

AKO ROZDELIŤ PROJEKT NA KONKRÉTNE PRACOVNÉ ÚLOHY – WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Vedenie rozhodlo. Projekt je schválený. Kde začať? Dôležité je nastavenie projektového manažéra. Aj skúsený projektový manažér dokáže pokaziť výborne pripravený projekt len preto, že sa nezaujíma o podstatu projektu a nenadchol sa pre projektové ciele.

Ak sa projektový manažér dostatočne intenzívne venoval inicializačnej fáze, má všetky potrebné informácie pre naplánovanie projektu a taktiež dokonale vníma prostredie, kde sa bude projekt realizovať. **Je pripravený dať do projektu maximum a nerobí to preto, že musí, ale preto, že chce.**

Prečo je jeho aktívna úloha veľmi dôležitá najmä vo fáze začiatku a plánovania projektu? Pred akými výzvami stojí na začiatku projektu?

Projektový manažér dodáva tímu pocit istoty v neistom projektovom prostredí. Jasné smerovanie, inovatívna vízia a realizácia prvých krokov je dôležitý signál uchopenia „oprato“ projektu nielen pre projektový tím, ale aj pre zadávateľa projektu.

Čo sa odohráva v hlavách členov tímu na začiatku projektu? Ako chce projektový manažér, aby sa členovia tímu cítili na jeho projekte? Aké prostredie a atmosféru chce vytvoriť? Verí projektový tím v to, že sa dosiahnu projektové ciele? Alebo berie projekt len ako ďalšiu prácu navyše a bude sa mu snažiť vyhýbať, aby neohrozil ďalšie – už bežiacie projekty? Zamýšľa sa nad týmito a ďalšími kľúčovými faktormi projektový manažér?

Áno, musí na to myslieť, pretože si svoj tím formuje pred samotným začatím projektu. Ak zapojí kľúčových členov projektového tímu neskoro, či už do prípravy alebo samotnej realizácie, tím to bude priebeh projektu a plnenie úloh náročnejšie. **Projektové prostredie a atmosféru inšpirácie, rozvoja a rastu je potrebné tvoriť cielene. Vplyv tvorivého prostredia a inšpiratívnej atmosféry na úspech projektu je až príliš veľký na to, aby sa jeho tvorba ponechala len na**

náhodou či vonkajšie okolnosti. Buď riadi projektový manažér projekt, alebo riadi projekt projektového manažéra. Ak projektový manažér s tímom podcenil fázu prípravy, často je pocit nadšenia a inšpirácie z nového projektu veľmi rýchlo preklopený do atmosféry neistoty, chaosu a strachu. **Steve Jobs vystihol postoj k projektom a práci ako takej týmito slovami: „If you don't love it, you're gonna fail...“**

WBS = SRDCE PROJEKTU

Po dobre zvládnutej inicializačnej fáze projektu a jeho schválení začína fáza detailného plánovania projektu. **Základným krokom pri plánovaní projektu je definovať, AKÉ AKTIVITY sa budú na projekte vykonávať.**

Work Breakdown Structure (WBS) – **HLAVNÝ PLÁN PRÁC** – je hierarchická štruktúra práce, ktorá musí byť na projekte vykonaná, aby sa dosiahol hlavný cieľ projektu a dodali sa aj jeho čiastkové výstupy.

Kvalitných projektových manažérov odlišuje od tých priemerných schopnosť nachádzať riešenia pre, na prvý pohľad, neriešiteľné situácie. Na začiatku projektu nikto neočakáva, že projektový manažér pozná všetky odpovede a presný postup, ako dosiahnuť projektové ciele. Na základe svojich skúseností a princípov definovaných v metodológii, ktorú v danom projekte aplikuje, má k dispozícii základné kroky. Tieto musí dodržať na to, aby sa spoločne so svojim tímom dopracovali k cieľu.

Podstatou WBS je rozdeliť veľký projektový cieľ, ktorý nevieme presne uchopiť, na konkrétne čiastkové aktivity. Jeho výstupom je vizuálne zobrazenie jednotlivých aktivít na projekte. Úroveň rozdrobenia cieľa sa realizuje postupne cez projektové fázy, pracovné balíky až na konkrétne úlohy.

VYJADRENIE MANAŽÉRA:

Imrich Tatiersky

WBS je kľúčovým prvkom projektov. Bol som súčasťou projektov, kde WBS neboli vypracované a tieto boli riadené skôr intuitívne ako cieľene. Zároveň bolo problémom dodržať čas, rozsah a samozrejme aj finančné zdroje určené na daný projekt. Práve z týchto dôvodov odporúčam každému manažérovi, aby žiadal od svojho projektového manažéra dodanie WBS a jej odprezentovanie. Ak je čo i len najmenšia pochybnosť o naplánovaných krokoch alebo úlohách, je potrebné urobiť revíziu/preplánovanie až do doby, kedy budete ako manažér s týmto výstupom spokojný. To bude základom pre úspešnú realizáciu projektu. ■

TIP MANAŽÉRA:

Richard Kolesár, PMP

Ako čo najefektívnejšie vytvoriť WBS?

