

Riadenie zmien v projektoch

Ako nestratiť kontrolu

Príloha

*Ak chceš niečo zmeniť, odpovedz
si na 3 otázky:*

- *O čo presne ide?*
- *Kto to má schváliť?*
- *Koho sa to týka a aký to bude mať dopad?*



1. Prečo je riadenie zmien nevyhnutnosťou

Projekt bez zmeny neexistuje. Architektonické projekty vznikajú v dynamickom prostredí – menia sa požiadavky klientov, podmienky na stavenisku, legislatíva či dostupnosť materiálov. Preto je kľúčové mať vopred pripravený proces riadenia zmien.

Zmena = každá odchýlka od pôvodne schváleného plánu projektu. Týka sa rozsahu, času alebo nákladov – tzv. projektového trojuholníka.

2. Typické príčiny vzniku požiadaviek na zmeny

Externé:

- zmeny v preferenciách a potrebách zákazníkov,
- zmeny v dostupnosti alebo cene produktov,
- vývoj nových technológií,
- ekonomická alebo politická nestabilita,
- štátna regulácia alebo legislatíva.

Interné – podnikové a projektové:

- skracovanie výrobných cyklov výrobkov a služieb,
- zmeny strategických rozhodnutí,
- nerealistické očakávania alebo zlé plánovanie,
- nevhodne zvolená metodológia a podnikové procesy,
- chyba kontraktu,
- nedorozumenia v špecifikácii zadania,
- časový vývoj projektu – oneskorenia v dodávkach alebo potreba urýchliť projekt,
- chyby v čiastkových výstupoch,
- strata dôvery zákazníka.

Zistenie potreby zmeny v projekte by nemalo byť impulzívnym konaním, musí podliehať projektovému riadeniu.

Z pohľadu dopadu zmien na projekt rozlišujeme:

- **Zmeny prvej triedy:**
 - zmeny, ktoré majú dopad na kontrakt medzi zákazníkom a zhotoviteľom projektu. Majú dopad na cieľ projektu, rozpočet, harmonogram alebo iné vlastnosti v projekte, ktoré sú špecifikované v zmluve.
- **Zmeny druhej triedy:**
 - zmeny interného charakteru, ktoré neovplyvňujú rozsah projektu definovaný v zmluve medzi zákazníkom a zhotoviteľom. Avšak aj tieto zmeny treba predložiť, posúdiť a vyhodnotiť aby neboli zanedbané vzájomné vplyvy medzi jednotlivými časťami projektu.

3. Kto rozhoduje o zmene?

V architektonickej praxi sa zmena posudzuje podľa dopadu na projekt. PTBOK™ odporúča nasledovné rozdelenie právomocí:

- **Projektový manažér:**
 - rozhoduje o zmenách, ktoré neovplyvnia etapu ani projekt ako celok (napr. výmena typu materiálu v rámci rozpočtu).
- **Zadávatel' / projektová rada:**
 - rozhoduje o zmenách, ktoré ovplyvnia jednu alebo viac etáp, ale nie celý projekt (napr. posun termínu jednej fázy).
- **Investor:**
 - rozhoduje o zmenách, ktoré zásadne ovplyvňujú celý projekt (napr. pozastavenie alebo zrušenie stavby).
 -

