

Vedoucím projektu implementace ERP systému nemůže být nováček

Lucie Proroková

Možná to znáte. Vybrali jste ERP systém – nejvýkonnější „stroj“ ve firmě. Vybírali jste jej opravdu dlouho a pečlivě. Objeli jste reference, prověřili jste si dodavatele, systém i vlastní procesy. Všechno si to procesně pěkně sedlo a už se nemůžete dočkat, až začnete implementovat. S dodavatelem informačního systému jste se domluvili, že jako první krok je třeba oznámit vedoucího projektu a vybrat projektový tým. A komu takový projekt svěříte? No přece IT oddělení. Podílelo se na celém výběrovém řízení a jasně to spadá pod jeho křídla. Informační systém už z názvu evokuje informační technologii. Z toho logicky vyplývá, že projekt povede vedoucí IT oddělení. A že něco takového ještě nikdy nedělal? To vůbec nevadí, je opravdu šikovný, on si určitě poradí. Anebo neporadí? Tak se na to pojďme podívat podrobněji.

Co se stane, když tak velký projekt jako implementaci informačního systému ve firmě svěříte nováčkovi?

Když bude nováček šikovný a narazí na dobrého implementačního partnera, nechá se jím vést a je šance, že vše dobře dopadne. Společně definují cíl projektu i jeho přínosy, nastaví komunikaci na projektu, sestaví plán projektu a v průběhu projektu spolu budou dobře spolupracovat. Ale to bude fungovat jen do doby, než se projeví jedna z následujících věcí:

- Ukáže se, že na vedení projektu nemá čas, protože se musí věnovat urgentnějším věcem (nedostatek času na projekt).
- Ukáže se, že vede projekt jen na papíře, ale ve skutečnosti nemá žádnou „páku“ na projektový tým (chybějící kompetence).
- Ukáže se, že nemá na vedení projektu vloh (nedostatečné znalosti, chybějící měkké dovednosti).

V oboru informačních technologií se pohybují už více než 20 let. Za tu dobu jsem na straně dodavatele vedla přes 20 projektů. Na všech se mi potvrdilo, že řízení projektů není ani tak o nástrojích, ale o práci s lidmi. Je tedy důležité, koho za sebe – zákazníka do role vedoucího projektu obsadíte.

Jaký by tedy měl být vedoucí projektu?

Když budete vybírat člověka, který takový projekt povede, zamyslete se, jestli splňuje následující požadavky na tuto roli:

- umí dobře naslouchat,
- dokáže komunikovat jazykem, kterému ostatní v týmu rozumí,
- dokáže komunikaci v týmu (i na projektu) ladit tak, aby informace proudily, kam je v danou chvíli potřeba,
- umí vhodně delegovat práci,
- ví, co je potřeba na projektu kontrolovat a proč,
- vnímá rizika projektu a dokáže s nimi pracovat (například pozná, kdy je dobré do týmu přibrat experta na určitou oblast),
- je odolný vůči odporu proti změnám (zavedení ERP ve firmě obvykle znamená změnu procesů a z toho může vyplynout i změna práce, je to tedy věc, se kterou se na projektu bude vždy potkávat),
- umí pracovat se zainteresovanými stranami na projektu (všichni ve firmě by měli chápat důležitost projektu a jeho

podporu z vedení firmy, pokud tomu tak není, pracuje v průběhu projektu na tom, aby se tento stav změnil),

- má ve firmě silnou neformální autoritu (pomáhá v situaci, kdy řídí lidi, kteří nejsou jeho podřízení),
- má zkušenosti s řízením projektů (certifikace na projektového manažera není podmínkou, pomůže však lépe se v této roli orientovat).

Role projektového manažera není v tomto případě vůbec jednoduchá. Pokud si nejste jisti, že lidé, které byste na takový projekt mohli použít, jsou vhodní, můžete i tuto roli delegovat – a přizvat si do firmy specialistu na řízení projektů.

Pro zkušeného specialistu může být vedení implementace ERP výzvou, bude však splňovat základní předpoklady k tomu, aby projekt dobře dopadl. A mít dobrou výchozí pozici je důležité.

Sami v ITeuro využíváme služby několika externích specialistů, se kterými opakovaně spolupracujeme. A i u zákazníků, kde se nepodíleli přímo na implementaci, se později velmi osvědčili při ladění procesů.

Pokud jste dočetli až sem, položte si následující otázku: **Svěřili byste svůj nejdůležitější stroj ve firmě „nováčkovi“ s tím, že je šikovný, nebo byste na něj nasadili své nejlepší lidi, které už máte prověřené?**

Fungovat to může v obou případech. Jen v tom druhém budete mít větší jistotu, že projekt dojde do zdárného konce.

Lucie Proroková



Autorka je key account manažerkou společnosti ITeuro, která se specializuje na informační řešení pro výrobní firmy a je Gold Channel Partnerem mezinárodní firmy Infor.

