



PRINCE2: Jak na úskalí zavádění systémů projektového řízení?

Štefan Ondek

V dnešním, závěrečném dílu tohoto miniseriálu si představíme některá úskalí zavádění systémů projektového řízení (nejen) podle PRINCE2 a způsoby, jak je řešit. Odrazíme se přitom od osmikrokového procesu vedení změny vytvořeného J. P. Kotterem, jednou z celosvětově největších autorit v oblasti řízení změn. Zavedení projektového řízení v organizaci je totiž nemalou změnou, a tak je k němu potřeba přistupovat.

Úskalí první: organizace necítí potřebu změny

Představte si, že jste byli na školení projektového řízení podle PRINCE2 (nebo jiného standardu). To, co jste se dověděli, se vám líbí a chcete to využít v práci. Vaši kolegové, nadřízení a podřízení nicméně tuto vaši potřebu věci měnit nesdílejí. Jejich odpovědi na vaše návrhy jsou variacemi na téma „nějak to funguje, tak

proč do toho sahat“. Narazili jste na první úskalí zavádění systému projektového řízení v organizaci. Organizace je se sebou natolik spokojena, že nevidí ke změně dostatečný důvod. Je tedy nutné zvýšit vědomí naléhavosti uskutečnit změny. Jak to udělat? Katalytický účinek má často krize takového rozsahu, že organizace pochopí, že takhle to dál nejde. Kupříkladu jsem byl svědkem toho, jak se jistá

česká společnost rozhodla zavést systém projektového řízení na základě katastrofického výsledku největšího projektu, který v té době realizovala: prodělala několik milionů korun, přišla o významného zákazníka a značně utrpěla i její reputace.

Naštěstí ale nemusíte čekat na krizi. Někdy stačí třeba zabezpečit, aby se lidé na rozhodujících postech pravidelně setkávali s nespokojenými zákazníky, naštvanými dodavateli nebo nespokojenými majiteli. Nebo když na to máte pravomoci, stanovit vašim podřízeným tak ambiciózní cíle, že je nebude možné naplnit při zachování statu quo. Tyto a další možné způsoby, jak v organizaci vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnění změn, popsal například J. P. Kotter v knize Vedení procesu změny.

Úskalí druhé: chybí „vedoucí koalice“, která by pomohla prosadit změny

Řekneme, že první úskalí je překonáno a ve vaší organizaci zavládlo povědomí, že „se něco musí změnit“. Jaksí ale není nikdo, kdo by převzal vedení a odpovědnost za to, že se něco skutečně změní. Narazili jste na druhé úskalí zavádění systému projektového řízení v organizaci – chybí „vedoucí koalice“, která by vzala opratě změny do rukou. Na jeho překonání je nutné zformovat takovou koalici, jejíž členové musí mít dostatečné pravomoci, zkušenosti, důvěryhodnost, a především vůdcovství. Mluvíme tedy o tom, že zavedení systému projektového řízení v organizaci, pokud má uspět, musí být vedeno shora.

Úskalí třetí: nedostatečná vize zavedení projektového řízení v organizaci

Fajn, první dvě úskalí jsou překonána, naše organizace se chce změnit a vedoucí koalici bychom taky měli. Ale kam vlastně se chceme touto změnou dostat? V průběhu mé praxe jsem se setkal s nemálo organizacemi, jejichž představa byla: „Pošleme nějaké lidi na školení projektového řízení a oni to pak u nás nějak zavedou.“ Nebo: „Potřebujeme nějaký firemní předpis o projektovém řízení, najmeme si tedy konzultanta, on nám ho napíše. Nebo ho napíše kolega, který byl na školení projektového řízení, a tedy tomu rozumí z nás všech nejlíp. Vedení to schválí a hotovo.“ Co myslíte, kolik takovýchto iniciativ uspělo? Bez vize žádná. Výsledkem bylo přinejlepším „něco jako systém projektového řízení“ a předpisy, které lidé četli v podstatě pouze tehdy, když došlo k velikému průřevu a hledal se viník.

Jak tedy překonat toto třetí úskalí zavedení systému projektového řízení? Tady nastupuje jedna z klíčových úloh vedoucí koalice, tedy společně zformulovat účinnou, jasnou, srozumitelnou, realistickou a v neposlední řadě flexibilní vizi, která pomůže „seřadit šiky“ a nasměřovat je správným směrem.