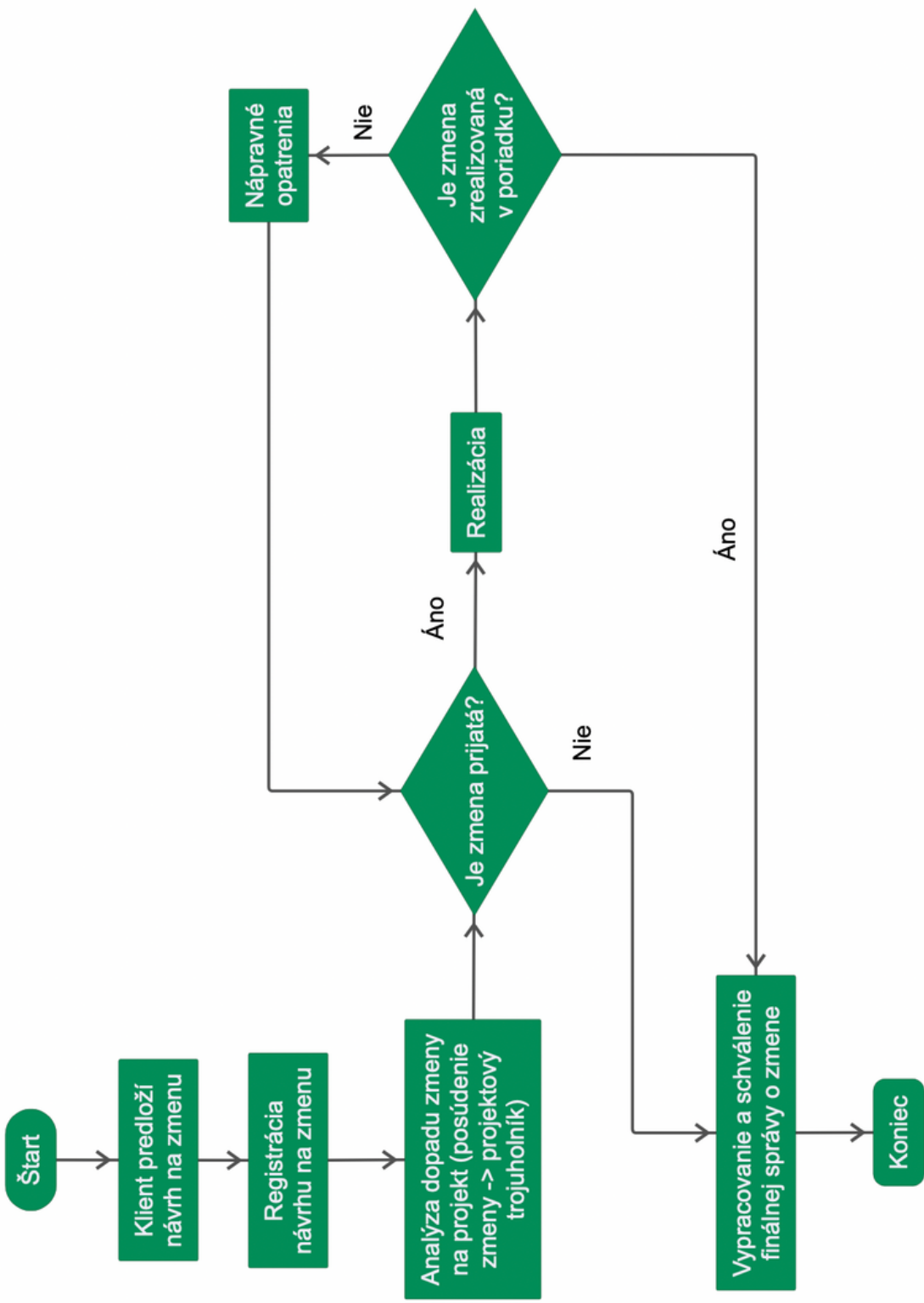
V praxi je dôležité mať toto jasne zadefinované v zmluvách alebo projektových dokumentoch, aby nedochádzalo k sporom.

4. Ako nastaviť systém riadenia zmien

Proces riadenia zmien obsahuje cyklus **plánovacích, špecifikačných, schvaľovacích, realizačných a kontrolných** činností.

Základné fázy procesu riadenia zmien:

