

Všetko sa mení.

Dajú sa projekty plánovať a riadiť?

Ján Košturiak, IPA Slovakia

Moje projekty



- Milena + Janko, Lucka, Zuzka
 - Strojárska technológia VŠDS
 - Fraunhofer IPA – Aesop, Mercedes, Walterscheid
 - TU Wien - ÖBB
 - IPA Slovakia – Linet, Fosfa, Ipesoft, Agrokruh, LKT, Elcom, 3M, VW, OMS Lighting
- Podnikateľská univerzita...

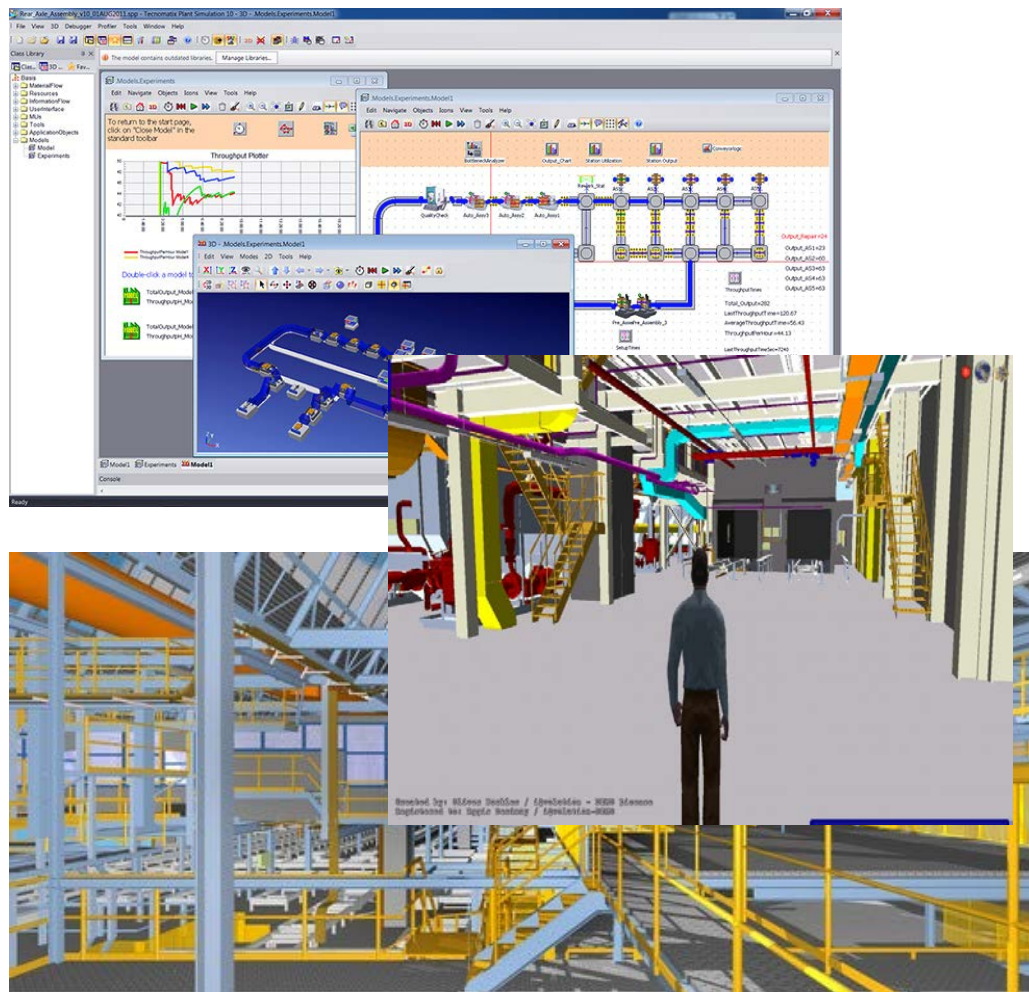
Ján Košturiak

Naše projekty – IPA Slovakia



- Projekty v 207 firmách
- Inovačné projekty – 38
- Akadémia inovácií – 9 behov
- Inovačné semináre a workshopy – 134
- Inovačné skúsenosti – 25 rokov
- Medzinárodné kontakty a skúsenosti – Creax, Fraunhofer IPA, WOIS, TU Wien, Strategyn, Deplhi Group, TRIZ, IDEO a i.
- Ročný počet väčších projektov – 40-50, DMAIC, kritický reťazec, agilné vedenie projektov, tímová spolupráca

