



**Štefan Ondek**

Tréner a konzultant v oblasti  
projektového riadenia

ondек@potifob.com

## Riadenie projektov v súčasnosti – výzvy a príležitosti

Aké aktuálne sú výzvy a príležitosti riadenia projektov? Ešte nedávno si mohli firmy dovoliť predĺžiť projekt (kvôli zlému riadeniu alebo z iných dôvodov) o niekoľko týždňov, mesiacov či dokonca rokov, investovať doň oveľa viac ako sa pôvodne plánovalo atď. V súčasnosti je riziko, že zle riadený projekt firmu „položí“, oveľa vyššie. Je ťažšie dostať sa k „náhradným“ zákazkám, dodatočnému kapitálu atď. Aby sme toto riziko obmedzili, je nevyhnutné oveľa dôslednejšie ako v minulosti dodržiavať štandardy a best practices projektového riadenia. Súčasne treba ísť dopredu, nedržať sa iba v zabehaných koľajach, ale oboznamovať sa s novými a inovovanými postupmi i metódami v oblasti projektového riadenia aj mimo neho a vhodným spôsobom ich využívať.

## SIAHNUŤ PO OSVEDČENÝCH ŠTANDARDOCH

Súčasnosť zároveň ponúka príležitosti tým, ktorí sú pripravení a schopní zmeniť sa k lepšiemu. Vôľa na zmenu, ktorú guru change managementu John P. Kotter pokladá za prvý nevyhnutný krok k úspešným zmenám, je totiž tým silnejšia, čím horšia je situácia, v ktorej sa nachádzame. Keď je tento pocit naliehavosti v organizácii dostatočne silný, bude možné uskutočniť aj zásadné zlepšenia vyžadujúce si radikálne zmeny myslenia, nielen konania a/alebo použitie neortodoxných progresívnych metód a nástrojov.

To sa týka organizácie ako celku i jej systému projektového riadenia, ktorý často významnou mierou spolurozhoduje o jej ekonomickej úspešnosti – a často je pomyselným úzkym hrdlom brániacim dosahovať lepšie výsledky.

Najväčšou výzvou a súčasne príležitosťou projektového riadenia v súčasnosti je vybudovanie (ak ho ešte nemáte) a prevádzkovanie výkonného systému projektového riadenia podporujúceho strategické ciele organizácie a ich dosahovanie čo najefektívnejším a najhospodárnejším spôsobom.

Tu našťastie netreba začínať od nuly. Stačí vhodným spôsobom nasadiť a dôsledne využívať dostupné štandardy, metódy, techniky a nástroje riadenia projektov, programov i portfólií. Možností na výber je veľa. Napríklad:

- štandardy Office of Government Commerce – OGC (PRINCE2, Portfolio, Programme and Project Offices – P3O Managing Successful Programmes – MSP a i.) známe svojím praktickým a pragmatickým prístupom;
- štandardy Project Management Institute – PMI (A Guide To The Project Management Knowledge alias PMBoK Guide a rodina na ňom stavajúcich štandardov pre riadenie programov, portfólií i jednotlivých odborných domén projektov) ponúkajúce širokú škálu nástrojov i techník;
- štandard International Project Management Association – IPMA zameraný na osobnosť odborníkov na projektové riadenie;
- Teória obmedzení a jej aplikácie na oblasť projektového riadenia, z ktorých najzná-

mejšou je Metóda kritickej reťaze – prevratný spôsob riadenia času a zdrojov projektov i multiprojektov.

Otázkou teda nie je, či používať ten či onen štandard, metódu, nástroj. Otázkou je, ako s ich pomocou a s využitím vlastných i cudzích najlepších skúseností (vy)budovať, prevádzkovať a neustále zlepšovať výkonný systém projektového riadenia.

## HARMONIZÁCIA ŠTANDARDOV

V tomto ohľade jedna dobrá správa, ktorá je súčasne príležitosťou: Jednotlivé štandardy projektového riadenia sa k sebe čoraz viac približujú. Pár príkladov:

- Nová verzia metodiky PRINCE2 z roku 2009 explicitne odkazuje na štandard PMI a defi-

ternational Project Management Association – IPMA, ktorej členom je aj Slovenská spoločnosť pre projektové riadenie (SPPR). Jedným z hlavných cieľov tejto spolupráce je vzájomné „mapovanie“ štandardov a postupná harmonizácia certifikačných systémov tak, aby držiteľia certifikátov PRINCE2 v prípade záujmu o certifikáciu odborníka na projektové riadenie podľa štandardov IPMA museli absolvovať už len rozdielové skúšky.

## KRÍZA NEBUDE VEČNE

Samozrejme, štandardy, metodiky, nástroje a certifikáty nie sú všetko. Riadenie projektov je vždy v prvom rade o ľuďoch. V tejto oblasti je výzvou udržať potrebnú výkonnosť projektových tímov aj v turbulentných časoch a vytvárať i udržiavať v organizácii kultúru

**Súčasnosť zároveň ponúka príležitosti tým, ktorí sú pripravení a schopní zmeniť sa k lepšiemu. Vôľa na zmenu by mala byť tým silnejšia, čím horšia je situácia, v ktorej sa nachádzame. Keď je tento pocit naliehavosti v organizácii dostatočne silný, bude možné uskutočniť aj zásadné zlepšenia vyžadujúce si radikálne zmeny myslenia, nielen konania a/alebo použitie neortodoxných progresívnych metód a nástrojov.**

nuje ich vzájomné vzťahy. Ako metódu riadenia času uvádza aj Kritická reťaz, ktorá si cestu do PMBoK Giudu našla už v roku 2004 a v novej, 4. verzii PMBoK Guidu vydanéj v roku 2008 sa jej venuje ešte väčší priestor.

- Najnovšie verzie PMBoK Guidu aj PRINCE2 Manuálu venujú viac priestoru mäkkým zručnostiam, čím sa približujú k štandardu IPMA.

Aj jednotlivé spoločnosti, ktoré tieto štandardy vytvárajú alebo spravujú a prevádzkujú na nich postavené certifikačné systémy jednotlivcov i organizácií, prehlbujú vzájomnú spoluprácu a hľadajú cestu k harmonizácii štandardov. Pre Európu i Slovensko je v tomto smere osobitne významné nedávne podpísanie zmluvy o spolupráci medzi APM Group (akreditačnou a certifikačnou autoritou a správcom väčšiny metodík OGC vrátane PRINCE2) a In-

prajúcu projektovému riadeniu. Súčasne dnešná doba ponúka príležitosť preukázať svojim zamestnancom, zákazníkom i dodávateľom lojalitu, neutiekať sa k lacnému alibizmu začínajúcemu sa slovami „kvôli kríze“, nepodliehať pesimistickým náladám a naopak robiť všetko preto, aby sme z ekonomickej krízy vyšli lepší, ako sme do nej vstúpili.

Čo dodať na záver? Každá kríza sa raz skončí a o tom, akí víťazi a porazení z nej vyjdú, rozhodujú organizácie tým, čo a ako robia či nerobia v súčasnosti. Dlhodobou udržateľné zlepšovanie systémov projektového riadenia, využívanie a dôsledné uplatňovanie progresívnych štandardov, metód, techník, najlepších skúseností a samozrejme tvorivého, invenčného myslenia je v dnešnom „projektizovanom“ svete mimoriadne dôležitým prvkom skladačky, ktorej zloženie je cestou k úspechu.