



Fraunhofer



# ORGANIZÁCIA PROJEKTOV V PROCESE ZMIEN A INOVÁCIÍ

Ing. Jozef KRIŠŤAK, PhD.

20.10. 2011

**Niekoľko myšlienok zlepšujúcich realizačnú schopnosť**

© IPA Slovakia  
Veľký Diel 3323, 010 08 Žilina  
[www.ipaslovakia.sk](http://www.ipaslovakia.sk)

Research

Consulting

Training

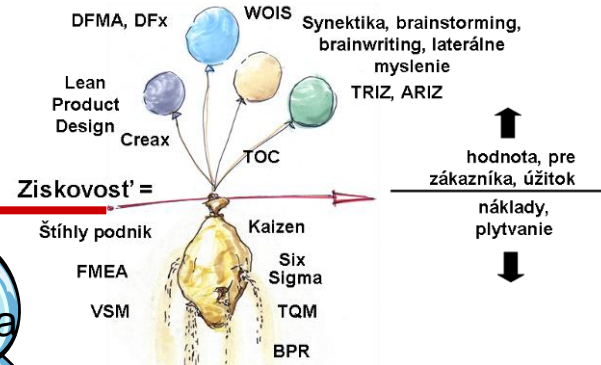
Partnership

More Than Expected

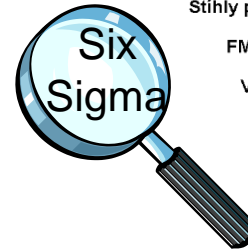
# Fraunhofer IPA Slovakia

Nepredávame  
metódy,  
riešime problém

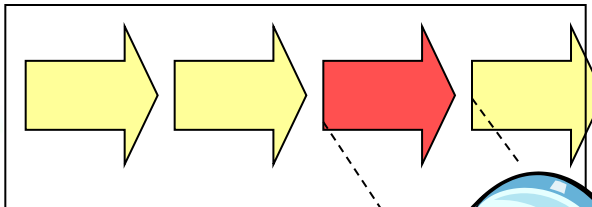
Generujeme nové  
príležitosti  
pre rast



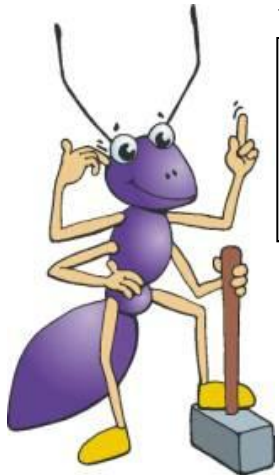
Eliminujeme  
plytvanie  
v procesoch a medzi  
procesmi



Znižujeme  
variabilitu procesov,  
stabilizujeme



Zvyšujeme  
prietok  
na úzkych  
miestach



Projekty  
Rozvoj ľudí

## Výsledky výskumu xQ

- Výsledky ukazujú na korene nízkej schopnosti firiem realizovať svoje najdôležitejšie ciele:
  - Nejasnosť cieľov
  - Nezáujem
  - Nedefinované kroky na naplnenie cieľov
  - Konkrétne prekážky v plnení cieľov
  - Nespolupráca – súperenie
  - Nedostatok zodpovednosti
- Výsledky výskumu prevedené na futbalový tím:
  - Len 4 z 11 vie, čo je ich cieľom a kde je bránka súpera
  - Len 2 z 11 to zaujíma (ostatní to majú „na háku“)
  - Len 2 z 11 vedia, aká je ich pozícia a čo majú hrať
  - 9 hráčov z 11 súperí nejakým spôsobom so svojimi spoluhráčmi viac ako so súperom
- Chceli by ste hrať v takomto tíme alebo viesť takýto tím?

## Prečo sú viaceré projekty neúspešné?

Kde vidíte hlavné príčiny neúspešných projektov zmien?