Skúsenosti



Vývoj simulačného programu SIMPLE++ a 3D modelovanie

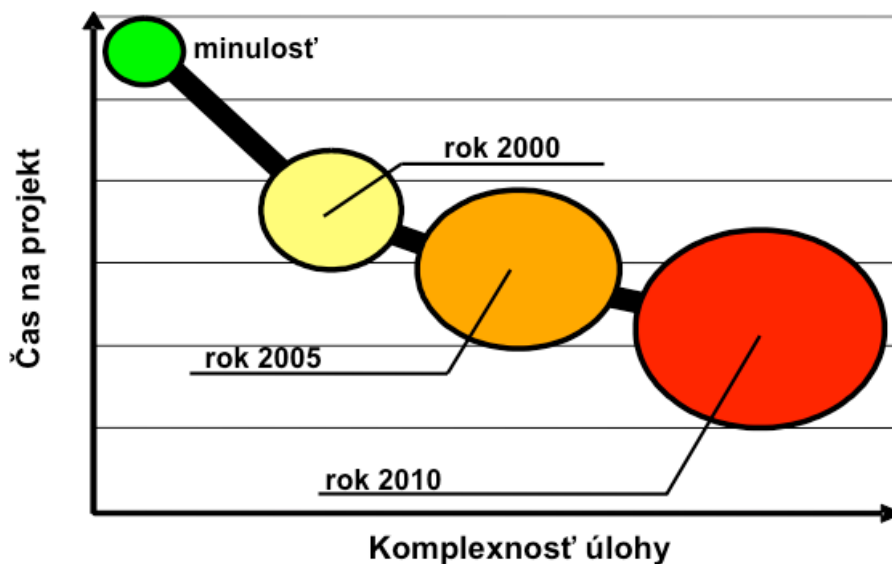
- Rýchle uvedenie na trh
- Ak ste pyšní na svoj produkt, tak ste ho na trh uviedli príliš neskoro
- Sloboda, zodpovednosť, iteratívny vývoj so zákazníkom



Čo a ako robíme v našich projektoch?

Svet okolo nás

- Rýchlosť a komplexnosť
- Turbulencie a neschopnosť predikcie
- Strach z chyby a rizika, alibizmus
- Podnikateľstvo – sloboda, zodpovednosť, odvaha



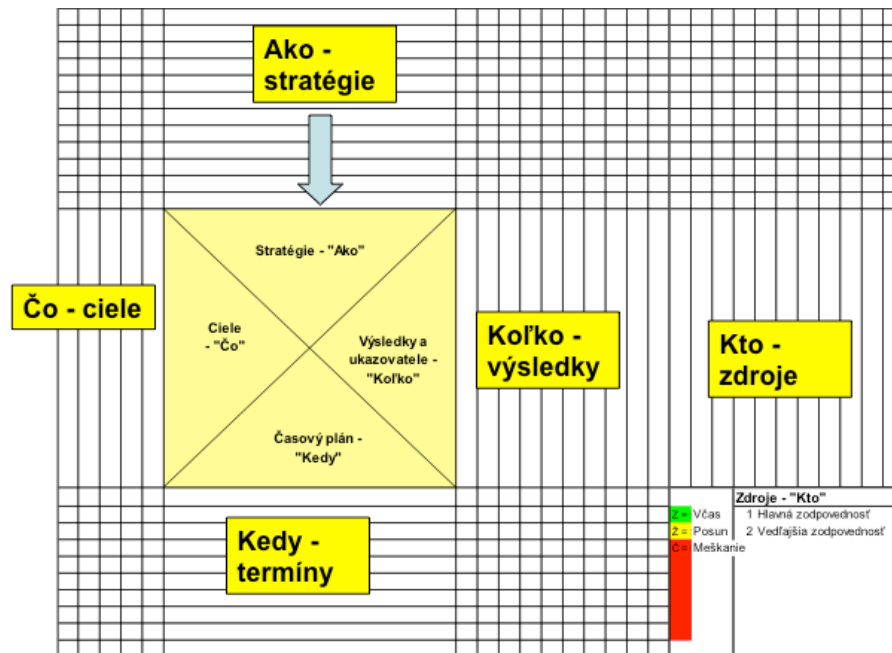
Svet okolo nás

- Exponenciálny vývoj v informáciách a technológiách
- Rast bez koreňov
- Kríza lídrov a hodnôt
- Nehovorme o krízach - prebieha transformácia sveta biznisu



Každý na svojom piesočku

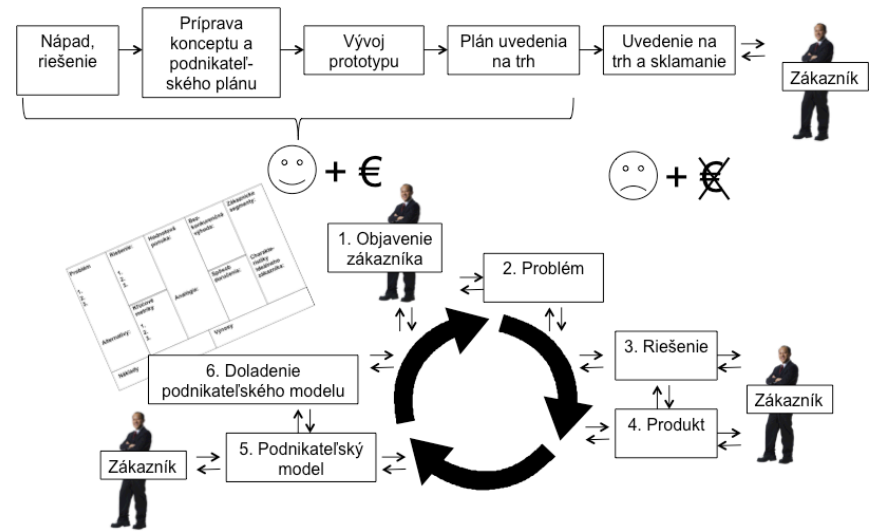
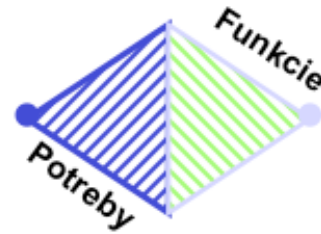
- Uniká na celok (stratégia, biznis model, spoločné ciele) a zmysel
- Lokálne kráľovstvá, nespolupráca, veľa plánov a projektov, slabá realizácia a výsledky



