

Charakteristika projektovej práce

Táto kapitola poskytuje stručný prehľad projektovej práce a jej charakteristické črty. Zaoberá sa dôležitou úlohou tímovej práce a vzťahom medzi časom, nákladmi a kvalitou projektovej práce, za súčasného pôsobenia rizikových faktorov.

Čo je projekt?

Každý projekt charakterizuje jedna základná vec: je to kombinácia nových myšlienok a aktivít v naprosto jedinečnom a neobvyklom snažení. Znamená to, že cesta od koncepcie k realizácii sa nedá absolútne presne predvídať. Skôr ako začneme, budeme musieť starostlivo plánovať a predvídať najväčšie ťažkosti, ale vždy sa objavia nečakané problémy, ktoré bude treba riešiť.

Projekty sa dajú robiť na všetko a v akomkoľvek rozsahu. Niekoľko príkladov:

- Organizovanie medzinárodnej konferencie
- Výstavba veľkej pyramídy
- Marketing novej značky čokolády
- Návrh konkordu
- Výstavba nového hotela
- Dobytie Galie
- Presťahovanie sa do nových úradných priestorov
- Usporiadanie náborovej kampane

Všetky tieto projekty spája to, že každý je jedinečným úsilím s jasným cieľom. Ako také, majú jasne stanovený začiatok a definovaný koniec.

Ako vidíte, projekty sú ucelenou záležitosťou, ktorá dáva dokopy zručnosti ľudí z rôznych oblastí a organizácií a čerpá z množstva materiálov a zdrojov. Vyžaduje konkrétne manažérske zručnosti - mať jasnú a ucelenú víziu plánovania toho, čo chceme urobiť, efektívne organizačné úlohy, ľudí a zdroje, predvídať riziká a problémy a vypracovať stratégie, ako sa budú riešiť - tak, aby mohol byť projekt úspešne dokončený.

Aj keď má manažovanie spoločné prvky, manažovanie projektov je iné, než manažovanie existujúcej organizácie napr. v službách alebo výrobe. Ich energia sa zameriava na udržanie, resp. zlepšenie toho, čo je v podstate stálou aktivitou - riadenie dopravného systému, predaj odevov, montovanie áut. Projekty ale sú jednorazovou aktivitou. Nikdy nie sú dva projekty celkom rovnaké.

Z toho, čo sme uviedli vyššie je jasné, že práca na projektoch nie je úplne novým fenoménom. Čo je ale nové, je analytické uvažovanie v prístupe k projektom a rozvíjanie zručností a techník, ktoré sa spájajú typicky s manažovaním projektov. Rad takýchto vysoko sofistikovaných a technických postupov sa rozvíja v podstate posledných 60 rokov, najmä v oblasti stavebníctva, verejnej

výstavby a obranných systémov. Aj keď detailné techniky takéhoto manažovania nie sú relevantné vzhľadom na veľkosť a rozsah projektov, ktorými sa zaoberáme v tejto príručke, ich zásadné koncepty a prístupy sú veľmi užitočné.

Odbory a nadnárodné európske projekty

Len niektoré z projektov, o ktorých sme sa zmienili v tejto kapitole doteraz, majú čo do činenia s odbormi, a ani jeden sa nedotýkal nadnárodného vzdelávania a odbornej prípravy. Skôr ako pokročíme ďalej, ponúkame niekoľko typických príkladov odborového vzdelávania:

- Trojročný projekt, so zapojením šiestich odborových organizácií z troch rozdielnych európskych krajín, za účelom navrhnutia a realizovania šiestich inovačných tréningových modulov pre mladých nezamestnaných
- Dvojročný projekt, so šiestimi odborovými organizáciami a externým konzultantom, za účelom prehodnotenia úlohy odborových pracovníkov v jednotlivých krajinách, počnúc analýzou pracovných funkcií, po vytvorenie potrieb odbornej prípravy na národnej úrovni, s preskúmaním možností vytvorenia spoločných noriem a programov na európskej úrovni
- Dvojročný projekt, so zapojením deviatich vzdelávacích odborových organizácií, s piatimi európskymi odvetvovými federáciami, s Európskou odborovou akadémiou (ETUCO) a dvoma univerzitami na preskúmanie využitia nástrojov informačnej spoločnosti s cieľom umožniť partnerom efektívnejšie sa zúčastňovať na sociálnom dialógu a podporovať proces adaptácie na novú ekonomiku
- Projekt v spolupráci s Európskym odborovým inštitútom, univerzitným odborom a dvoma malými podnikmi na vypracovanie interaktívneho, na počítači založeného balíka odbornej prípravy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia na pracovisku.
- Dvojročný projekt s prevedením výskumu a poskytnutím informácií o práci na diaľku, v koordinácii odborej výskumnej organizácie, so zapojením rôznych univerzitných odborov, zamestnávateľov, mestských správ, výskumných ústavov a konzultantov v šiestich krajinách.