---

Predprojektová fáza

Projektová fáza

Poprojektová fáza

---



IPA Slovakia

Fraunhofer



## Typické chyby v chápaní projektov

1. Čas sa dá riadiť / dajú sa riadiť iba naše aktivity v čase
2. Čím viac projektov spustíme v danom čase tým viac problémov vyriešime / väčšinou platí opak
3. Každý problém riešime projektom / projektom riešime iba zložité problémy, ktoré nevieme riešiť inak a vyžadujú si pozornosť manažmentu
4. Projektový manažér je plne zodpovedný za definovanie, organizáciu, plánovanie, riadenie a výsledky projektu / projektový manažér vyžaduje podporu člena manažmentu – sponzora (garanta) a v podniku musí byť vytvorená projektová organizácia
5. Projekty treba priradovať najschopnejším ľuďom/ na projekty treba vyčleniť kapacitu a najschopnejších ľudí treba chrániť pred preťažovaním

## Zozbierané negatívne javy v podniku Ako by ste postupovali?

**Ľudia,  
nedodržiajú  
pracovnú dobu**

**Množstvo  
prestožov vo  
výrobe**

**Vysoké náklady  
na energie**

**Neporiadok vo  
výrobe**

**Ľudia sú  
pasívni**

**Ľudia  
nepoznajú  
kľúčové  
ukazovatele**

**Majstri  
nedostatočne  
kontrolujú**

**Ľudia  
neovplyvňujú  
náklady**

**Formálne  
riešenie  
problémov**

**Systém  
odmeňovania  
nemotivuje**

## Klasický prístup – projekty podľa príbuzných tém

### Projekt znižovania prestojov

Množstvo  