Chýba zákazník

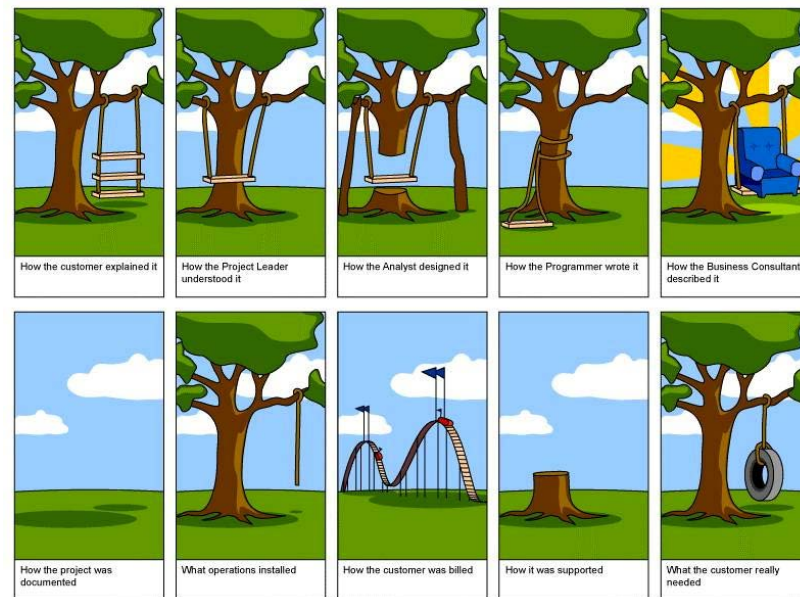
- Chýba zákazník, nahradili ho analytici, technici a iní experti, ktorí zákazníka nikdy nestretli
- Proces zákazníka, workshopy, prototypovanie, spoluvytváranie, nesprávne zadanie projektu

Zákazník = Trh



Učenie sa z chýb

- 80% projektov nesplní plánované ciele ale prezentujú sa „ružové success stories“
- Chýba odvaha upozorniť na problém – 90% z času projektu sa tvárime, že OK a 10% zdôvodňujeme PREČO
- Kultúra ignorancie



Dátum:	Miesto:	Akcia:	Zapísal:
Plánovaný výsledok:	Dosiahnutý výsledok:	Rozdiel:	
Príčina rozdielu medzi plánom a skutočnosťou:			
Poučenie:			
Opatrenie pre budúcnosť:			

Zlá kultúra

**Už ste sa s týmto
stretli? Nie?
Neklamte!**

**Pýcha,
egoizmus a
zneužívanie
moci**



**Kariérizmus, boj o
pozície, šplhúňstvo a
intrigy**



**Pokrytectvo,
dvojtvárnosť a
neúprimnosť**



**Zneužívanie
ľudí a
neférové
praktiky**



**Hierarchie, nezmyselné
činnosti a frustrácia z práce**



**Honba za zbytočnými
cieľmi, vyčerpávajúci beh
po nesprávnej ceste**

**Byrokracia, konflikty,
nesloboda, negatívne
emócie**



**Nespolupráca, súperenie,
poukazovanie na druhých**



**Demotivácia,
priemernosť,
nuda, práca,
ktorá človeka
nebaví**



Zlá kultúra



- Máme dokonalé systémy ako naformátovať človeka a vytvoriť z neho “ľudský zdroj”
- Chceme “motivovať ľudí” namiesto toho, aby sme ich prestali demotivovať
- O jedinečných ľudských bytostiach hovoríme ako o zdrojoch alebo “headcounts” a oni sa tak aj niekedy správajú