Ide len o niekoľko veľmi rozmanitých projektov, v ktorých za posledné roky spolupracovali odborové organizácie na európskej úrovni. A samozrejme táto príručka, ktorá bola vypracovaná ako jeden z výstupov takéhoto nadnárodného projektu.

Neskôr sa budeme venovať skúsenostiam z týchto a iných projektov, aby sme poukázali na jednotlivé body. Tieto projekty poskytujú obraz, aká spolupráca sa ukázala byť v minulosti priechodná a aké nové iniciatívy by sa mohli uskutočniť v budúcnosti na ich základe. Veľmi dôležité je ale nenechať sa obmedzovať nápadmi druhých v chybnom presvedčení, že napodobovanie je istejšie než novátorstvo.

Fázy projektu

Aj keď je každý projekt jedinečný a má svoje vlastné charakteristické fázy, väčšina projektov vychádza z približne rovnakých fáz:

- Najprv existuje iniciačná etapa koncepcie – počiatočný nápad, definovanie cieľov projektu, stanovenie kľúčových členov tímu, plánovanie časového rámca a rozpočtu.
- Ďalej prichádza často analýza potrieb používateľa- detailnejšie preskúmanie situácie a špecifických potrieb ľudí, ktorí budú používať produkt alebo služby, ktoré projekt zamýšľa vypracovať, resp. rozvinúť.
- Potom prichádza návrhová etapa, v ktorej sa uskutočňuje detailné plánovanie záverečného produktu – či už to bude blok kancelárií, počítačová databáza, reklamná kampaň alebo seminár.
- Potom prichádza implementačná fáza, v ktorej sa realizujú výsledky z etapy návrhu - vybudovanie kancelárskeho bloku, programovanie a overovanie databázy, rozbehnutie kampane a uskutočnenie seminára.

V niektorých projektoch predstavuje implementačná fáza ukončenie projektu, ale pre mnohé projekty sa týmto projekt nekončí, pokračuje ďalšími fázami, čo veľmi závisí od povahy projektu:

- Pokiaľ ide o kancelársky blok, ďalšou fázou bude odovzdávací fáza, nakoľko sa budova odovzdáva klientovi do užívania.
- Takisto vo vzťahu k databáze nastane pravdepodobne odovzdávací fáza, ako aj proces údržby.
- Výstupy z reklamnej kampane sa asi budú analyzovať v hodnotiacej fáze.
- Rovnako seminár sa bude hodnotiť a jeho hlavné závery bude potrebné ďalej publikovať v diseminačnej fáze.
- A v mnohých projektoch nastane fáza využívania, kedy sa produkty pilotného projektu ďalej rozpracovávajú a vnášajú do koncepčných aktivít organizácie.

Toto ale predstavuje len hrubý náčrt štruktúry etáp, ktorými môže projekt prechádzať. Každý projekt musí byť ďalej detailne rozpísaný do radu aktivít a úloh, skôr než začne skutočné riadenie projektu.

Kľúčové prvky

Riadenie projektu- nech je akokoľvek dosiahnuté – zahŕňa koordináciu štyroch základných prvkov:

- projektový tím
- výkonnosť produktu alebo kvalita
- časový rámec
- náklady,

aby sa mohli realizovať pôvodné zámery projektu. Prvý z týchto prvkov – tím – vyžaduje zručnosti, ako sú porozumenie a riadenie ľudí, ostatné tri sa v zásade dotýkajú materiálnych aspektov projektu. Dynamicky sa však navzájom dopĺňajú.

