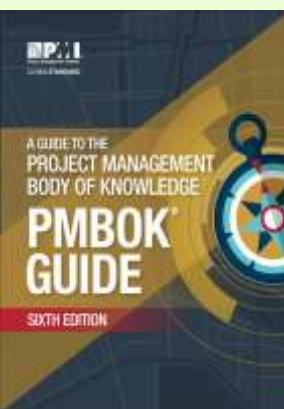


## **PMBOK® Guide – Sixth Edition vydaná 6. septembra**



PMI sa snaží prinášať a udržiavať štandardy, ktoré odrážajú najaktuálnejšie postupy v profesiách riadenia projektov, programov a portfólií. Preto pravidelne aktualizujeme všetky naše štandardné produkty.

Príručka vedenia projektov (PMBOK® Guide) - šieste vydanie - je najnovšou verziou tohto vedúceho globálneho zdroja vedomostí a praktík pre projektových manažérov. PMBOK® pripravujú skúsení odborníci z praxe a experti za jednotlivé oblasti. Následne ju ešte pred jej publikovaním posudzuje a schvaľuje komunita riadenia projektov, aby sa PMI ubezpečilo, že vždy odráža aktuálny stav profesie. V reakcii na prieskum trhu a zákaznícke vstupy sú v aktuálnej verzii zahrnuté aj informácie o agilnom projektovom riadení.

**By Project Managers,**

**For Project Managers**

Príručka PMBOK® - šieste vydanie (v angličtine) je k dispozícii v tlačenej a digitálnej formácii od 6. septembra. Preklady v ďalších 11 jazykoch budú k dispozícii v októbri. Členovia PMI si samozrejme môžu stiahnuť digitálne kópie anglického jazyka a všetky už preložené verzie bezplatne.

**Vedeli ste, že aj PMP® skúška sa bude od septembra 2017 meniť?**

V dôsledku vydania príručky PMBOK® Guide - šiestej edície v septembri 2017

sa zároveň zmení skúška PMP, a to od 26. marca 2018. Zamýšľaná aktualizácia zabezpečí, že obsah skúšky bude v súlade s novou príručkou PMBOK®. Aj PMP certifikácia tak zostane relevantná a bude odrážať súčasnú projektovú prax, lebo certifikát PMP® spolu so všetkými ostatnými certifikáciami PMI je ovplyvňovaný aktuálnymi postupmi a trendami v projektovej profesii. Hoci PMP skúška nie je výlučne testom z PMBOK Guide®, uvedená príručka je jednou z hlavných referencií pre takúto skúšku. Po aktualizáciách môžete očakávať, že sa v rámci skúšky odrazia posledná zmeny terminológie z PM lexikónu ako aj harmonizácia skupín procesov, nástrojov a techník, napr.:

• Bola pridaná nová kapitola o úlohe projektového manažéra, ktorá sa zameriava na efektívne vedenie projektov - kompetencie, skúsenosti a zručnosti, ktoré sú univerzálne potrebné.

• Dve oblasti vedomostí boli premenované tak, aby presnejšie odrážali, ktoré prvky je možné riadiť ... a ktoré nie:

• Time Management je teraz vedený ako Schedule Management,

• Human Resource Management je teraz ako Resource Management,

• Každá oblasť poznatkov obsahuje štyri nové časti: Kľúčové pojmy, trendy a vznikajúce postupy, adaptačné možnosti, úvahy pre agilné prostredia,

• Ďalšie vylepšenia obsahu príručky zahŕňajú silný dôraz na strategické a obchodné znalosti a informácie o PMI Talent Triangle.™

## **OBSAH**

strana 2  
**Novinky a udalosti zo života PMI Slovakia**

strana 4  
**Pozvánka na eFocus**

strana 5  
**Dell projektový manažment pre neziskové organizácie**

strana 7  
**Small vs. Big Picture (článok)**

### **Užitočné linky:**

[About us](#) | [Send Feedback](#) | [Our Contacts](#) | [Newsletter](#) | [Membership](#) | [Certification](#) | [Partnership](#) | [Prof. Development](#) | [Linked in](#)



PMI Slovakia Chapter  
Mlynská dolina 41  
811 02 Bratislava, SLOVAKIA  
web: <http://www.pmi.sk>  
e-mail: [info@pmi.sk](mailto:info@pmi.sk)

Október 2017

## Máme už 105 členov

Našími novými členmi sa stali: Štefan Fijko, Pavol Mikulík, Peter Dorday, Filip Dikant, Sharon Faye Añonuevo, Nadia Martin, Michal Seleš, Michal Smolák, Marián Bartko, Eva Došeková, Pavol Hotový, Andrej Uhrín, Ľuboš Praznovský, Martin Veselý, Miroslav Skriputa, Lucia Horáčková, Vladislav Brossmann, Allen Serhan a Peter Herceg.