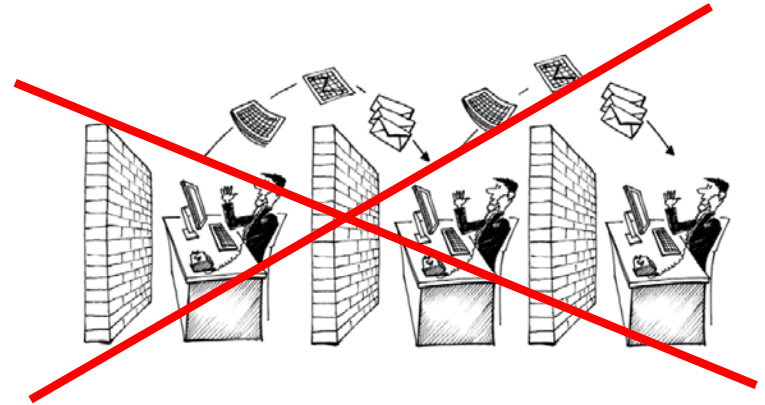
Chýba proaktivita

- Nepotrebuje zamestnancov, ale podnikateľov
- Pri hľadaní nových riešení vznikajú aj chyby, akceptujeme ich
- Premeňme „nemožné“ a „neriešiteľné“ na výnimočné výsledky
- Definujme protirečivé zadania



Tímová spolupráca

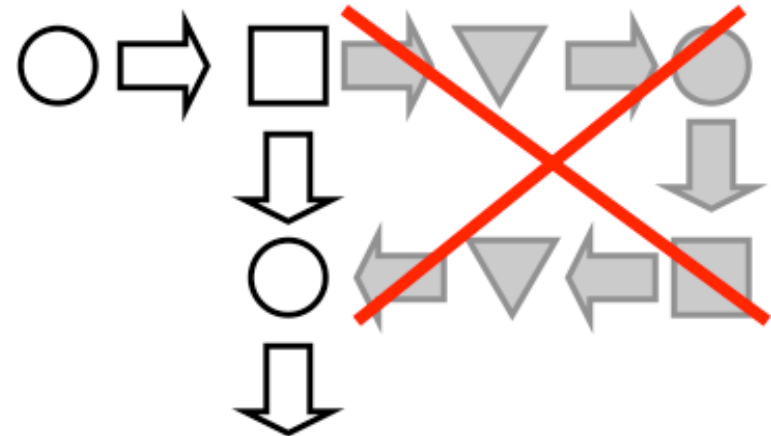
- Neoddeľujme ľudí, využime heterogenitu, odstráňme intelektuálny incest, inovačný apartheid a monokultúru
- Motivačné faktory zmysel, majstrovstvo a sloboda
- Výsledok = Potenciál - Strach



Zjednodušovanie

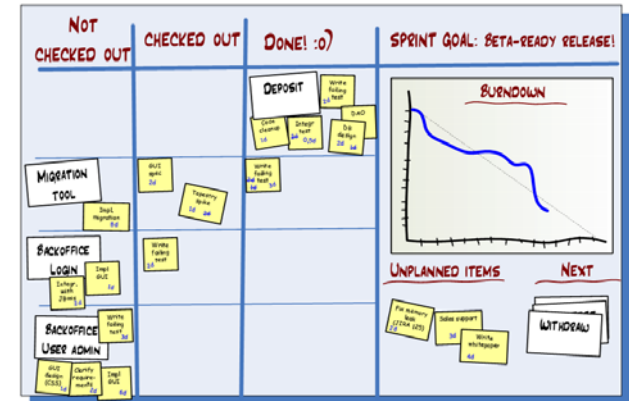
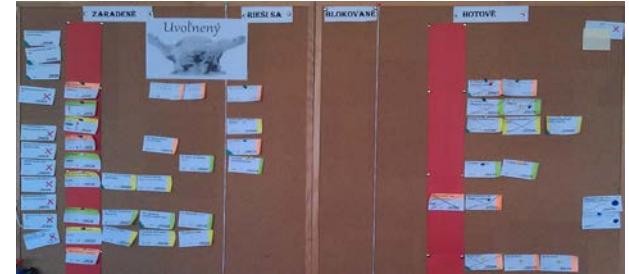
- Rozpoznať podstatu a eliminovať zvyšok
- Odstraňovanie medzičlánkov, ktoré zdržujú
- Redukcia, transparentnosť, dôvera, znalosť
- Stanovenie obmedzení, výber podstaty, realizácia s minimálnymi zdrojmi

Téma: Čo riešime	Cieľový stav: - Diagram budúceho stavu, merateľné ciele, opatrenia												
Motiv, dôvody: - Prečo to riešime - Prečo je to dôležité - Kontext a logika problému													
Súčasný stav: - Diagram súčasného stavu, graf, popis problému, parametre, ktoré chceme zlepšiť													
Analýza príčiny: - Zoznam príčin, ktoré spôsobujú problém – prečo? Prečo? Prečo?.....													
25	Plán implementácie: <table border="1"><thead><tr><th>Co?</th><th>Kto?</th><th>Kedy?</th><th>Kde?</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table> Náklady: Výsledky: <table border="1"><thead><tr><th>Plán:</th><th>Skutočnosť:</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Co?	Kto?	Kedy?	Kde?					Plán:	Skutočnosť:		
Co?	Kto?	Kedy?	Kde?										
Plán:	Skutočnosť:												