Projektový tím

Ak sa pozrieme na príklady projektov, ktoré realizovali odborári a o ktorých sme hovorili vyššie, vidíme, že nielen odborári majú špecifické ciele a jasne stanovený časový rámec, ale sa opierajú aj pomoc rôznych ľudí a organizácií. Je to charakteristika väčšiny projektov: tímová aktivita. Aj relatívne malé projekty v rámci jednej organizácie alebo podniku zoskupujú špecialistov z rôznych odborov.

Tento proces zoskupenia ľudí z rôzneho pracovného prostredia na uskutočnenie spoločnej úlohy je najväčšia sila projektovej práce, ale aj zdroj problémov, pokiaľ nedôjde k správne chápaniu a riadeniu. Každý člen tímu musí mať jasné a spoločné chápanie cieľov projektu a čo je jeho úloha v ňom. Takisto sa musia naučiť harmonicky pracovať spolu, obyčajne v krátkom časovom rozpätí, lebo sa všeobecne stáva, že dochádza k špeciálnemu zoskupeniu v danom projekte. Efektívna tímová práca prináša ale enormné výhody. Je to kolektív, ktorý robí možným to, čo bolo predtým individuálne nedosiahnuteľné; je prameňom vzájomnej podpory, družby, sociálnej súdržnosti a vzájomne učiaceho sa prostredia.

V prípade nadnárodných projektov sa tím nevytvára len z ľudí z jednotlivých oblastí, zručností a kompetencií, ale sa v nich zhromažďujú ľudia z rôznych organizácií a rôznych národných kultúr, s rôznymi materinskými jazykmi. Takisto si všimnite, že v našich príkladoch nie všetci partneri boli z odborových organizácií. Ide o príklady spolupráce s univerzitami, komerčnými podnikmi a poradenskými službami. Je viac ako možné, že jednotliví partneri budú mať o niečo odlišnejší názor a budú chcieť iné veci v projekte. V takýchto prípadoch bude ešte dôležitejšie zabezpečiť, aby došlo ku spoločnému chápaniu povahy a pôsobnosti projektu. Najdôležitejšia je jasná komunikácia.

Zoskupenie a riadenie silného a sceleného tímu je kľúčom úspešnosti projektovej práce.

Čas, náklady a kvalita

Kľúčové materiálne dimenzie každého projektu sú:

- **Čas** – stanovený v detailnom harmonograme a pracovnom pláne
- **Náklady** - stanovené v rozpočte daného projektu
- **Kvalita alebo výkonnosť** - produktu projektu, stanovená detailne v projektovej špecifikácii

Projekty vo svojej podstate sú zdrojom rizika. Je to preto, že sú sólovým riskantným činom, ktorý závisí od nového ad-hoc zoskupenia ľudí a zvyčajne chceme jeho ciele dosiahnuť v obmedzených možnostiach. Niektoré tieto riziká sme mali možnosť vidieť v predchádzajúcej časti – riziko oneskoreného vydania materiálov, prekročenie rozpočtu a neplnenie výkonných (kvalitatívnych) kritérií. Ďalšie riziko sa spája s faktorom - kolektív projektu – získavanie skupiny ľudí pre projektovú prácu, ktorí sami o sebe sú perfektnými jedincami, ale ktorí môžu mať problémy s prácou v skupine. Ďalej existuje riziko spojené s riadením projektu – napr. kvôli slabej komunikácii alebo dôležitým rozhodnutiam z dôvodu chybnej, resp. stratenej dokumentácie.

Je dôležité, aby sa vedelo o rizikách obsiahnutých v projekte od začiatku a aby sa už od počiatočných etáp plánovania prijali také kroky, ktorými sa dané riziká budú dať odhaliť, vyhnúť sa im alebo minimalizovať.

Súhrn

V tejto kapitole sme sa oboznámili so základnými charakteristikami projektovej práce. Ich zhrnutie v základných bodoch:

- Každý projekt je jedinečnou záležitosťou.
- Projekty majú špecifické ciele.
- Projekty majú obmedzené časové rozpätie s jasným začiatkom a koncom.
- Mnohé projekty vychádzajú z podobnej štruktúry fáz- -konceptnej, návrhovej a implementačnej (realizačnej).
- Projekty sú zložené zo štyroch základných faktorov- tím, náklady, čas a kvalita.
- Projektové tímy sa zvyčajne skladajú z ľudí z rozdielnych odborov a organizácií - a v prípade nadnárodných projektov – z ľudí s rôznymi jazykmi a kultúrami.
- Projekty často fungujú pomimo alebo priečne cez bežnú inštitucionálnu štruktúru.