prestojov vo  
výrobe

Formálne  
riešenie  
problémov

### Projekt 5S

Neporiadok  
vo výrobe

### Projekt znižovania energií vo výrobe

Vysoké  
náklady na  
energie

Ľudia  
neovplyvňujú  
náklady

### Projekt kontrolných auditov

Ľudia,  
nedodržiajú  
pracovnú  
dobu

Majstri  
nedostatočne  
kontrolujú

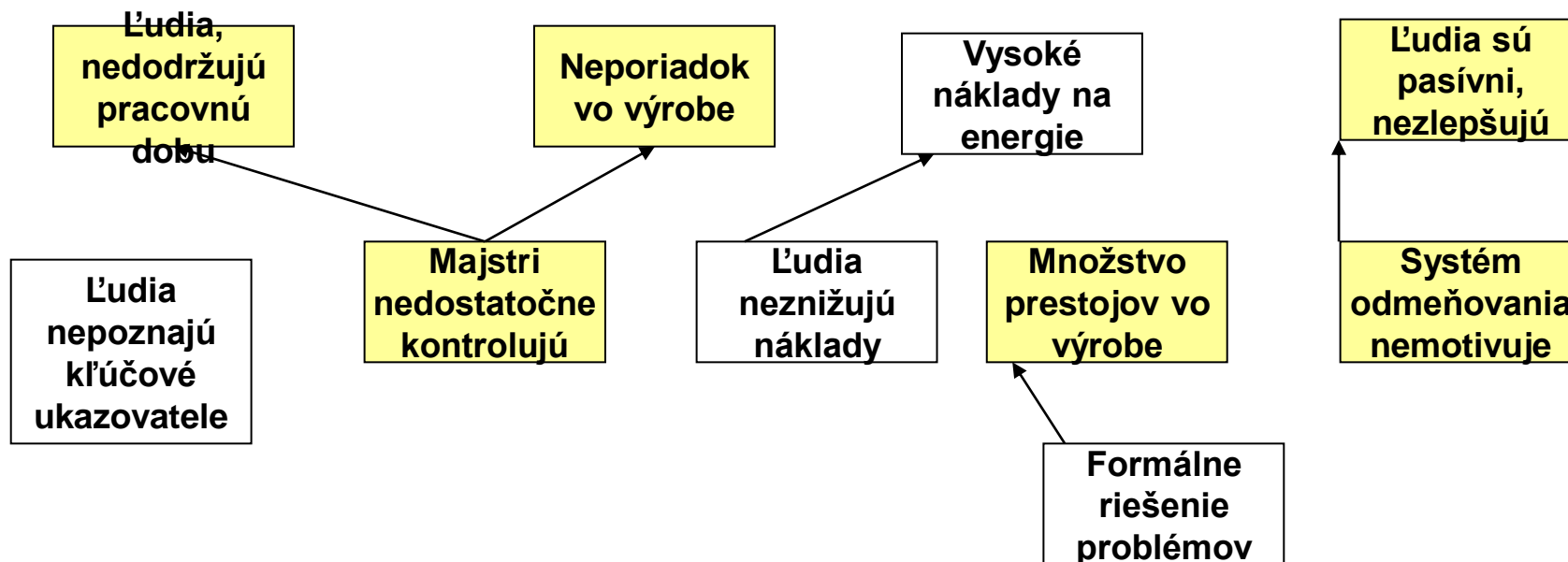
### Projekt systému odmeňovania

Ľudia  
nepoznajú  
kľúčové  
ukazovatele

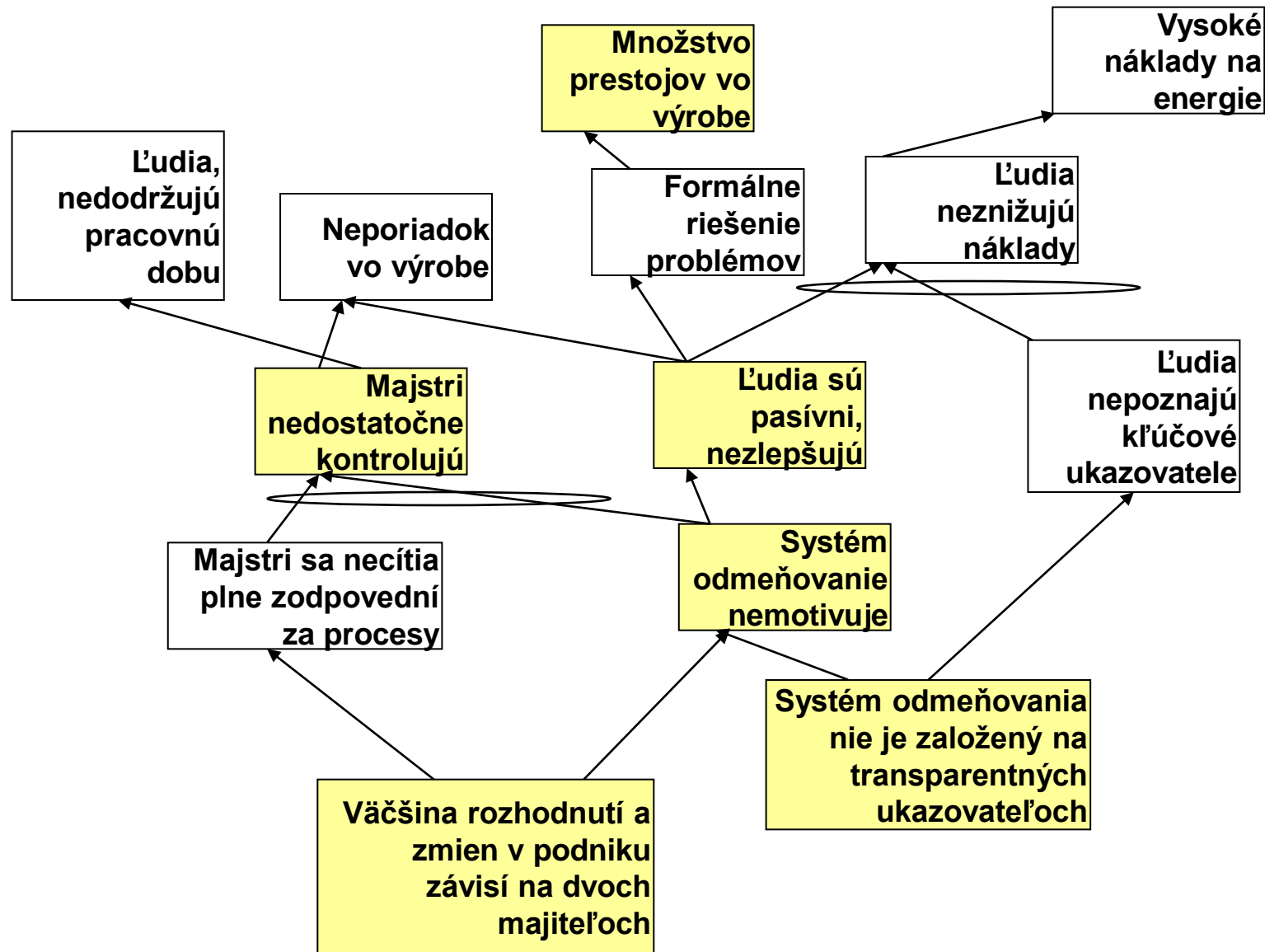
Ľudia sú  
pasívni

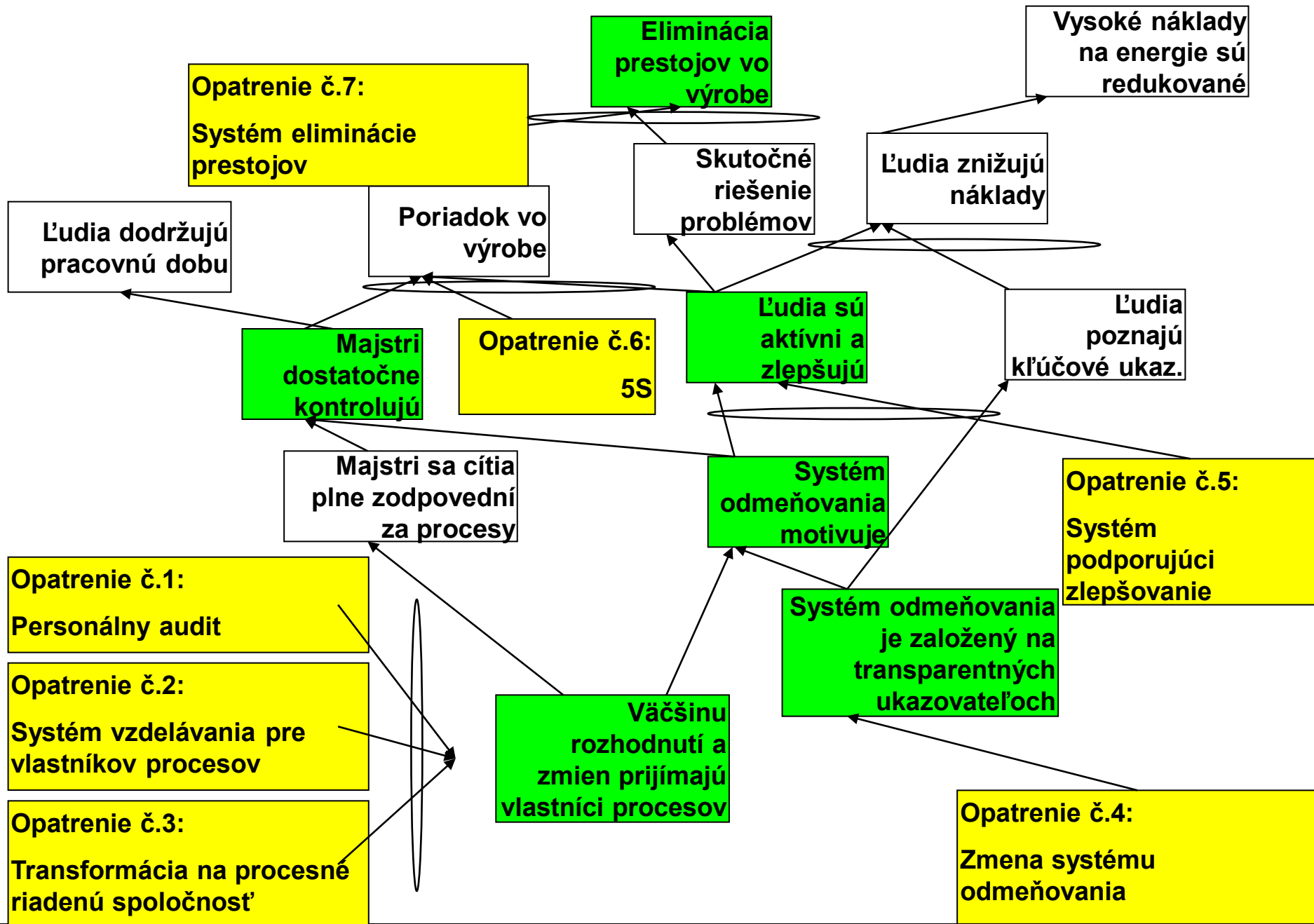
Systém  
odmeňovania  
nemotivuje

## Logický prístup – definovanie príčinných väzieb





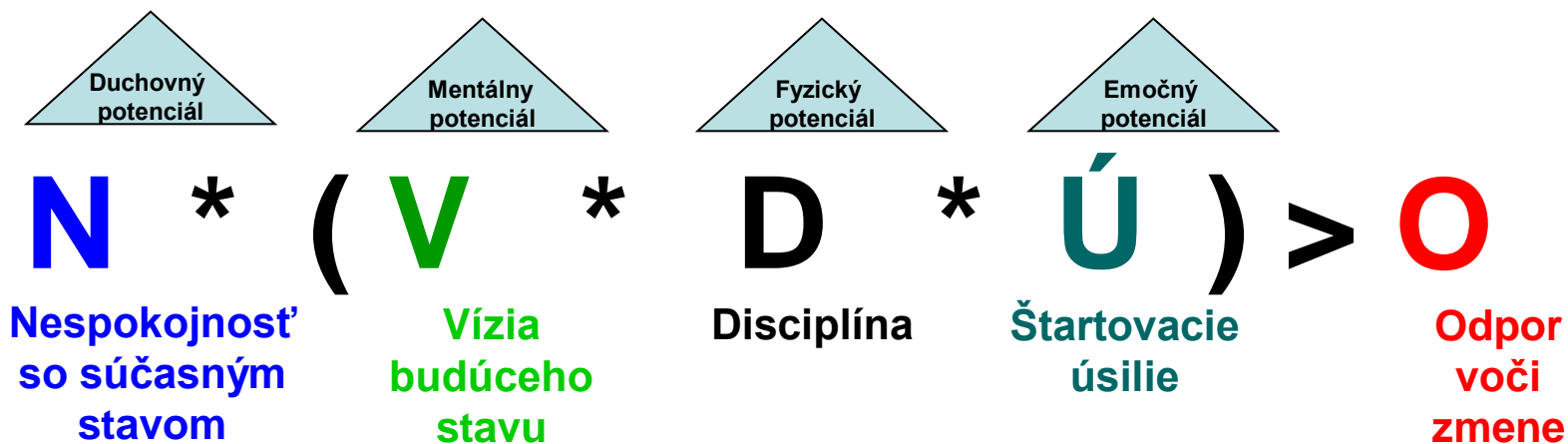