## Vitajte medzi nami!

PMP® certifikáciu získali Michal Chotár, Štefan Fijko, Mária Geletková, Marcel Lukáč, Pavol Pánik, Radovan Šalit-roš, Michal Seleš, Sharique Siddique a Juraj Waczulik. CAPM® certifikáciu získali Gabriel Sikorjak a Marián Bartko.

## Srdečne gratulujeme!



## KIVI - Klub Inovatívneho Vzdelávania a Inšpirácií

Ivan Sámel, organizátor projektových webinárov, založil nedávno **KIVI, Klub Inovatívneho Vzdelávania a Inšpirácií**, kde chce pokračovať v realizácii obsahovo bohatých webinárov za úhradu vecných nákladov. V klube KIVI sú však pripravené aj bezplatné scenáre sledovania webinárov.

### Najbližšie ponúkané webináre:

**[Stanovenie osobnej vízie](#)** (Vladimír Homoľa)

Termín realizácie: **utorok 17.10.17**

**[Červený oceán a vzdelávanie](#)** (Tímové vystúpenie)  
Termín realizácie: **štvrtok 19.10.2017**

**[Prečo tímy zlyhávajú? A ako to zmeniť?](#)** (Rastislav Duriš, Alena Durišová-Džuganová)

Termín realizácie: **štvrtok 26.10.2017**

**[Nový rozměr týmové spolupráce v digitálním světě](#)** (Jiří Plátek)

Termín realizácie: **štvrtok 2.11.2017**

Úplný zoznam pripravených webinarov nájdete [tu](#).

Pre sledovanie obsahovo bohatých webinárov a zaslanie URL vysielania je potrebná [registrácia](#).

## 10 dôvodov, prečo byť členom KIVI, Klubu Inšpiratívneho Vzdelávania a Inšpirácií:

1. Webináre dominantne prinášajú **kvalitný obsah** nie propagáciu, idú podľa vopred známych postupov. **Anotácie a prínosy webinaru sú vopred známe. Garantujeme kvalitu obsahu webinaru**, vyváženosti obsahu a potenciálnej propagácie. (Dôkazom kvality obsahu sú všetky doteraz publikované záznamy webinarov).
2. Trvalý prístup ku všetkým OFF-LINE záznamom zrealizovaným webinarom v roku 2017, (aj vtedy keď sa Vám nepodarí byť fyzicky na webinarí).
3. Záznamy obsahujú **tématické záložky na časovej osi záznamu a registre**. Nemusíte práčne hľadať témy, kľúčové slová, ktoré Vás najviac zaujímajú. ([Pozrite si vzor](#) - Kliknite zobrazit' pre viac priamo vo videozázname)
4. Záznamy webinarov **bez vstupnej reklamy webinaru a bez následnej reklamy** v zázname webinaru.
5. **Doručenie prezentácie** z webinaru alter. **E-booku** od autora každého ponúknutého webinaru.
6. **Prednosť v kladení otázok na webinarí**. V prípade súhlasu zapojenie účastníka do hlasovej alter. obrazovej komunikácie v časti diskusia.
7. **Prednosť v konzultáciách** s autorom webinaru po jeho ukončení.
8. **Záznamy webinarov sú dostupné 7D/24H**, dajú sa preposielať v rámci firmy (platí pre členské typu KIVI 3 a KIVI 4).
9. Prístup k **ďalším vzdelávacím nosičom** (cca 50 video výstupov).
10. **Zľavy 20%** na prípadné komerčné pokračovania tém



### Založenie odbornej skupiny pre projektové riadenie v rámci SUTN

V rámci SUTN bola založená odborná skupina pre projektové riadenie pri Úrade normalizácie, metrológie a skúšobníctva SR pre oblasť PPPM (Riadenie projektov, programov a portfólia projektov). Nový subjekt bude existovať buď vo forme pracovnej skupiny resp. technickej komisie v súlade so štatútom technickej komisie. Táto odborná skupina bude pôsobiť z



riadlovo k medzinárodnej technickej komisii TC258 v rámci ISO ako je definovaná a štruktúrovaná v rámci medzinárodnej technickej komisie ISO TC258 Project, Program and Portfolio Management.