- identifikácia rozpracovaného riešenia a toho v čom spočíva zmena, ktorá má byť do projektu zapracovaná,
- tvorba návrhu požiadaviek:
 - špecifikácia návrhu zmeny,
 - zdôvodnenie a posúdenie vzťahov a súvislostí vzhľadom k cieľu projektu ako aj k jednotlivým výstupom,
- špecifikácia potrebných zmien,
- posúdenie dopadu zmien na plán projektu a vytvorenie variant:
 - harmonogramu,
 - rozpočtu a potrieb prípadných dodatočných zdrojov (čas, prostriedky, rozsah),
 - posúdenie vplyvu zmien na už zrealizované časti projektu,
 - vplyv na zatiaľ nezrealizované projektové práce resp. časti projektu,
 - vplyv na zúčastnené strany projektu,
- vypracovanie zmenového návrhu,
- schvaľovací proces zmenového konania a posúdenie návrhu z hľadiska:
 - vplyvu so špecifikovaným cieľom projektu,
 - dopadu na harmonogram a rozpočet rozpracovaného projektu,
 - potreby zmien v už realizovaných alebo aj v nezahájených častiach projektu,
- aktualizácia projektových dokumentov a zapracovanie zmien do plánu projektu a ostatných projektových dokumentov, ktoré zmena zasahuje,
- samotná implementácia zmeny a s ňou súvisiaca koordinácia a následné overenie správnosti zapracovania zmeny do celkového riešenia.



Proces riadenia zmien v projektoch

Pri štarte projektu si s tímom dohodni:

Požiadavky na zmenu:

- Kto môže podať návrh na zmenu?
- Ako sa návrh eviduje? (napr. cez email, projektový nástroj, formulár)

Rozhodovanie:

- Kto má aké právomoci?
- Aké sú kritériá pre schválenie / zamietnutie / odloženie zmeny?

Realizácia zmeny:

- Ako sa vykoná technická úprava projektu?
- Kto zodpovedá za implementáciu?
- Ako sa zmena premietne do harmonogramu a rozpočtu?

Tip:

Používaj jednoduchý formulár „Záznam o zmene“, kde vyplníš:

- Evidenčné číslo zmeny:
- Dátum požiadavky:
- Navrhovateľ zmeny:
- Popis zmeny:
- Zodpovedná osoba:
- Dopad na rozsah / čas / náklady:
- Status (schválená / zamietnutá / odložená):
- Výsledok / komentár:

5. Dopady zmien na projekt

Zmena v jednom prvku tzv. **projektového trojuholníka** (rozsah – čas – náklady) **takmer vždy ovplyvní aj tie ostatné**. V architektonických a stavebných projektoch môže mať aj zdanlivo drobná zmena **zásadné dopady** na realizáciu, kvalitu a vzťahy v projekte.

Typické dominové efekty zmien:

Zmenený parameter	Môže ovplyvniť	Príklad
Rozsah	Čas a náklady	Pridanie podzemnej garáže = predĺženie výkopových prác + navýšenie ceny
Čas	Náklady, kvalitu	Skrátenie termínu = viac pracovníkov na stavbe = riziko chýb alebo nárast nákladov
Náklady	Rozsah, kvalitu	Zníženie rozpočtu = menej kvalitné materiály = riziko reklamácií a zhoršený výsledok

Ako zmeny zvládnuť?

- **Zmena ≠ chaos**, ak má projekt **jasné pravidlá a proces riadenia zmien**.
- **Zmena bez analýzy dopadov** = riziko (odmietni „len tak“ meniť niečo na požiadanie klienta).
- **Zaznamenávaj dopady zmien** v prehľadnej forme – napríklad v matici dopadov (impact matrix), kde vyznačíš, čo sa zmení a koho sa to týka.

Dopady zmien v architektonickej praxi:

- **Na dokumentáciu:**
 - zmena sa musí premietnuť do výkresov, rozpočtov, vizualizácií a technických správ,
 - vyššia administratívna záťaž pre projektanta a koordinátora profesií.
- **Na povolovací proces:**
 - zmeny môžu vyvolať nutnosť doplniť/doplniť projektovú dokumentáciu,
 - v niektorých prípadoch aj nový proces EIA (posudzovanie vplyvov na životné prostredie).
- **Na realizačný tím:**
 - realizačné firmy musia prerobiť harmonogram prác a zabezpečiť nové materiály,
 - vzniká riziko nepochopenia zmeny = chyby na stavbe.
- **Na vzťahy a dôveru v tíme:**
 - neodkomunikované zmeny vedú ku konfliktom medzi projektantom, klientom a dodávateľom,
 - ak sú zmeny časté a nekontrolované, klient môže stratiť dôveru v schopnosť tímu „mať veci pod kontrolou“.
- **Na kvalitu výsledku:**
 - ak sa zmeny robia „na poslednú chvíľu“, môžu sa narušiť základné architektonické koncepty,
 - vysoký počet zmien môže viesť k „zlepenému“ projektu bez konzistencie.