**Aké sú základné princípy pre úspešnú zmenu?**

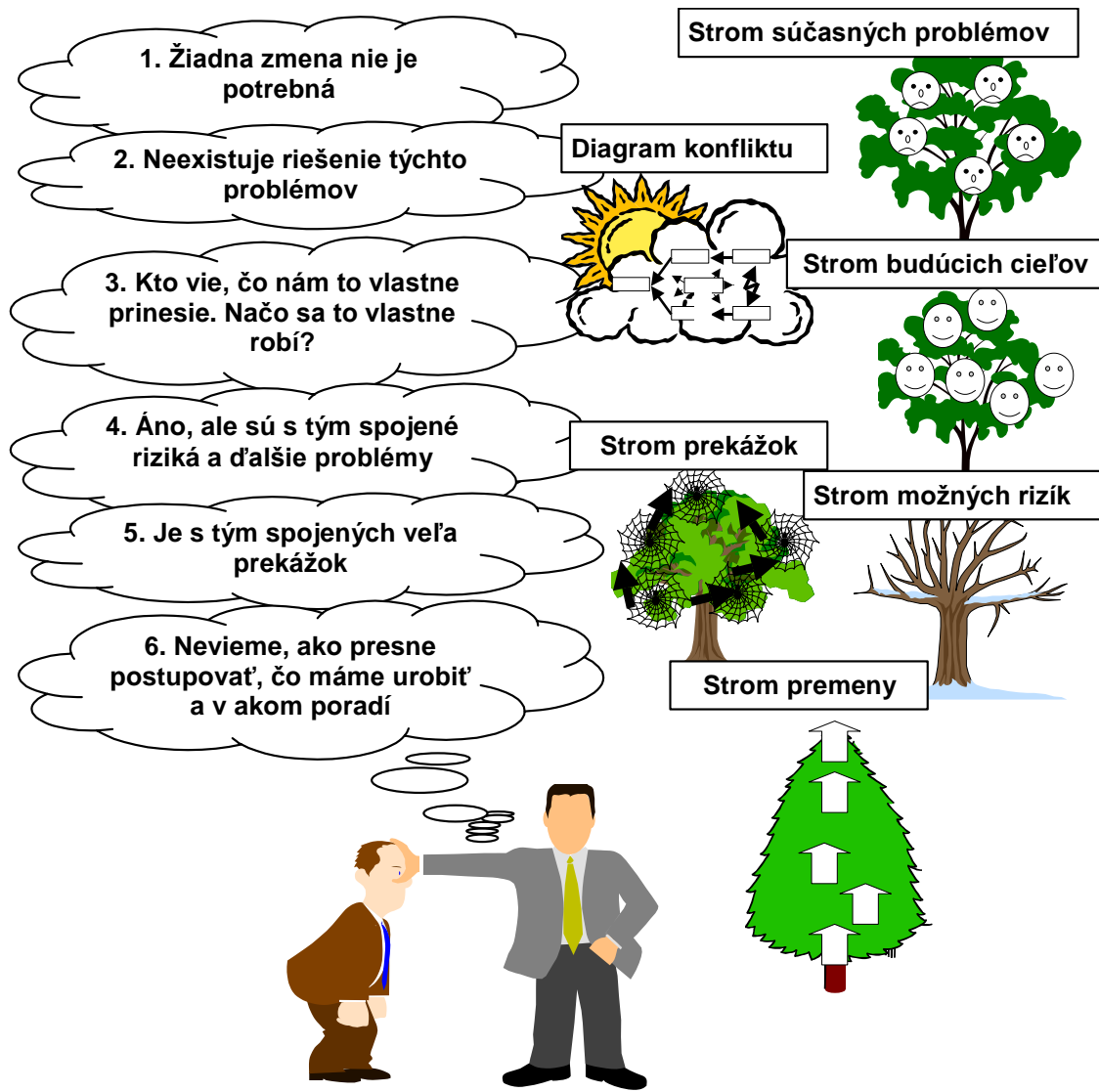
## Prekonať odpor k zmene

Každý projekt je zmena. Každá úspešná zmena musí prekonať odpor voči zmene.



# 6 vrstiev odporu proti zmene

- Zmena zvnútra s podporou zvonka
- Orientácia na obmedzenia
- Postupné prekonanie vrstiev odporu
- Zmena prebieha ako koordinovaný a riadený proces



## Kľúčové fázy realizácie zmien

1. Vyvolanie naliehavosti zmeny
2. Zostavenie základného tímu na presadenie zmeny, rozširovanie tímu a rozvoj tímu
3. Vytvorenie vízie budúceho stavu
4. Komunikácia vízie a spätná väzba
5. Definovanie a riadenie projektov zmien, akčných plánov
6. Odstránenie prekážok zmien, motivácia ľudí a pridelenie zdrojov
7. Disciplína pri riešení, dôslednosť a dosahovanie výsledkov
8. Využitie výsledkov a podpora ďalších zmien
9. Štandardizácia zmien

## Doporučené postupy pre vyvolanie naliehavosti zmeny

- Bojujte proti sebauspokojeniu, samoľúbosti, pocitu dokonalosti,..
- Urobte si nezávislý audit výkonnosti
- Informujte pravidelne o problémoch, nových príležitostiach, ...
- Nechajte prepuknúť problém v plnej sile namiesto záchrany v poslednej chvíli
- Vytvorte systém nepohodlia. Definujte ambicióznejšie ciele a kontroluje ich plnenie.
- ...