Predmetom činnosti bude klasická štandardizačná činnosť v národnom aj medzinárodnom rozsahu pre oblasť PPPM:

- Spolupráca pri tvorbe návrhov medzinárodných noriem
- Pripomienkovanie a posudzovanie návrhov medzinárodných noriem
- Spracovanie expertných stanovísk a posudkov k medzinárodným normám
- Plánovacia, strategická a organizačná činnosť v oblasti štandardizácie na území Slovenska
- Spracovanie národných odborných noriem v oblasti PPPM
- Preklady a preberanie medzinárodných odborných noriem v oblasti PPPM
- Popularizácia štandardizácie a podporné aktivity (školenia, prednášky, publikovanie a pod.)

Očakáva sa tiež odborná spolupráca s profesnými združeniami a inštitúciami ako aj vzdelávacími inštitúciami na území SR ako:

- SPPR – Slovenská spoločnosť pre projektové riadenie
- BPUG SK – Best Practice User Group Slovakia
- PMI SK – Project Management Institute Slovakia
- ITAS – IT Asociácia Slovenska

- SSK – Slovenská spoločnosť pre kvalitu
- itSMF SK – Asociácia pre riadenie IT služieb
- eFocus – vzdelávacia a rozvojová agentúra
- Univerzita Komenského Bratislava, Fakulta Managementu
- Slovenská technická univerzita, Materiálovo-technologická fakulta Trnava
- Žilinská univerzita, Fakulta riadenia, Žilina
- Univerzita Mateja Bela, Fakulta financií Banská Bystrica

### Leaders of the Future



Dňa 28. septembra sa uskutočnilo v priestoroch ORANGE stretnutie s regionálnou mentorkou PMI Agnieszkou M. Gasperini spojené s prednáškou na tému agilného a servisne orientovaného vodcovstva. Počas stretnutia sa hovorilo o modernom vodcovstve, ktoré dokáže kombinovať tradičné zručnosti a kompetencie PM a populárne agilné postupy. Agilita znamená v zásade schopnosť premýšľať mnohými rôznymi spôsobmi. Zručnosť vodcu viesť sa dobre orientovať v širokej škále okolností, najmä nových, meniacich sa a nejednoznačných situáciách je pre tím i celú organizáciu kľúčová. Tento trend vodcovstva v PMI možno najlepšie preukázať začlenením Agile Practical Guide do 6. vydania PMOBOK®, ktorý bol minulý mesiac oficiálne sprístupnený členom PMI.



Október 2017

Pokračuje registrácia na 11. ročník výročnej konferencie Projektový manažment.

## Agilita a biznis hodnota v projektoch

Dva súbežné workshopy: **17. októbra 2017** v Austria Trend hoteli Bratislava  
Konferencia: **18. októbra 2017** v Technopole Bratislava

### Z programu workshopov vyberáme:

- Workshop č. 1: Agilná hra (V. Procházka)
- Workshop č. 2: Zanedbávané stránky ustanovovania a rozvoja tímu (R. Chudoba)

### Z programu konferencie vyberáme:

- **Špeciálny hosť: Mart'anská púštna výskumná stanica - poučenia pre tímovú prácu.**
- Project Portfolio Management v kontexte agilného riadenia projektov
- Prioritizácia a výber nápadov
- **Panelová diskusia: Agilita a biznis hodnota v projektoch**
- Prezentácie 3 najlepších projektov a vyhlásenie súťaže Projekt roka
- Typické fázy vývoja agility vo firme
- Agilita - ako sa osvedčila nám...
- **Kde a ako zbytočne prichádzame o nadhľad a energiu - a ako ju získať späť.** (R. Chudoba)
- **Poker s Georgom Clooneym, alebo čo nechceme prezradiť svojou rečou tela** (L. Kotlan)
- **Presvedčivý rečník** (K. Kovalčíková, európska šampiónka v rečníckom prejave)

### PROGRAM KONFERENCIE

#### REGISTRÁCIA

##### **Prečo prísť na konferenciu?**

Pokračovanie úspešných konferencií a workshopov z posledných desiatich rokov o riadení IT projektov, na ktorých sa zúčastnilo doteraz vyše 1500 projektových manažérov. Konferencia je určená najmä pre vedúcich pracovníkov, riaditeľov projektových kancelárií, projektových manažérov, členov projektových tímov, konzultantov a ďalších.