6. Záver a odporúčania k riadeniu zmien v architektonických projektoch

Riadenie zmien nevnímaj ako administratívnu prekážku, ale ako nástroj profesionálneho manažéra. V architektúre, kde sa spája kreativita a technika, je dobrý systém riadenia zmien známkou kvalitného vedenia projektu.

6.1 Najhoršie zmeny sú tie, ktoré nikto nezapíše

Ak sa zmena nezdokumentuje a len „nejako prebehne“, neskôr:

- nikto nevie, kto ju schválil,
- nie je jasné, kto mal čo urobiť,
- nie je komu fakturovať,
- a nie je ako obhájiť, že sa kvôli tomu posunul termín.

Pravidlo z praxe: „Žiadna zmena bez záznamu.“

Aj keď ide len o výmenu materiálu alebo zmenu detailu, vždy ju **zaznamenaj, označ dátum a zodpovednú osobu.**

6.2 Zmena nie je problém – problém je nezvládnutá zmena

Zmena sama osebe nie je problém. Architektúra je živý proces. Problém je, ak:

- sa o zmene dozvie statik príliš neskoro,
- stavbár si ju vyloží po svojom,
- investor má iné očakávania ako projektant.

Z toho plynie zlaté pravidlo:

„Zmena musí byť pochopená, schválená a komunikovaná všetkým zúčastneným.“

6.3 Zmena má často psychologický rozmer

Najmä pri klientoch. Zmeny často neprichádzajú preto, že by pôvodné riešenie bolo zlé, ale preto, že:

- klient **nedokázal na začiatku predstaviť výsledok**,
- alebo sa **menia jeho pocity a preferencie** počas projektu.

Tvoja úloha ako manažéra nie je len „nakresliť a prerátať“, ale aj:

- pochopiť motiváciu klienta,
- pomôcť mu zvážiť dôsledky zmeny,
- a prevziať zodpovednosť za rozhodnutie (aj keby znamenalo jemné odhovárание od zmeny, ktorá poškodí kvalitu projektu).

6.4 Využi zmeny ako príležitosť získať dôveru

Nevyhováraj sa. Transparentné a proaktívne zvládnutie zmeny často zvyšuje dôveru klienta:

- vidí, že projekt máš pod kontrolou,
- oceňuje tvoju predvídavosť a rozhľad,
- cíti, že jeho požiadavky sú rešpektované, ale zároveň je chránený pred vlastnými neuváženými nápadmi.

6.5 Najcennejší dokument: register zmien (záznam o zmene)

Tento jednoduchý nástroj zachraňuje nervy, peniaze aj vzťahy. Obsahuje:

- Evidenčné číslo zmeny:
- Dátum požiadavky:
- Navrhovateľ zmeny:
- Popis zmeny:
- Zodpovedná osoba:
- Dopad na rozsah / čas / náklady:
- Status (schválená / zamietnutá / odložená):
- Výsledok / komentár:

Odporúčanie: Vedenie registra zmien / záznamov o zmenách je súčasťou profesionálneho projektového manažmentu – môžeš ho mať v Exceli, Notione, alebo v nástroji ako Asana a pod.

6.6 Zmena je aj forma rastu – v tíme aj v projekte

Ak tím zvládne zmenu elegantne, **zvýši sa jeho sebavedomie aj odolnosť**. Architektonický tím, ktorý vie zmeny zvládať bez stresu a konfliktov, je silný a dôveryhodný.

Záznam o zmene (register zmien)

Evidenčné číslo zmeny	Dátum požiadavky	Navrhovateľ zmeny	Popis zmeny	Zodpovedná osoba	Dopad na (rozsah/ čas/ náklady)	Status (schválená/ zamietnutá/ odložená)	Výsledok / komentár
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Ing. Peter Juráš, PhD.

peter.juras@searchyoursolution.sk

www.searchyoursolution.sk

search