

## téma

# Projektový management samozřejmostí?



**Projektový management je v současné době běžně užívaným pojmem, kterým bývá označována skutečně skoro jakákoli činnost ve firmě. Stále však platí, že efektivní projektový management je jednou z mála cest, jak dosáhnout konkurenční výhody.**

**Proto jsme se na toto téma zeptali člověka, který se projekty a jejich řízením dlouhodobě profesionálně zabývá - Ondřeje Kreidla, ředitele společnosti GLANCE MEDIA spol. s r.o.**

### Promiňte, na úvod poněkud laickou otázkou: Na co je zavedení projektového řízení (PM) do firmy vlastně dobré?

Projektový management je manažerský nástroj, který při správném používání výrazně snižuje podíl náhody a neočekávaných událostí na konečném výsledku práce. Konkrétně to znamená značné úspory času, energie a peněz.

### Existují nějaké vstupní předpoklady pro zavedení projektového managementu do firmy?

Zásadní je skutečný zájem vedení společnosti a dalších klíčových lidí. Mnohdy se jedná pouze o marketingovou argumentaci top manažerů, a to nemá s implementací projektového managementu nic společného. Ohánět se metodikami a certifikacemi bez skutečné implementace je navíc z dlouhodobého pohledu velmi riskantní a kontraproduktivní. Řekl bych, že se jedná o kombinaci kompetentních lidí s disciplínou vrcholového vedení.

### Lidé někdy zaměňují projekt s procesem. Můžete oba pojmy srovnat?

Je příprava ranní kávy projekt nebo výrobní proces? Obvykle jde vlastně o výrobní proces, ovšem po "náročném večeru" je to většinou projekt! V praxi to funguje stejně. Lze se běžně setkat s projekty, které vůbec projekty být nemají a naopak pokusy řešit věci unikátní povahy pomocí zavedených procesů. Při realizaci projektu sledujete zdroje, náklady a čas. Máte splnit SMART cíle, které jsou předem striktně definovány. Projekt je unikátní, má jasný začátek a konec. Ve (výrobním) procesu sledujete průtok (rozdíl mezi ziskem a variabilními náklady), zásoby a provozní náklady. Neřešíte, jestli to umíte vyrobit, ale jde vám o vygenerování co nejvyššího zisku s podporou co nejnižších provozních nákladů. Proces je opakující se sled kroků. Zůstanu-li u ranní kávy: všichni si přejeme, aby to byl výrobní proces, kde potřebuji rychlost, kvalitu, dostatek surovin a co nejnižší náklady. Ovšem po onom „náročném večeru“ je to spíše projekt - začínám hledáním kávovaru, kávy, hrnečku a to vše s rizikem, že nemusí téct voda.

### Když se firma rozhodne PM zavést, jaký má zvolit postup?

Implementace projektového managementu je také projekt a musí se tak k němu přistupovat. Příprava se musí věnovat aktuálnímu stavu dílčí organizace, způsobu řízení, kvalitě procesů. Zásadní jsou SMART cíle a Projektový rámec. Je nutné prověřit konkrétní situaci, které firma hodlá řešit jako projekty. Na základě takové analýzy je třeba rozhodnout, kde je PM skutečnou výhodou, kde je třeba zavést jen omezený systém

projektového řízení (případně provést pouze pilot) a kde je projektové řízení nevhodné. Nesmí se také zapomínat na lidi - bez kompetentních lidí to není reálné.

### Dají se nějak vyčíslit přínosy zavedení projektového managementu?

Přínosy se dají vyčíslit snadno, dosáhnout jich ale až tak snadné není. Můžeme vyjít z konstatování, že řídit lze pouze to, co lze změřit. Zjednodušeně řečeno přínos projektu je definován splněním SMART cílů. Praxe je ale mnohem složitější. Komplikovanější je hned začátek, definice skutečně SMART cílů. Pokračuje to snahou neuhnout z cesty při realizaci projektu a to až do střetu s výslednou realitou. Ani zde to nekončí, protože skutečný přínos projektu je většinou v úspěšnosti přechodu na procesní fungování. Projekty totiž dlouhodobě nemohou samy o sobě vydělávat. Proto skutečně úspěšný projekt musí být "snadno" překlopitelný do cyklických (výrobních) procesů - teprve ty generují skutečné zisky.

### Jak se tedy vyvarovat hlavních chyb v PM?

Největší chyby se dělají v podcenění přípravy. Projektová příprava musí být vždy ta nejpracnější a nejobtížnější část. Projektový management dále vyžaduje vyvážený poměr praktických a teoretických znalostí. Vysokou pozornost je třeba věnovat průběžné komunikaci na všech úrovních, kontrole a včasným korekcím. No a nakonec - i když to možná bude vypadat zvláště - je třeba projekt dle plánu dokončit, a to se stejným elánem a splněním daných cílů. Případů, kdy opravdu ze zcela objektivních důvodů nelze projekt dokončit, je velmi málo (a i ty se dají profesionálně řídit). Včas a správně ukončený projekt přinese výsledek a může ušetřit obrovské investiční náklady.

## náš pohled

K odpovědím Ondřeje Kreidla není mnoho co dodat, neboť plně odrážejí jak naši zkušenost v práci s klienty, tak i zkušenosti těch, kteří projektový management v praxi používají. Vypíchnu pouze několik skutečností:

- nemá-li implementace a následné používání projektového managementu ve firmě podporu nejvyššího a středního vedení, nemá smysl se o to snažit;
- projektový management má usnadnit práci tam, kde je ho vhodné použít; nebudou-li však všechny zainteresované osoby používat stejné postupy neboli metodiku, těžko se domluví a snaha o využití projektového managementu přijde vniveč;
- a konečně k samotnému řízení projektu - příprava je klíč k budoucímu úspěchu; rozhodně se nesmí na začátku argumentovat stylem „to se uvidí“ či „to se pak nějak udělá“; nebudou-li mít všichni jasno před spuštěním projektu, těžko se jim projasní v jeho průběhu a tím méně na jeho konci.

Ing. Vojtěch Rálek

## aktuálně s námi

Pro společnost Messer Technogas, s. r. o. ([www.messergroup.com/cz/](http://www.messergroup.com/cz/)) připravujeme školení s tematikou vedení a řízení lidí s důrazem na motivaci.

Pětiletý vzdělávací projekt MAX pro pracovníky Implementační struktury Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který projektově řídí společnost SANEK, vstoupil do své druhé poloviny.

Po úspěchu programu „Mistr: manažer a odborník v jednom“ připravujeme obdobný ucelený program i pro střední management.

**Číslo čísla:** 76 - počet dosud realizovaných školících dnů v tomto roce.