**Slávnostné vyhodnotenie 4. ročníka súťaže SPPR a PMI Slovakia Chapter "Projekt roka."**

Október 2017

## Dell projektový manažment pre neziskové organizácie



Aktivita „Dell projektový manažment pre neziskové organizácie“ je dlhodobá aktivita, ktorú sme v zastúpení spoločnosti Dell, naplno rozvinuli v roku 2016, a predstavuje Pro Bono jednodňové odborné školenie projektového manažmentu, zamerané pre dobrovoľnícke organizácie, ich zamestnancov, dobrovoľníkov či organizátorov podujatí v treťom sektore.

Pôvodná iniciatíva školení pre neziskové organizácie a tretí sektor vznikla u kolegov v Írsku. Tí ako prví vytvorili základný koncept školení neziskových organizácií, pričom využili "PM Skills For Life" materiály [PMI Educational Foundation](#). Na základe tohoto úspechu ho ponúkli ako model pre osvojenie aj ďalším pobočkám spoločnosti Dell. Nám v Bratislave sa myšlienka veľmi zapáčila, keďže mnohí naši zamestnanci aj dlhodobo spolupracujú s tretím sektorom a identifikovali sme veľkú pridanú hodnotu. Po oslovení všetkých zamestnancov s potrebnými zručnosťami a praxou v projektovom manažmente, sme postupom času vytvorili silný tím z tých, ktorí by boli ochotní nad rámec svojej práce školiť neziskové organizácie, a tak zdieľať svoje zručnosti a skúsenosti. Vďaka prejavenej záujmu a odhodlaniu sme sa pustili do prípravy školiacich materiálov, osnovy, obsahu školenia, prípravy cvičení a napokon samotného oslovovania neziskových organizácií.

Koncept je založený na jednoduchom princípe, ktorého výsledkom je odborná pomoc komunita a tretiemu sektoru tým, že neziskové organizácie naučíme efektívne manažovať vlastné projekty a súvisiace aktivity (tzv. chytať ryby), miesto jednorazovej finančnej podpory alebo vecného daru (darovať rybu), ktorého pridaná hodnota by sa v konečnom dôsledku nemôže rovnať hodnote novozískaných schopností a praktických zručností. Cieľom takýchto školení je predstavenie metodiky projektového manažmentu formou prednášok kombinovaných s praktickými cvičeniami a ich aplikáciou v neziskovom sektore. Účastníci si vopred pripravujú projekt alebo typické aktivity, na ktorých sa podieľajú. S týmto reálnym projektom následne pracujú počas celého trvania školenia, kde ho definujú presne a štruktúrovane, nastavujú jeho cieľ, určujú kritériá úspešnosti, učia sa plánovať, riadiť vykonávanie, identifikovať a manažovať riziká, uzavrieť a zhodnotiť projekt ako aj zdieľať svoje skúsenosti. Veľmi oceňovanou čas-

ťou sú praktické cvičenia, počas ktorých naďalej využívajú k náuke svoj vlastný projekt, ku ktorému dostávajú usmernenia od školiteľov. Takto si nielen precvičujú a odnášajú si zručnosti, ktoré nadobudli počas školenia, ale aj hlbšie poznanie a štruktúrovaný prístup ku svojim reálnym projektom a súvisiacim aktivitám.

Na základe absolútne pozitívnej spätnej väzby od zúčastnených sme sa rozhodli školenia rozšíriť a vytvorili sme nadstavbu, tzv. DVPM L2, kde ešte praktickejšou formou rozširujeme zručnosti ľudí z tretieho sektora (praktické použitie nástrojov a softvéru pri riadení projektov, rozvoj mäkkých zručností pri riadení projektov, formovanie tímu, motivácia ľudí v projekte, spätná väzba, stratégie ovplyvňovania a pod.)