Vizualizácia a komunikácia

- Agilita a rýchle korekcie
- Stretnutia pri vizuálnych tabuliach projektu
- Vizuálne pomôcky pre rozhodovanie
- Vizualizácia abnormalít, chýb a problémov
- Vizualizácia vedie k jasnosti, stručnosti a nahrádza zložité popisy a dokumenty „na serveri“



Strach, alibizmus



- Ak sa nevieme rozhodnúť v správnom čase, rozhodne za nás niekto druhý
- Najviac neľutujeme veci, ktoré sme urobili, ale tie, ktoré sme neurobili
- Hra na istotu je dnes najväčším rizikom v podnikaní

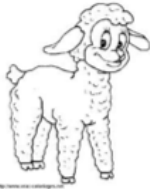
Kompas a hodiny

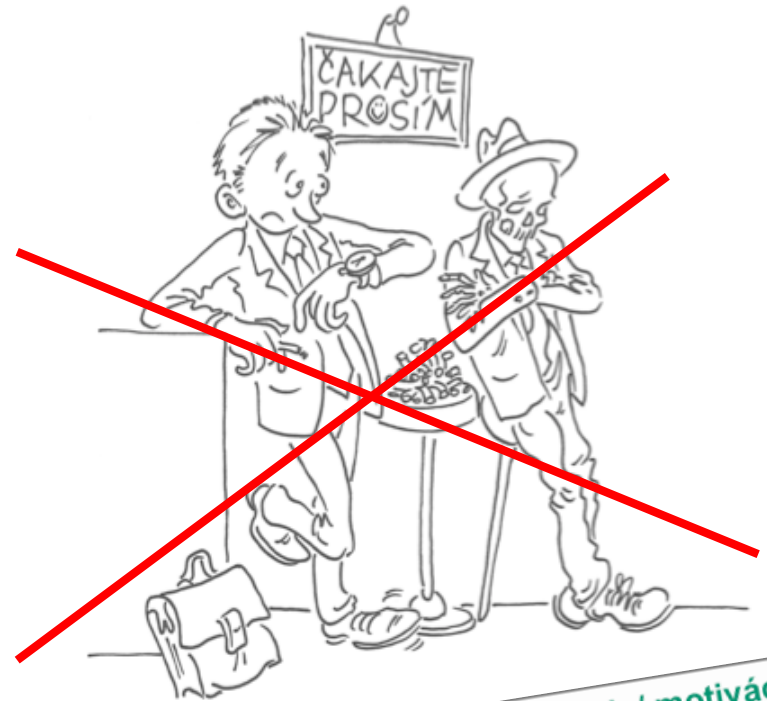
**Naháňať sa a
strašne veľa
pracovať je
najvyšší stupeň
lenivosti – je to
neschopnosť
rozlišovať dôležité
veci**



**Všetci bežia podľa tikajúcich hodín a pýtajú sa – Čo?
Koľko? Kedy? Kto? Kde? a Ako?
Stratili kompas a zabudli na otázku PREČO?**

Správni ľudia

	Chce	Nechce
Vie		
Nevie		



- Poslušnosť
- Usilovnosť
- Kompetencia
- Samostatnosť a iniciatíva
- Kreativita
- Vášeň

	Charakteristika	Stimulácia/ motivácia
Príživníci	Výhody sťahuje pre seba, nevýhody a problémy na druhých	Osobný benefit na úkor ostatných
Lajdáci	Podáva výkon, len pod dozorom a tlakom	Tlak, dozor, represie, „bič“
Vykonávači	Podáva výkon len za peniaze	Systém odmeňovania – peniaze
Zlepšovatelia	Zlepšovanie procesov a svojho okolia je pre neho prirodzené	Systém zlepšovania – srdce
Podnikatelia	Hľadá podnikateľské príležitosti, vidí veci v súvislostiach, má odvahu ísť do nových a neprebádaných oblastí	Systém inovácií - srdce