- Úspešné projekty vnímajú vzťah medzi časovými, nákladovými a kvalitatívnymi cieľmi.
- V projektoch sú obsiahnuté riziká, ktoré úspešné projekty odhaľujú, alebo sa im vyhýbajú.

K týmto myšlienkam sa vrátíme detailnejšie v nasledujúcich kapitolách.

Vnímanie organizačných súvislostí

Väčšina projektov funguje v rámci určitého organizačného kontextu. V tejto kapitole sa sústredíme na:

- Dôležitosť vnímania organizačných súvislostí, do ktorých je umiestnený projekt
- Využitie projektu na vypracovanie a pilotovanie riešenia potrieb organizácie
- Ako projekty súvisia s organizačnou štruktúrou
- Dôležitosť identifikácie aktérov projektu, vnímanie a vyjednávanie ich rôznych záujmov

Projekt ako nástroj organizácie

Ako sme videli, projekty sú sústredenou iniciatívou s obmedzenými cieľmi, trvaním a zdrojmi. Z pohľadu organizácie sa na efektívne projekty v najlepšom prípade nazerá ako na opatrenia na vymyslenie a overovanie potenciálnych riešení problémov, ktorým organizácia čelí. Môžu dať organizácii nástroje, ako navrhnúť a uviesť nové produkty alebo služby, alebo ako nájsť cestu na zlepšenie súčasnej praxe v stanovenej štruktúre a so zvlášť určenými zdrojmi.

Projekty, do ktorých sa organizácia púšťa, musia úzko súvisieť s jej základným strategickým plánovaním. Čím precíznejšie sa jednotlivý projekt zameriava a cieľi na skúmanie špecifickej oblasti, alebo na poskytnutie odpovedí na určité otázky, ktoré vzišli zo strategického prehodnotenia, tým bude hodnotnejší. Takýmto spôsobom, aj keď prebieha v operačnej rovine mimo bežných štruktúr a pracovného toku organizácie, projekt priamo prospieva jej aktuálnemu vývoju.

Tento pohľad vzťahu medzi projektom a organizáciou má množstvo dôsledkov, ktoré platia tak pre komerčné podniky, organizácie verejného sektora, vzdelávacie inštitúcie, ako i odbory.

- Definícia projektových potrieb vychádzajúca z jasného vnímania strategickú vízie a priorít organizácie. Takáto stratégia musí byť logicky a transparentne zdôvodnená v projekte, t.j. akým spôsobom projekt prispeje k rozvoju organizácie.
- Vo svojej podstate je projekt riešením problému a preto sa zameriava na možnosť zmeny – buď zlepšením existujúcich spôsobov robenia vecí alebo rozvíjaním nových služieb a produktov. Týmto pomáha organizácii pohnúť sa z bodu, v ktorom sa nachádza tam, kde chce ideálne byť.
- Tak ako projekt vychádza z potrieb organizácie, tak musí byť do organizácie integrovaný. Znamená to okrem iného, že ho musí organizácia akceptovať a inštitucionálne podporiť, nielen bezprostredný projektový tím. V pravom slova zmysle ho musí organizácia "sponzorovať."
- Ak má byť projekt efektívny, musí vychádzať z jasne identifikovaných potrieb, ktoré sa snaží riešiť. V prípade, že sa projekt dotýka vnútorných zmien, tieto potreby by mala jednoducho formulovať samotná organizácia.

Ale vo väčšine prípadov obsahuje aj potreby zamýšľanej cieľovej skupiny vzhľadom na produkty a služby, ktoré prináša. Ako sme poznamenali v predchádzajúcej kapitole, veľa projektov v prvej fáze projektovej práce obsahuje formálne hodnotenie potrieb, aby poskytli detailnejšiu definíciu potrieb používateľa.