# Koho chceme a nechceme mať pri sebe?

STAV ENERGETIZÁCIE	I SPOLUPODNIKATEĽ	II ZLEPŠOVATEĽ	III PLNIČ	IV POLOPLNIČ	V EGOCENTRIK
MIERA STABILITY	 <i>stabilný uzol</i>	 <i>stabilné ohnisko</i>	 <i>nestabilné ohnisko</i>	 <i>nestabilný uzol</i>	<i>totálne nestabilný</i>
ZÁKAZY	+ ukladá si sám	+ dodržiava, plní, minimalizuje	+ dodržiava	+ vynútené dodržiava	- nedodržiava
PRÍKAZY	+ ukladá si sám		+ plní, rieši s nadriadeným	+ vynútené plní	- neplní
RIZIKÁ	+ mení v príležitosti			- prevádza na podnik	- prevádza na podnik
PRÍLEŽITOSTI	+ využíva pre podnik	+ využíva pre podnik	- nevyužíva	-- využíva pre seba	- strháva pre seba

PRÁCA jednoznačnosť  
 NÁPADY mnohoznačnosť



## Vytvorte prostredie pre spoluprácu

- Mýtus:  
„Radi spolupracujeme.“
- Realita:  
„Väčšina z nás radšej súťaží,  
ako usilovne spolupracuje.“
- Ako podporovať spoluprácu v  
projektových tímoch:
  - Posilniť povedomie o  
spoločnom celi
  - Previazať ľudí z rôznych  
útvarov
  - Zainteresovať tím na  
výsledkoch spoločnej práce
  - Naštartovať súťaživosť medzi  
jednotlivými tímami - určiť  
pravidlá súťaže
  - ...

## 7. Buďte dôsledný v realizácií

Dosiahnutie cieľov vyžaduje disciplínu.

## Sledovanie výkonnosti projektu








- Dôsledne sledovanie priebehu projektu až do konca, lebo problémy sa môžu vyskytnúť kedykoľvek
- Po odštartovaní projektu pravidelne vyhodnocovať smerovanie k cieľom a časové limity
- Požadovať pravidelné správy o práci projektového tímu – záznamy zo stretnutí
- Zaznamenávanie skúsenosti, postrehov a zlepšení, ktoré vynikajúco poslúžia organizácie v budúcnosti
- Projektová dokumentácia

# Projektový manažment

## Organizácia projektov v procese zmien a inovácií



### Visual Controls

-  Major milestones
-  Reflection events
-  On-time
-  Not on time (countermeasure required)
-  Timeline change
-  Problem / opportunity
-  Lessons learned



## Pohľad dozadu – kde sa stali chyby?

- Definovanie projektu by malo začínať pohľadom dozadu:
  1. Ako bolo naplánované riešenie podobného problému v minulosti?
  2. Ako to v skutočnosti prebiehalo a aký bol výsledok?
  3. Ak vznikli odchýlky od plánu, kde boli ich príčiny?
  4. Aké je z toho poučenie?
  5. Čo musíme pri novom pláne urobiť inak / lepšie?

## Ďakujem za pozornosť

**Ing. Jozef KRIŠŤAK, PhD.**

Mobil. +421-903-778942

Email: kristak@ipaslovakia.sk

**IPA Slovakia**

Veľký Diel 3323, 010 08 Žilina

Fax:+421-41-5652915

Bankové spojenie: Tatra Banka,a.s., č.ú.: 2620535574/1100

IČO: 37802127 DIČ: 2020098839 IČ-DPH: SK2020098839



Slovakia