Správne vedenie

Šesť najdôležitejších slov
„Priznávam si, že som urobil chybu“

Päť najdôležitejších slov
„Som na Vás veľmi hrdý“

Štyri najdôležitejšie slová
„Aký je Váš názor?“

Tri najdôležitejšie slová
„Keby ste prosím ...“

Dve najdôležitejšie slová
„Ďakujem Vám“

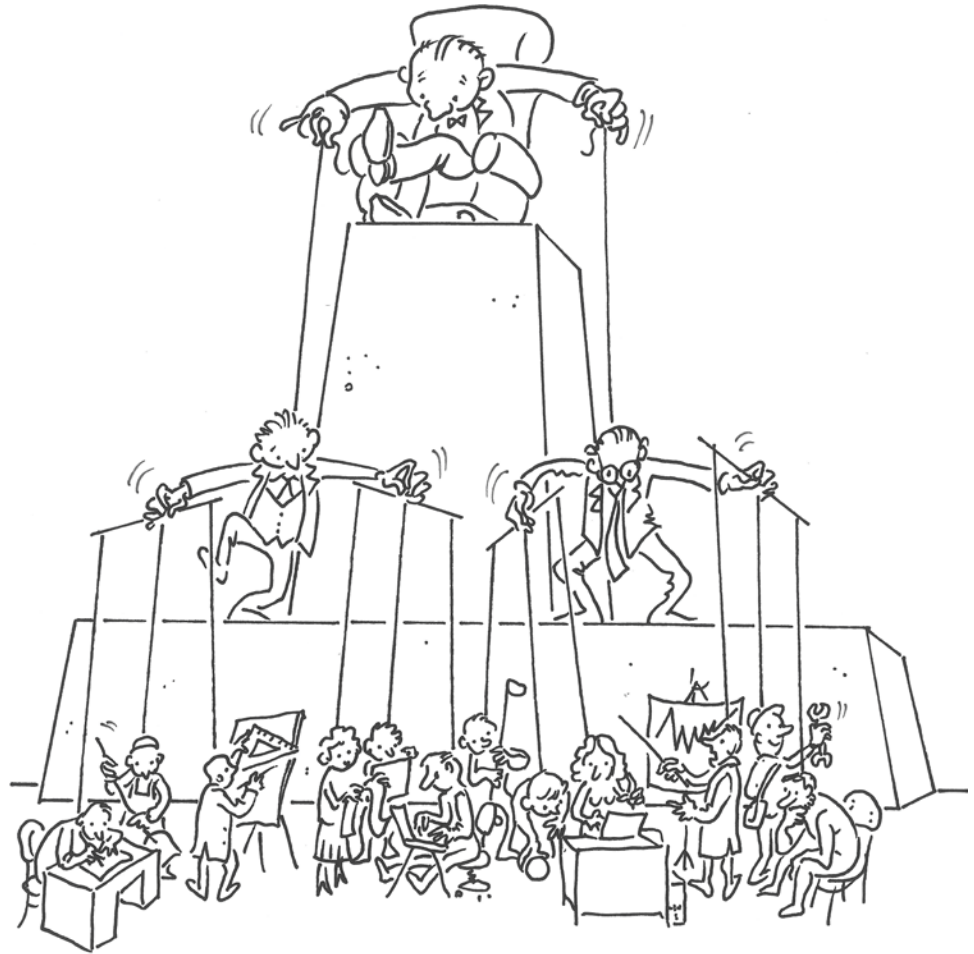
Jedno najdôležitejšie slovo
„My“

Jedno najmenej dôležité slovo
„Ja“



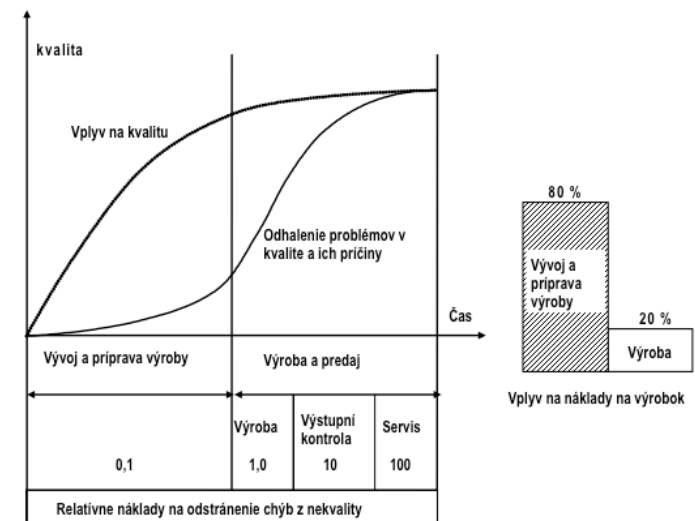
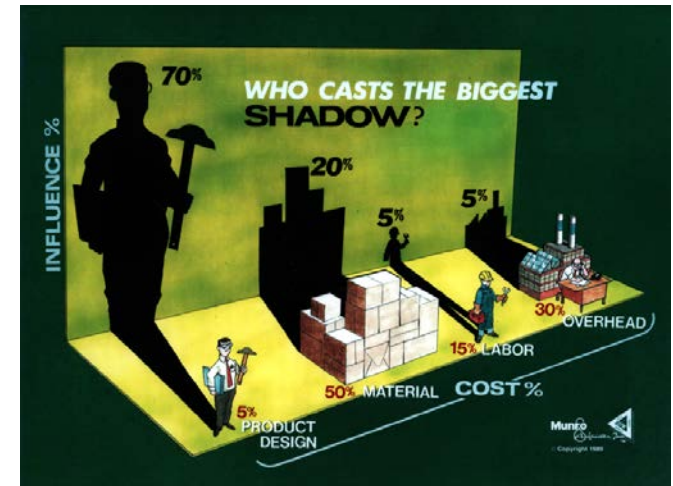
Správna kultúra

- Žiadne hierarchie
- Akceptácia chýb
- Sloboda a zodpovednosť
- Otvorenosť
- Slušnosť
- Spätné väzby
- Spolupráca
- Podnikateľstvo



