je úlohou scope managementu monitorovať dodržiavanie rozsahu projektu, ale aj riadiť proces zmeny. Každá požiadavka na zmenu sa musí citlivo posudzovať, nakoľko môže plývať na pôvodný časový plán, rozpočet a pod.

COMMUNICATION MANAGEMENT

Hlavným zameraním oblasti Communication managementu je príprava komunikačnej stratégie smerom von, t. j. zadefinovanie spôsobu a nástrojov, akými bude informovať pracovníkov spoločnosti o záležitostiach, týkajúcich sa projektu.

Komunikácia projektu smerom vonok je veľmi dôležitá z hľadiska finančnej akceptácie výsledkov projektu ostatnými zamestnancami. Pomáha lepšiemu a jednoduchšiemu akceptovaniu zmeny, ktorú väčšina projektov so sebou prináša.

AKÝ BY MAL BYŤ ÚSPESNÝ PROJEKTOVÝ MANAŽÉR

Podobne, ako pri definícii úspešného projektu, aj v tomto prípade je zložité vysloviť generickú definíciu dobrého projektového manažéra. Môžeme však povedať, že úspešný projektový manažér by mal spĺňať minimálnu kombináciu nasledujúcich požiadaviek:

- ★ ovládanie problematiky, ktorú bude projekt riešiť,
- ★ riadiace schopnosti,
- ★ schopnosť improvizovať a efektívne reagovať na vzniknuté situácie,
- ★ nepodliehať panike v prípade čiasťočných neúspechov,
- ★ dobré komunikačné schopnosti, ako aj schopnosť presvedčiť a odovzdať svoj názor,
- ★ mali by ho akceptovať členovia projektového tímu.