- Ak má mať projekt reálnu cenu ako pilotný experiment, jeho výsledky sa musia monitorovať a hodnotiť podľa vhodne stanovených kritérií, tak aby sa úspech mohol posúdiť. Aj výsledky hodnotenia musia mať spätnú väzbu na širšiu organizáciu.
- Je dôležité si uvedomiť, že je aj reálna možnosť, že projekt nedosiahne želaný výstup. Aj za maximálnym úsilím, aby bol projekt úspešný, existuje toto riziko spojené s projektom. Aj investícia do projektu, ktorý neprinesie predpokladané ciele má obrovskú cenu, lebo prináša dôležitú informáciu a skúsenosť, ktorá pomáha organizácii v jej budúcom vývoji.
- Nakoniec, ak bol projekt úspešný, vyžaduje jasný plán, ako bude využívať výsledky organizácia. Môže to znamenať ďalšiu prácu, ale cieľom musí byť, pokiaľ možno, zhrnutie výsledkov do normálneho chodu organizácie. V kontexte odborového vzdelávania to napr. znamená, zobrať tréningový balík v oblasti, v ktorej bol vypracovaný a pilotovaný v rámci projektu, revidovať ho v zmysle získanej spätnej väzby a ponúknuť ho do koncepčného programu kurzov.

Riadenie organizácií a projektov

Z pohľadu úlohy projektu zo strany organizácie, je potrebné sa pozrieť detailnejšie, ako sa prelína manažment projektu s riadiacimi štruktúrami organizácie a uvedomiť si, odkiaľ sa môžu vynoriť problémy.

Každá organizácia musí mať určitý spôsob delenia práce, s určenou zodpovednosťou a povinnosťami. Je to základná štruktúra organizácie a jej fungovania. Bez súdržnej štruktúry budú úlohy, ktoré sa nedajú urobiť, informácie, ktoré nikdy neprídu do želaného miesta a rozhodnutia robené náhodne, ak vôbec. Samozrejme, existujú rôzne štruktúry medzi jednotlivými organizáciami, ale obyčajne majú veľké organizácie štruktúru, ktorá sa podobá obrázku 3.1.

Práca so spoluaktérmi

Je jasné, že v mnohých projektoch nejde jednoducho len o záujmy jednej organizácie, ktoré treba brať do úvahy. Na plné pochopenie projektových súvislostí a tiež, aby sme ho mohli efektívne riadiť, musíme identifikovať všetkých jeho aktérov a vnímať ich rôzne záujmy. Aktérmi na projekte sú všetky tie organizácie(a jednotlivci), ktoré sa aktívne zapájajú do projektu, alebo ktorých záujmy bude projektová práca ovplyvňovať. Okrem koordinujúcej organizácie, bude najskôr treba rátať ako s minimom:

- S projektovým manažérom a projektovým tímom
- S partnerskými organizáciami, ich lídrami a seniorským obsadením
- Koncovými používateľmi a ich organizáciami (t.j. tými, kto budú prijímatelia produktov a služieb, ktoré projekt vypracuje)
- Financujúce organizácie a sponzori podporujúci projekt.

Záujmy aktérov v projekte a ich ciele, ktoré dúfajú, že sa projektom naplnia, sa budú značne líšiť. Tieto rozdiely bývajú často zdrojom napätia a ak má byť projekt úspešný, je dôležité, aby sme ich vnímali, dokázali riadiť a dohodnúť sa. Ide o základný predpoklad, ktorý treba zvažovať od začiatku plánovania projektu. Rozhodne je treba aj monitorovať zmeny postoja a očakávania aktéra v priebehu projektu a poskytovať všetkým aktérom spätnú väzbu o vývoji projektu na každom stupni.

V súvislosti s európskymi odborovými projektmi, budú najskôr kľúčovými aktérmi odborové konfederácie a ich členské organizácie. Ale bude treba zobrať do úvahy aj iných aktérov, ako je Európska odborová konfederácia, ministerstvá, miestne zastupiteľstvá, mimovládne združenia a samozrejme, Európsku komisiu ako potenciálny zdroj finančnej podpory.

Súhrnne:

- Projekt treba vidieť ako dôležitý nástroj riešenia potrieb organizácie
- Aby bol efektívny, musí sa vnímať a integrovať do širších organizačných súvislostí. Znamená to zabezpečiť jeho inštitucionálnu podporu a 'kúpiť si ho' na vyššej manažérskej úrovni.
- Nakoniec, musí zvažovať a riešiť potreby všetkých aktérov projektu, tak vo vnútri i mimo sponzorujúcej organizácie.



ase - etuco - ega

Trade Unions and Transnational Projects

A guide to managing European training projects



5th edition



Produced with financial support from the European Commission