Neplánovaným ale skvelým prínosom projektu je aj neformálne sieťovanie zúčastnených organizácií tretieho sektora, vzájomné spoznávanie seba, svojich projektov, spôsobov ich riadenia, problémov, ako aj tipov a rád ako ich prekonávať. Pri získavaní kontaktov a záujemcov o tieto školenia spolupracujeme s Nadáciou PONTIS a využívame tiež vlastnú sieť kontaktov na rôzne neziskové organizácie. S mnohými vyškolenými účastníkmi sme stále v kontakte a nesmierne nás teší, keď vidíme prínos nášho snaženia, kedy aj s odstupom času dokážu čerpať z toho, čo sme sa im snažili poskytnúť – využívať efektívne princípy projektového manažmentu v praxi.

Sme hrdí, že sme doteraz celkovo vyškolili 158 účastníkov zo 75 organizácií, pričom 96% účastníkov sa v dotazníku vyjadrilo, že by školenie odporúčalo iným a celková spokojnosť so školením je na úrovni 95%. Doterajšie úspechy nás motivujú zamýšľať sa nad tým, kam by sme vedeli túto iniciatívu posunúť ďalej ...





Október 2017

Andrea Smolková, Lucia Rechterovičová a Juraj Tobias, Program expertného dobrovoľníctva, LEAF

„Chceli sme sa vám poďakovať za školenia projektového manažmentu, ktorých sme sa mohli zúčastniť. V prvom rade oceňujeme, že ste sa na túto aktivitu podujali a investujete svoj čas na pomoc neziskovým organizáciám. Školenia sú výborne zvládnuté, profesionálne, veľmi dobrým prvkom sú praktické cvičenia, ktoré sa striedajú s metodológiou. Pre nás bolo nesmierne užitočné naučiť sa lepšie plánovať projekt ako celok a konkrétne rozplánovať jednotlivé položky, ktoré sú navzájom previazané. Myslíme, že teraz už lepšie zvládame time planning a plánovanie kapacity konkrétnych ľudí na jednotlivé úlohy. Lepšie chápeme väzby a nadväznosti jednotlivých častí projektu a vieme sa lepšie pripraviť na "krízy" a ohrozenia, ktoré sa počas realizácie vyskytujú. Odkedy sme absolvovali školenia, tak v LEAFe vidieť zlepšenie v plánovaní našich miniprojektov a zvýšenie ich úspešnosti. Tento dopad pozorujeme aj v našom externom pôsobení - na zlepšení plánovania projektov s neziskovými organizáciami, ktorým pomáhame projekty pripravovať. Veríme, že vďaka týmto získaným zručnostiam zvyšujeme aj dopad našich kľúčových aktivít.“

Adam Žitný, OZ Katarínka:

„Na školení som sa naučil pozerat' na projekt ako komplexnú vec ktorá si vyžaduje nielen dobrú samotnú akciu, ale aj prípravu a uzavretie resp. zhodnotenie. Práve tento model sa snažím využívať vo všetkých projektoch. S odstupom času hodnotím ako pozitívne hlavne komplexnosť školenia - že sa venovalo téme od vzniku myšlienky na projekt až po jeho zhodnotenie a oslavu. Rovnako bolo veľmi dobré priame vedenie konkrétneho projektu a nie iba nejakej fikcie.“

Štefánia Vargová, OZ Katarínka:

„Školenie - Dell Projektový manažment - mi súhrne a kvalitne predstavil fungovanie efektívneho plánovania tejto činnosti. Výborne pripravený manuál školenia a motivačné prednášky len inšpirovali moju ďalšiu prácu. Bolo mi cťou osobne spoznať osobnosti Dellu, ktoré mi tiež umožnili networking v rámci neziskových organizácií. Úprimne ďakujem všetkým za túto možnosť. Aj pri pohovoroch do pracovného pomeru bola tiež účasť na tomto školení veľmi pozitívne ohodnotená.“

„Školenie Projektového manažmentu v DELL absolvovali viacerí zástupcovia AJ Ty v IT. Oceňujem, že je vedené skúsenými prednášajúcimi, ktorí ovládajú danú problematiku nielen teoreticky, ale vedú pridať vždy príklady z praxe. Takto sme si hneď mohli urobiť predstavu, ako jednotlivé body využiť v našej práci.“

Osobne mi najviac pomohli časti týkajúce sa time manažmentu, nástrojov k lepšej organizácii projektov a komunikácii medzi jednotlivými členmi tímu.