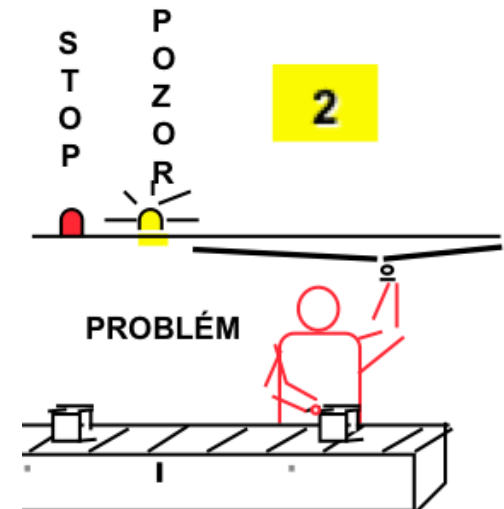
Zachytávanie chýb a agilita

- Sústredenie pozornosti na prvé fázy projektu
- Diskusie, workshopy, ladenie zadania – dlhšia a drahšia prvá fáza projektu, lacnejšia a rýchlejšia detailizácia a realizácia
- Záchranná brzda, eskalácia abnormalít, hľadanie koreňových príčin, učenie sa a zlepšovanie



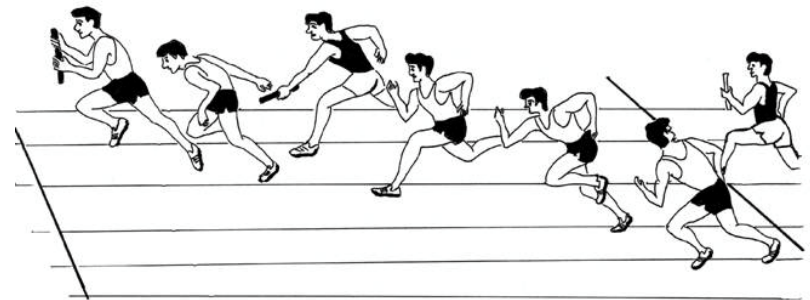
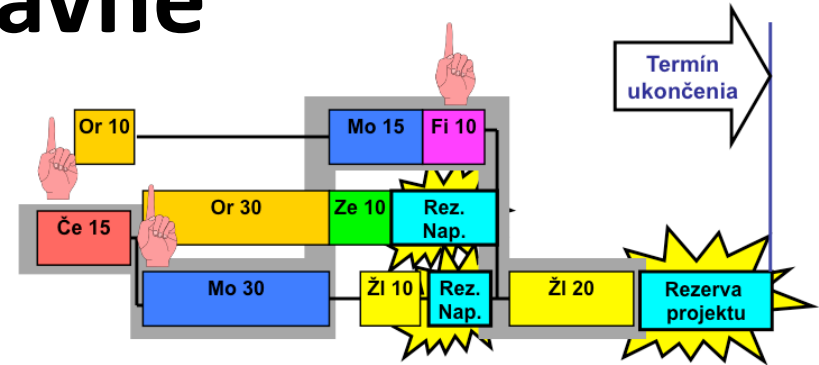
Zachytávanie abnormalít

- Kto objaví abnormalitu, ten ju signalizuje
- Kto má problém, volá o pomoc
- Rýchla reakcia na abnormalitu – problém, príčina, riešenie, vyhodnotenie
- Najväčším zločinom je zakrývanie chýb a problémov
- Otvorené spätné väzby
- Komunikácia so zákazníkom
- Budovanie dôvery a tolerance chýb



