



Trendy v oblasti riadenia projektov

Ing. Štefan Ondek, PMP
stefan.ondек@logica.com

Drvivá väčšina nasadení informačných a komunikačných technológií a systémov prebieha formou projektov. Preto sú trendy v oblasti projektového riadenia nesporne zaujímavou témou aj pre IT manažerov a odborníkov. Tento článok načrtáva tie z nich, ktoré sa podľa názoru autora v najbližších dvoch rokoch prejavia najviac.

PROFESIONALIZÁCIA PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU

Požiadavky zákazníkov na informačné a komunikačné technológie sú čoraz náročnejšie. Zároveň rastie i zložitosť samotných informačno-komunikačných systémov. Úspešné riadenie projektu si preto čoraz viac vyžaduje nasadenie odborníkov na projektový manažment ovládajúcich metodiky a postupy projektového riadenia

a schopných vhodným spôsobom ich aplikovať.

Rola odborníka na projektové riadenie - manažéra projektu, programu, portfólia projektov či člena projektovej kancelárie si vyžaduje iný kompetenčný profil ako rola tvorcov obsahu projektu (programátori, SW či business analytici, konzultanti atď.). Dôležité sú popri už spomenutej znalosti a schopnosti použiť metódy i techniky projektového riadenia najmä schopnosti:

- ★ získať a udržiavať si prehľad o projekte, postupe prác, rizikách, problémoch a stave ich riešenia
- ★ komunikovať s účastníkmi projektu na všetkých úrovniach a zabezpečiť pre nich včasné a úplné informácie, ktoré potrebujú pre svoju prácu na projekte
- ★ organizovať prácu na projekte - „prepájať“ úlohy, otázky atď. so schopnosťami jednotlivých zdrojov, koordinovať ich prácu, riadiť priority atď.

Z vyššie uvedených skutočností vyplýva pokračovanie trendu personálneho oddelovania rolí odborníka na projektové riadenie a tvorcu obsahu projektu. Ďalej teda bude rásť skupina profesionálov, zaoberajúcich sa výlučne projektovým manažmentom. Táto skupina má, podobne ako iné profesné skupiny, špecifické vzdelávacie i motivačné potreby. Určujúca pre ne je dôležitá črta projektov: každý projekt sa raz skončí.

Z toho pre organizácie zamestnávajúce odborníkov na projektové riadenie vyplýva nevyhnutnosť vytvoriť jasnú kariérnu cestu pre túto skupinu i systém zdieľania najlepších skúseností a ponaučení z projektov. Inak budú musieť čeliť odchodom týchto odborníkov a strate práce vybudovaného, často jedinečného know-how. Ďalším trendom v oblasti projektového manažmentu totiž je stúpajúci dopyt po odborníkoch na projektové riadenie.

RASTÚCI VÝZNAM NEZÁVISLEJ CERTIFIKÁCIE

S rastúcim dopytom po odborníkoch na projektové riadenie úzko súvisí otázka, ako objektívne posúdiť kvalifikáciu toho-ktorého kandidáta na pozíciu v oblasti projektového riadenia vo vzťahu k náročnosti daného projektu, jeho roly v ňom i kvalifikácii ostatných kandidátov. V najbližších rokoch možno očakávať nárast váhy nezávislej štandardizovanej certifikácie pri tomto posudzovaní.

Napriek rozvoju a šíreniu projektového riadenia stále veľká časť projektov trvá dlhšie ako sa pôvodne plánovalo, prekračuje stanovené rozpočty, prináša menšie prínosy, ako sa očakávalo, nemalý podiel projektov sa dokonca končí ich zrušením alebo „vyšumením“.

Najrozšírenejšími štandardmi projektového riadenia v regióne, podľa ktorých sa uskutočňuje aj certifikácia, sú metodiky Medzinárodnej asociácie projektového riadenia (International Project Management Association) – IPMA Competence Baseline, amerického Project Management Institute – PMI PMBOK® Guide a britského Office of Government Commerce – PRINCE2.

Možno očakávať, že v najbližších dvoch rokoch sa čoraz viac stane štandardnou podmienkou vo výberových konaniach na dodávku informačných a komunikačných systémov, aby projektový manažér mal niektorú z týchto certifikácií na patričnej úrovni zodpovedajúcej náročnosti projektu.

To povedie k ďalšiemu nárastu dopytu po certifikácii odborníkov na projektové riadenie podľa všetkých troch vyššie uvedených metodík, po prípravných školeniach na certifikáciu i po vzdelávaní a poradenstve v oblasti projektového manažmentu všeobecne. Keďže budovanie a udržiavanie vlastného tímu odborníkov na projektové riadenie nie je účelné pre všetky organizácie, zosilnie aj trend outsourcingu projektového riadenia – teda „prenájmu“ projektových manažérov i celých projektových kancelárií od externých dodávateľov.

ĎALŠÍ ROZVOJ METODÍK

Napriek rozvoju a šíreniu projektového riadenia stále veľká časť projektov trvá dlhšie ako sa pôvodne plánovalo, prekračuje stanovené rozpočty, prináša menšie prínosy, ako sa očakávalo, nemalý podiel projektov sa dokonca končí ich zrušením alebo „vyšumením“. Príčiny týchto problémov sú rôznorodé – od nesprávne stanovených či nemeasurable cieľov cez nejasne zadaný rozsah a roly účastníkov, podcenenie náročnosti projektu či jeho rizík, preťažovanie kľúčových zdrojov („zlý multitasking“) až po nevhodné metódy riadenia projektov, programov a portfólií.

V reakcii na tieto problémy možno očakávať (popri už spomenutej profesionalizácii projektového manažmentu a dopyte po skúsených odborníkoch na projektové riadenie) rozvoj a šírenie nových, často netradičných progresívnych metód i nástrojov projektového riadenia a ich zapracúvanie do štandardných metodík projektového riadenia. Príkladom je šírenie metódy kritickej reťaze, ktorá pri správnom nasadení umožňuje skrátenie priebežných dĺžok projektov o 20 a viac percent pri súčasnom výraznom zvýšení istoty dodania projektov v termíne, znížení rozpracovanosti i preťaženia zdrojov. Táto metóda je v našich zemepisných šírkach zatiaľ stále takmer neznáma, vo svete však jej používanie výrazne rastie. Napríklad v Japonsku sa nedávno jej použitie stalo povinným pre všetkých dodávateľov ve-

rejných zákaziek v oblasti stavebných prác. Ako jednu zo štandardných metód riadenia času projektov ju uvádza aj platné 3. vydanie medzinárodného štandardu projektového riadenia PMI PMBOK® Guide.

Možno predpokladať, že nové vydania metodík PMI a PRINCE2, ktoré budú výsledkom práve prebiehajúcich revízií, budú reagovať na takéto nové metódy a ďalej posilňovať procesný prístup k projektovému riadeniu. To zosilní tlak na tretiu veľkú medzinárodnú organizáciu vydávajúcu štandardy projektového riadenia – IPMA, aby zapracovala do svojej metodiky procesný prístup.

Na záver možno nastoliť predpoklad trendu približovania jednotlivých metodík projektového riadenia. Katalyzátorom môže byť napríklad nové vydanie ISO normy upravujúcej projektové riadenie, na ktorom spoločne pracujú IPMA a PMI. To uľahčí rozhodovanie organizáciám stojacim pred otázkou, ktorý štandard projektového manažmentu aplikovať a v konečnom dôsledku prispieje k šíreniu používania metodík, metód i nástrojov projektového riadenia.