Úžasná bola tiež príprava celého školenia a jeho komunikácia. DELL nám dal pocítiť, že robíme dobrú prácu a takého ocenenie vždy poteší. Ďakujeme!“



Október 2017

## Small vs. Big Picture

Bez ohľadu na veľkosť podniku, odvetvia alebo štruktúry mnohé projekty sú dnes bohužiaľ ešte stále volené a iniciované izolovane, teda bez toho, aby sa zväzil ich celkový strategický dopad. Aké sú riziká iniciovania projektov týmto spôsobom? Organizácie riskujú, že viac ako jedna oblasť ich operácií bude súťažiť o rovnaké zdroje vrátane ľudí a technológií ako aj konflikty, čo sa týka termínov a cieľov. Môžu dokonca riskovať, že niektoré výsledky projektu negatívne ovplyvnia iné oblasti podnikania a budú sa navzájom kanibalizovať, pretože až príliš často každé oddelenie alebo organizačná jednotka považuje automaticky svoje projekty za najvyššiu prioritu organizácie.

A keďže žiadna organizácia nemá k dispozícii neobmedzené zdroje a čas, nie je jednoducho možné posudzovať všetky projekty ako najvyššiu prioritu. V takejto situácii je preto nevyhnutné zaoberať sa prioritizáciou projektov. No predtým, ako sa vaša organizácia rozhodne pre prioritnú misiu, je dôležité poznať niektoré z hlavných problémov, s ktorými sa oddelenia stretávajú, keď sa snažia uprednostňovať práve svoje projekty.

### 1) Neschopnosť skutočne uznať, že je potrebné stanoviť prioritu

V mnohých prostrediach existuje tendencia jednoducho povedať, že bez ohľadu na to, čo príde, musíte to urobiť a to bez toho, aby najprv posúdili príspevok iniciatívy k strategickým cieľom spoločnosti. Ak máte zriedkavú schopnosť držať krok so všetkým, môžete to urobiť, inak musíte niektorý zámer uprednostniť, pretože nie všetko, čo vám príde do cesty, je rovnako cenné a dôležité.

### 2) Paralyza procesom analýza

Tendencia prehodnotiť a preanalýzovať každú príležitosť pred prijatím akcie je pre mnohé organizácie veľkou bariérou. Bude viac analýzy skutočne lepšia odpoveď? Alebo bude x-tá štúdia vykonateľnosti len ďalšími vyhodnotenými peniazmi? Opierajúc sa o príliš zdĺhavý proces rozhodovania, kým vznikne potenciálny projekt, často dôjde aj k strate nejakej príležitosti.

### 3) Príliš veľa ľudí v procese prioritizácie (too many cooks)

Vo väčších skupinách máte väčšiu pravdepodobnosť nraziť na konflikt priorít a ťažkosti s dosiahnutím konsenzu, najmä ak ho treba dosiahnuť rýchlo. Ocitnúť sa v tejto pozícii je príznakom nedostatku delegovania právomoci a zodpovednosti, čo často vedie k dlhotrvajúcim argumentáciami, ktoré typicky vyhrávajú najsilnejší ší najvyššie platení alebo – to najhoršie – zámary skončia časom na mŕtvom bode.

### 4) Nedostatok transparentnosti

V každej organizácii musí existovať spoločné chápanie toho, čo sa očakáva od všetkých, ktorí sa podieľajú na prioritizácii alebo sú ňou ovplyvnení. Keď ľudia nesúhlasia s kritériami na posúdenie toho, ako každý projekt (alebo časť projektu) prispieva k celkovým cieľom organizácie a vedenie ich o tom nedokáže presvedčiť, zväžia len to, ako projekt ovplyvňuje miestne ciele, ktoré sa často prejavujú ako skryté a osobné. Za takýchto okolností nie je možné, aby proces určovania priorít priniesol pre organizáciu dobré a opakovateľné výsledky, lebo konflikt priorít sa preniesie do každého jedného projektu a projektový manažér nemá politickú moc ho vyriešiť.