Úskalí čtvrté: lidi, kterých se to týká, transformační vizi neznají nebo jí nevěří

Řekneme, že vizi již máme. Co dál? Lidé ji zatím neznají a mnozí z těch, kteří ji znají, jí nevěří. Máme tedy světlo na konci tunelu, ale naši lidé nevědí, jestli to je denní světlo nebo čelní reflektor blížící se lokomotivy (a někteří tvrdí, že to je určitě lokomotiva

a raději bychom neměli do toho tunelu lézt). Narazili jsme na čtvrté úskalí zavedení systému projektového řízení. To je nutné překonat jejím komunikováním. Zásady, které je potřeba dodržet, aby byla komunikace vize úspěšná, jsou:

- jednoduchost – keep it simple,
- používejte obrazy – metafory, analogie, příklady,
- používejte různé komunikační kanály (formální i neformální),
- opakujte, znovu a znovu,
- veďte příkladem – walk the talk (nic nepodpoří vizi účinněji než osobní příklad ze strany vedení, a naopak nic ji nepodpoje víc než zjevný nesoulad mezi tím, co vedení říká a co dělá),
- ihned vysvětlujte jakékoliv nesoulady, které se objeví,
- komunikujte obousměrně.

Úskalí páté: zaměstnanci nemají dostatek pravomocí na zavedení změn

Mějme za to, že i čtvrté úskalí je překonáno, vize je našim lidem známá a věří jí. Pustí se tedy do práce na jejím zavádění do života a... začnou narážet na hranice svých pravomocí. Jeden příklad za všechny od jisté frustrované projektové manažerky: Udělala plán projektu tak, jak měl být. Obchodní manažer se na něj zběžně koukl a řekl jen: „Je to moc dlouhé, zkrť to.“ Poslechla, a projekt šel i díky tomu do průřevu. Programátoři, které měla řídit, dále pracovali každý po svém a ona neměla páky na to, změnit to.

Narazila tedy na páté úskalí zavedení systému projektového řízení v organizaci, tedy nedostatek pravomocí na zavedení potřebných změn u lidí, které je mají provést. Ten se nezřídka snoubí s odporem části managementu – lidmi, kteří byli „provlečeni“ předešlými kroky změny, ale ve skutečnosti změnu z různých důvodů nechťejí. Řešením je:

- Poskytnutí potřebných pravomocí lidem, kteří mají změny provádět, včetně uskutečnění potřebných změn v organizačním uspořádání a předpisech organizace.
- Vyporádání se s manažery, kteří změny brzdí. Zde často pomůže upřímný rozhovor členů vedoucí koalice s daným manažerem. U těch manažerů, kteří změnám zaryté odporují ještě v této fázi procesu změny, je nicméně jediným účinným řešením rozloučení se s nimi. Jinak mohou celkem úspěšně sabotovat úsilí o dosažení změn, znechucovat své okolí, nebo

dokonce podnikat „protiútoky“ ve snaze pro ně nepohodlné změny úplně zastavit.

Úskalí šesté: výsledky není vidět dostatečně rychle

Jevem, se kterým jsem se také setkal, je, že iniciativa neboli program zavedení systému projektového řízení v organizaci úspěšně překoná všechna již uvedená úskalí, a pak začne najednou managementu i řadovým zaměstnancům docházet trpělivost: „Máme nové firemní předpisy, již x měsíců fungujeme v nové organizační struktuře, bylo kolem toho hodně práce, ale výsledky nevidět. Nebylo by lepší nechat to plavat?“

Bác! Právě jste narazili na šesté úskalí zavádění systému projektového řízení v organizaci: Výsledky nejsou vidět dost rychle. Tady je nejučinnějším řešením předem definovat rychlé zisky, které se zavedením systému projektového řízení dají dosáhnout, kupříkladu: „Vyřešíme přetížení kritického zdroje, díky čemuž dodáme zatím nepřilíš dobře běžící projekt „A“ zákazníkovi načas, v domluvené kvalitě i rozsahu, takže nám nejen zaplatí včas a v plné výši, ale ještě získáme dobrou referenci.“

Dosažení takovýchto rychlých zisků umožní udržet morálku na úrovni potřebné pro pokračování v zavádění jednotlivých částí systému projektového řízení, a dokonce ji ještě zvyšovat. Aby to fungovalo, takovéto rychlé zisky musí být viditelné, jednoznačné a jasně propojené se zavedením systému projektového řízení. Pochopitelně je potřeba je dostatečně komunikovat, v čemž má opět významnou úlohu vedoucí koalice.