Začnite s dôkladným pochopením project chartru, zdokumentovaných požiadaviek a definovaného scope. Rozdajte post-it bločky, v hornej časti steny prilepte finálny produkt (deliverable) vášho projektu a požiadajte ostatných, aby začali používať post-ity a rozkladať hlavný produkt na jednotlivé komponenty, až pokiaľ nebudú všetci spokojní s navrhnutou štruktúrou. Postup opakujte pre ďalšie úrovne až na úroveň pracovného balíčka (čo jeden človek môže urobiť za 1 až 2 týždne).

Pýtajte sa 3 jednoduché otázky:

1. Čo sa snažíte vytvoriť?
2. Ak to chcete vytvoriť, ktoré veci musíte urobiť ako prvé?
3. Pre každú jednu z nich, aké komponenty sú potrebné, aby sme to vytvorili?

S nadhľadom treba následne porozmýšľať o predpokladoch, závislostiach a rizikách, čo si môže vyžadovať doplnenie dodatočných úloh do WBS. ■

Ak na tvorbe WBS pracuje tím, jednotliví členovia získajú vyššiu zaangažovanosť a cítia sa byť tvorcami projektu. Toto je veľmi dôležitý „bočný efekt“ tvorby WBS. Členovia tímu sa spolupodieľajú na tvorbe projektu, čo zvyšuje ich motiváciu a stotožnenie sa s konkrétnymi projektovými úlohami. Výsledkom je, že členovia tímu **nehovoria o „nejakom“ projekte, ale o „ich vlastnom“ projekte.**



Hrubá verzia WBS reálneho tréningového projektu pripravená s tímom pomocou flipchartu a post-it lepiek. Lepky v hornom rade reprezentujú jednotlivé fázy projektu a pod každou fázou sú jednotlivé pracovné balíčky.

AKO PRACOVAŤ S WBS?

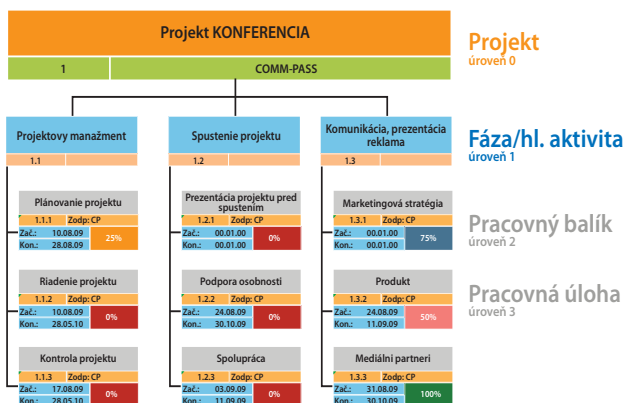
Po úspešnom vytvorení WBS sa jednotlivé pracovné balíčky pridelia konkrétnym členom tímu. **Proces pridelenia môže byť direktívny alebo tvorivý a inšpiratívny. Práve tu sa rozhoduje o atmosfére na projekte.** Ak majú členovia tímu možnosť vybrať si, na ktorých pracovných balíčkoch chcú pracovať, vzniká ideálna situácia. Človek bude na projekte oveľa viacej a efektívnejšie pracovať, keď ho budú jeho úlohy baviť a inšpirovať. Ak pridelieme jednotlivé úlohy direktívne, ľudia sa s nimi stotožnia oveľa náročnejšie.

WBS je nástroj nielen na plánovanie, ale aj na riadenie, priebežnú kontrolu a reportovanie stavu projektu. Takže sa s ním bude projektový tím stretávať pravidelne. Za aktualizáciu WBS je zodpovedný projektový manažér, čo neznamená, že ju aj fyzicky aktualizuje. Každý člen tímu si pravidelne aktualizuje svoje pracovné balíčky a jednotlivé úlohy.

PRI TVORBE WBS JE DÔLEŽITÉ MYSLEŤ AJ STRATEGICKY, NIELEN TECHNICKY. „QUICK WINS?“

WBS je jedným z prvých merateľných výsledkov projektu, ktorý jasne ukazuje, že sa projekt dáva do pohybu. Po pripravení a schválení WBS je potrebné tento úspech správne predať, aby sa zaangažovanosť členov tímu a stakeholderov ešte viac zvýšila. Netreba sa báť ukázať, že je projekt pod kontrolou a je jasné, kam smeruje. Ocenia to tak členovia tímu, ako aj zadávateľ projektu. ■

Autor: Ing. Peter Minárik, Executive Partner COMM-PASS

**AKO TVORIŤ WBS?**

Projektový manažér spolu s tímom cieľene identifikuje všetky aktivity, ktoré je potrebné na projekte realizovať, aby sa dosiahol cieľ projektu. Na začiatok je potrebné sa sústrediť len na jednotlivé aktivity a nelimitovať sa tým, kto ich bude vykonávať alebo kedy sa budú vykonávať. Plánovanie času (kedy a ako dlho) a personálneho obsadenia (kto) je realizované až po úspešnom vytvorení WBS. **WBS odpovedá na otázku: ČO SA BUDE ROBIŤ NA PROJEKTE?**

Dôležité je začať. Odraziť a od toho, čo je v danej situácii jasné, že bude potrebné realizovať. Každý člen tímu má k projektu čo povedať. Každý má skúsenosti z inej oblasti a cieľom je dostať tieto skúsenosti do plánu. V praxi sa následne každá aktivita na projekte môže transformovať do ďalších úloh na nižšej úrovni a projekt, krok po kroku, nabera jasné kontúry.