Jednou z naozaj veľkých výziev, ktorým čelí každá organizácia, je zosúladenie stratégie s dennými operáciami a projektmi. V malých organizáciách môže byť rozhodnutie uskutočniť jednu konkrétnu alebo inú činnosť prijaté rýchlejšie, vo väčších organizáciách však môže existovať obrovský rozdiel medzi strategickým vedením a taktickým vykonávaním úloh riadenia projektov. Preto skôr ako začnete s akýmkoľvek novým projektom, je nevyhnutné, aby ste trochu času venovali úvahe o tom, kde ste vy ako projektový manažér a kde sa nachádza vaša organizácia. Ako sa vaša spoločnosť vyvíja, budete vždy zviazaný obmedzenými zdrojmi v podobe nedostatku času, nedostatku peňazí alebo nedostatku ľudí. To platí v takmer každej organizácii, veľkej alebo malej. Skutočný problém vzniká však až vtedy, keď manažér nerozumiete tomu, že obmedzenia vašej organizácie môžu spôsobiť, že ako manažér ste neúčinný a organizácia úloh sa potom už nedá ovládať. Výsledkom je chaos, pretlak požiadaviek a frustrácia na všetkých úrovniach, ktoré takmer vždy ústia do silných konfliktov. Preto treba potláčať spúšťanie akéhokoľvek projektu kedykoľvek s potrebou využiť tímy pre riadenie a plnenie projektov a efektívne využiť nástroje portfólia riadenia, kde každý projekt predstavuje nositeľa dôležitej potreby organizácie a ktoré dokážu znázorniť, ako sú vaše zdroje priradené v danom okamihu a ponúkajú jasný prehľad, či vaše projekty sú alebo nie sú v súlade s vašou stratégiou. Tu je niekoľko kontrolných krokov, ktoré zabezpečia, že postupujete správne:

- Strávte pár minút mapovaním všetkých svojich projektov a iniciatív.
- Sú všetky tieto projekty v súlade s vašou strategickou víziou?
- Je nový projekt alebo projekty zahrnutý v tomto strategickom rámci?
- Máte potrebný čas, ľudí alebo iné zdroje, ktoré potrebujete, aby sa projekt realizoval úspešne?



Október 2017

Ak ste schopný odpovedať na všetky tieto otázky áno, môžete sa posunúť dopredu. Ak odpoviete nie na veľa týchto otázok, je pravdepodobné, že musíte vážne popremýšľať o tom, čo vlastne robíte a prečo to robíte. Vtedy už nebude stačiť len sedieť a identifikovať svoje projekty, ich prispôsobenie sa stratégii organizácie a zabezpečiť, aby všetci pracovali správnym smerom. Je dôležité, aby ste sa vy a váš tím sústredili na stanovenie jasných cieľov, ktoré vám umožnia udržať pozornosť organizácie, ktorá je potrebná pre dlhodobý úspech projektu a realizáciu plánovaných prínosov.

Ako prvé by ste mali zistiť, či vôbec máte k dispozícii zdroje potrebné na efektívne dokončenie projektu. Ďalej je nutné zväziť časové horizonty, s ktorými pracujú rôzne projekty, pretože ak sa pozeráte na holistickú organizáciu projektu, je dôležité, aby ste nielen zodpovedali za zdroje, ktoré máte k dispozícii, ale mali by ste tieto zdroje použiť ako spôsob maximalizácie každého z nich. To znamená, že musíte použiť svoj časový harmonogram ako zbraň a zistiť rozhodujúce časové sledy, ktoré usmerňujete podľa plánovaných aktivít a míľnikov. Spravujte svoje ľudské zdroje s rovnakým zámerom - máte stanovený čas a termíny, teraz sa musíte pozrieť aj na svojich ľudí. Kľúčovým aspektom plánovania je zistiť, ako najúčinnejšie umiestniť svojich ľudí na správne miesta v správny čas, aby maximalizovali svoju produktivitu. Pozrite sa na jednotlivé bloky vašich projektových hádaniek a plánujte s ohľadom na produktivitu. Zamerajte sa na kľúčové výkonnostné ukazovatele - keď stanovujete jasné ciele a ciele, uistíte sa, že sú viazané na konkrétne metriky, ktoré naznačujú, že sa pohybujete správnym smerom a že váš vrcholový manažment tejto ceste rozumie a schvaľuje ju. Pokúste sa ich čo najkonkrétnejšie a proaktívne spravovať, aby ste vedeli, kedy alebo ako je potrebné urobiť zásah - či už vami alebo vyššími manažérmi - aby sa projekt vrátil späť do potrebných koľají.