Úskalí sedmé: výsledky se nevyužijí a/ nebo organizace ztratí chuť na další změny

Zažito na vlastní kůži: procesy projektového a programového řízení jsou zavedeny, dostavily se i rychlé přínosy (management firmy má přehled o aktuálním stavu jednotlivých projektů i programů, zlepšilo se řízení projektových a programových rizik apod.) – a vedení společnosti řekne: „Díky, to nám stačí. Program zavedení systému projektového řízení můžeme úspěšně uzavřít.“ Hm, ale co třeba vybudování „centra excelentnosti“ projektového řízení, které by zavedený systém udržovalo a dále rozvíjelo, radilo zaměstnancům, jak řídit jejich projekty, po odborné stránce zabezpečovalo vzdělávání v oblasti projektového řízení napříč organizací dle potřeb jednotlivých rolí, sbíralo poznání z projektů a programů, rozumně je ukládalo a dávalo k dispozici při zahajování

nových atd.? Nebo nasazení informačního systému na prioritizaci a řízení zdrojů, na což dosud nebyl čas? Nebo zavedení systému karierního růstu pro projektové manažery ve vaší organizaci?

To, že se situace v porovnání s výchozím stavem zlepšila, neznamená, že jsme hotovi. Ani to, že když teď přestaneme, věci se nevrátí „do starých kolejí“. Jestli má být zavedení systému projektového řízení v organizaci úspěšné, nemůžeme ani v této fázi říct: stačilo. Naopak, nabytou důvěru ke změnám je třeba využít k zahájení dalších transformačních projektů, které přinesou systému projektového řízení organizace další schopnosti a funkce (kupříkladu ty výše uvedené). K tomu se přidává nutnost zapojovat další lidi uvnitř organizace, zaškolovat je atd. I zde je stále důležitá role vedoucí koalice při vedení změn.

Úskalí osmé: projektové řízení se nestane součástí podnikové kultury

Představte si, že jste se v zavádění systému projektového řízení dostali až sem: procesy fungují, výsledky se dostávají, program byl slavnostně ukončen. A najednou se začnou

množit „ale“, která jsou variacemi na téma „nové způsoby jsou hezké a ano, přináší výsledky, ale ty staré...“. Narážíme tu na osmé úskalí, kterým je setrvačnost podnikové kultury. Zavedení systému projektového řízení v organizaci je totiž také kulturní změnou – a ta přichází na konci transformace, ne na jejím začátku.

Setrvačnost projektové kultury není rozumné podcenit. Pohřbila již mnoho úspěšně se jevících nasazení systému projektového řízení i jiných programů zavedení změn. Aby se její oběti nestal i ten váš, vyžaduje si to jasná zlepšení vyplývající ze zavedení změn, která je potřeba znovu a znovu komunikovat a vysvětlovat. Někdy se dokonce i v této fázi ukáže nezbytnou výměna lidí – zejména takových, kteří změny zatím „protrpěli“ věrní heslu „žádná kaše se nejlépe horká, jak se uvaří“ a teď vidí příležitost, jak se vrátit ke starým pořádkům. Další nutnou podmínkou překonání tohoto úskalí je změnit systémy povyšování a karierního postupu v organizaci tak, aby v organizaci stoupali ti, kteří jsou příkladem žití nové projektové kultury, aby všem bylo jasno, že se tak děje, proč se tak děje a co musí dělat oni, aby se zařadili do této skupiny.

Závěrem

V průběhu tohoto miniseriálu jste měli možnost poznat PRINCE2 – celosvětově nejpopulárnější metodiku projektového řízení, její historii, základní charakteristiky, principy, procesní model a vybraná témata. Teď jsme si řekli něco o hlavních úskalích zavádění projektového řízení v organizacích a pár tipů, jak na ně.

Doufám, že tyto informace budou pro vás užitečné, a přeji vám hodně úspěšných projektů. ■



Autor je managing partnerem skupiny společností POTIFOB. Je držitelem certifikací PRINCE2 Approved Trainer, PRINCE2 Registered Practitioner, PMI PMP, IPMA B a dalších. Zabývá se zejména vedením školení projektového řízení a poradenstvím v projektovém managementu pro různé organizace.

Inzerce



„HELIOS Orange nám zlepšil a zrychlil orientaci ve firemních datech a výrazně zjednodušil komunikaci se státní správou.“

Jiří Motloch
nakladatel
Nakladatelství Sagit, a.s.

www.helios.eu

HELIOS 
Software, který řídí