Správne projekty správne

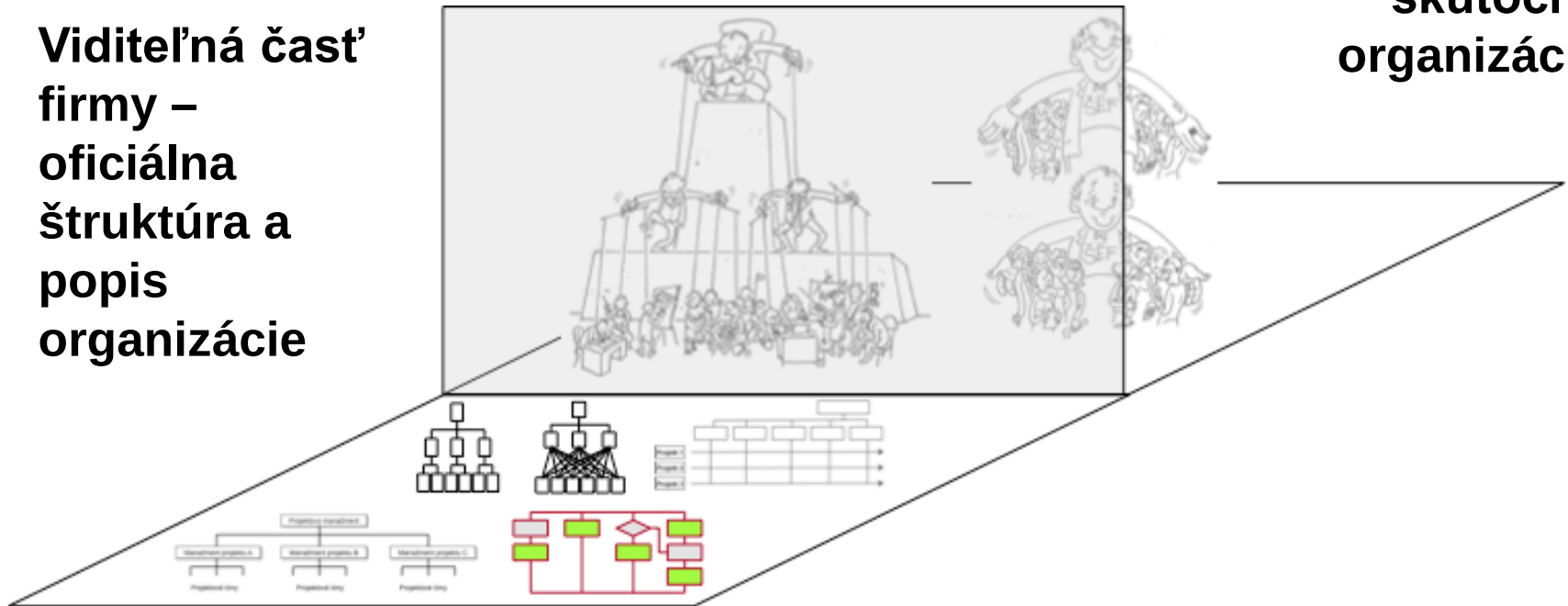
- Projektová organizácia
- Pravidlá pre výber projektov
- Metodika plánovania, riadenia a monitorovania priebehu projektu
- Časové rezervy na konci projektu
- Princíp štafetových bežcov a plynulý tok
- Zdravý rozum



Dve firmy v jednej

**Viditeľná časť
firmy –
oficiálna
štruktúra a
popis
organizácie**

**Neviditeľná časť
firmy –
skutočná
organizácia**



**Nie je dôležité čo sa píše a deklaruje
ale to, čo ľudia skutočne robia**

Spoločný jazyk



- Mnohé firmy sú ako babylonské veže – pracujú v nich “oddelení špecialisti”, ktorí nemajú spoločný jazyk
- Spoločný jazyk je nahradený rôznymi koordinátormi a koordinátormi koordinátorov...

Spoločný jazyk a spolupráca

- Máme spoločný cieľ?
- Záleží nám na ňom?
- Pracujeme na ňom celý deň?
- Máme správne rozdelené role?



Inovačné riešenia



Bariéry vývoja



Požiadavky na vývoj



Evolučné prognózy



Analýzy produktu



Analýzy procesov



Analýzy okolia



Analýzy technológií



Analýzy trhov



Hlavný cieľ



Vízia, stratégia

Znalosť a akcia

- Orientácia na akciu, nie na jej popis
- Eliminácia alibizmu, vyhovárania sa a argumentovania, že niečo je „ťažké a zložité“
- Stratégia prvého kroku – trystorming
- Z začať, vydržať, skúšať dovtedy, kým to nefunguje



Návrat ku koreňom



- Charakter
- Múdrosť
- Sloboda
- Šťastie
- Zmysel
- Viera a dôvera
- Nádej
- Láska
- Úcta
- Statočnosť
- Striedmosť
- Odvaha
- Spravodlivosť

Spoločné pravidlá

- 1. Proaktivita – nehovorím, že niečo nie je možné, ale hľadáme za akých podmienok to vieme vyriešiť**
- 2. Pracujeme s faktami a správnymi číslami**
- 3. Akcia namiesto popisov a prezentácii – dôležitý je výsledok**
- 4. Sme jeden tím a máme spoločný cieľ, spolupracujeme**
- 5. Rešpekt k názorom druhých ľudí, diskusia a hľadanie konsenzu**
- 6. Zachytávanie problémov a abnormalít a ich včasné riešenie**

Spoločné pravidlá

7. Profesionalita, znalosti, neustále učenie sa

8. Zodpovednosť, plnenie sľubov, stopercentné doručenie výsledku zákazníkov (internému aj externému)

9. Akceptácia chýb a poučenie sa z nich

10. Orientácia na dôležité veci a ich doťahovanie do konca a eliminácia vecí ostatných – plytvanie, veci, ktoré nie sú dôležité a zdržujú, prevencia namiesto hasenia problémov, plánovanie namiesto improvizovania, kvalitné zadanie namiesto neustálych zmien v projekte, menej je viac (menej cieľov, ukazovateľov, projektov) – disciplína a doťahovanie vecí do konca

Dajú sa projekty riadiť? Malý test.

- Funguje podnik ako stroj?
- Je človek zdroj?
- Dá sa človek motivovať?
- Vieme predvídať zmeny v našom okolí a spoľahlivo plánovať?
- A čo manažéri? Nezdá sa vám, že iba zdržujú?



**Môj názor: 4x NIE a
1x Áno**

**Ďakujem vám za
pozornosť a držím
vám palce 😊**

Kresby: Stano Lajda