Konečným kľúčom k zosúladieniu stratégie a riadenia projektov s cieľom dosiahnuť najvyššie priority je zabezpečiť agresívne riadenie svojich projektov. Aby ste sa neustále vedeli sústrediť na kľúčové oblasti vplyvu a aby boli vaše zdroje plánované a zosúladené čo najvýhodnejšie, musíte poznať dlhodobú stratégiu organizácie. V mnohých organizáciách je potrebné ešte budovať silu projektového manažmentu a sústrediť sa na konzistentnú kultúru riadenia projektov. Ak chcete maximalizovať úspech vášho strategického úsilia, je potom nevyhnutné zamerať sa na proces riadenia projektov samotný. Bez vplyvu optimálneho vykonávania projektových procesov a projektov v kritických momentoch sa strategická pozornosť predsa nikdy nedostaví. Veľa z toho, čo sa správne zrealizuje v tomto kroku, povedie k silnejšej kultúre riadenia projek-

tov vo vašej organizácii.

Použite tieto princípy ako nástroj na usmerňovanie a podporu adaptácie silnej kultúry projektu:

- Definujte úlohu podrobne: Zamerajte sa na konkrétne výsledky, ktoré chcete dosiahnuť. Potom definujte požadované výsledky dostatočne detailne.
- Získajte tých správnych ľudí: Ľudia realizujú projekt a vy musíte zabezpečiť, aby ste mali správnych ľudí na správnych miestach v správnom čase.
- Čas a náklady: Začrite hlboko do vašej časovej osi, aby ste sa uistili, že máte potrebný čas, peniaze a ľudí pre svoj projekt. Potom rozdeľte rozpočet na všetky tri z týchto typov zdrojov zodpovedajúcim spôsobom.
- Rozdeľte úlohu na menšie časti: Každý projekt je zbierkou aktivít, míľnikov a výstupov. Mali by ste mať celkovú predstavu o tom, ako každá z týchto vecí vyzerá a aká je dôležitá. To vám veľmi pomôže, pokiaľ ide o správu vašich troch kritických zdrojov.
- Identifikácia projektového cyklu a plán na zmenu: Jednou z výziev, ktorým čelia mnohé organizácie, keď začínajú agresívnejšie s použitím zásad riadenia projektov, je to, že nemajú žiaden proces na identifikáciu a plánovanie projektového cyklu a podchytenie dynamiky zmeny, či už ide o požiadavky, čas alebo náklady. To vedie k slabému výkonu v oblasti riadenia a projektom, ktoré nedosahujú požadované výsledky. Používanie zásad agile na stanovenie priorít projektov pomáha zefektívniť a zefektívniť proces vývoja produktov alebo služieb, ušetriť čas organizácie a chrániť alebo generovať výnosy.
- Optimalizácia: Pracujte na konzistentnosti a zlepšení pri doručovaní projektov. Keďže ste na začiatku projektu stanovili ciele založené na výsledkoch, kritériá prijateľnosti sú jednoduché. Ďalší krok prichádza v tej podobe, že na konci vezmete veci, ktoré ste sa naučili a aplikujte ich na vylepšenie procesov a kultúry riadenia projektov na každodennej báze.

Aj keď niet pochybnosti o tom, že každý projekt a organizácia má veľkú individualitu, môžu uvedené jednoduché nápady pomôcť vašej organizácii zlepšiť svoju schopnosť sústrediť sa na strategické projekty, stanoviť priority a vytvoriť kultúru riadenia projektov, ktorá vám pomôže splniť prísluby zvolenej organizačnej stratégie. Najlepší spôsob, ako uvedené problémy riešiť systematicky, je mať veľmi jasný súbor pravidiel v podobe project governance a portfólio riadenia na definovanie priorít a založiť ich na modeli, ktorý je transparentný, pochopený všetkými a dôsledne v každom ohľade aj uplatňovaný. Takto sa najlepšie vyhnite ľuďom, ktorí sa neustále pokúšajú opakovane meniť priority tak, aby vyhovovali ich individuálnym potrebám a nie požiadavkám celej organizácie.