

# Najčastejšie chyby a osvedčené postupy aplikované pri riadení projektov

## eFOCUS

---

# Predslov

---

**„Slovo zblízuje ľudí a preto máme hovoriť tak , aby nám všetci porozumeli a aby všetko , čo vravíme , bolo pravdou.“**

*Perzské príslovie*



Spoločnosti ako aj viacerí projektoví manažéri si zväčša chránia osvedčené postupy ako svoje know-how alebo ako „obchodný artikel“, je však načas otvoriť túto truhlicu s mentálnym bohatstvom aj odbornej verejnosti...

# Agenda

---

- Spoločné prvky a rozdiely metodík PMI, IPMA a PRINCE2
- Problémové oblasti v riadení projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Najproblémovnejšie fázy životného cyklu projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Zhrnutie a záver

# Rozdiely a trochu histórie

 international project management association	 Project Management Institute	 PRINCE2®
<b>Vznik – 1965 v Rakúsku</b>	<b>Vznik – 1969 v USA</b>	<b>Vznik –1975 v Anglicku</b>
<b>Charakteristika:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• primárne zameraná na projektového manažéra, jeho charakteristiky, zručnosti a znalosti</li><li>• sústreďuje sa na popis a rozvoj kompetencií projektového manažéra ako hlavného článku riadenia projektu</li></ul>	<b>Charakteristika:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• rozsahovo najširšia metodológia</li><li>• v hlavných častiach smeruje prevažne k publikovaniu informácií o tom ako projektový manažment funguje</li><li>• vymedzuje rámec PM vrátane popisu presne vymedzených fáz projektu a väzieb medzi nimi</li></ul>	<b>Charakteristika:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• prevažne zameraná na vymedzenie krokov resp. postupov a metód v projektovom riadení</li><li>• v tomto smere najexaktnejšia aj keď nepokrýva oblasť detailných techník riadenia</li></ul>

# Spoločné prvky

- **Komunikácia** – najkľúčovejšia oblasť, cca 70% práce PM
- **Manažment očakávaní** – silná previazanosť s komunikáciou
- **Plánovanie** – zabezpečuje plynulý chod projektu a dosiahnutie stanovených cieľov
- **Riadenie rizík** – bez neho uspejú len tí „so šťastím nováčika“
- **Kontinuálna kontrola** – záruka pokojného spánku PM
- **Rozhodovanie** – integrálna súčasť každého projektu

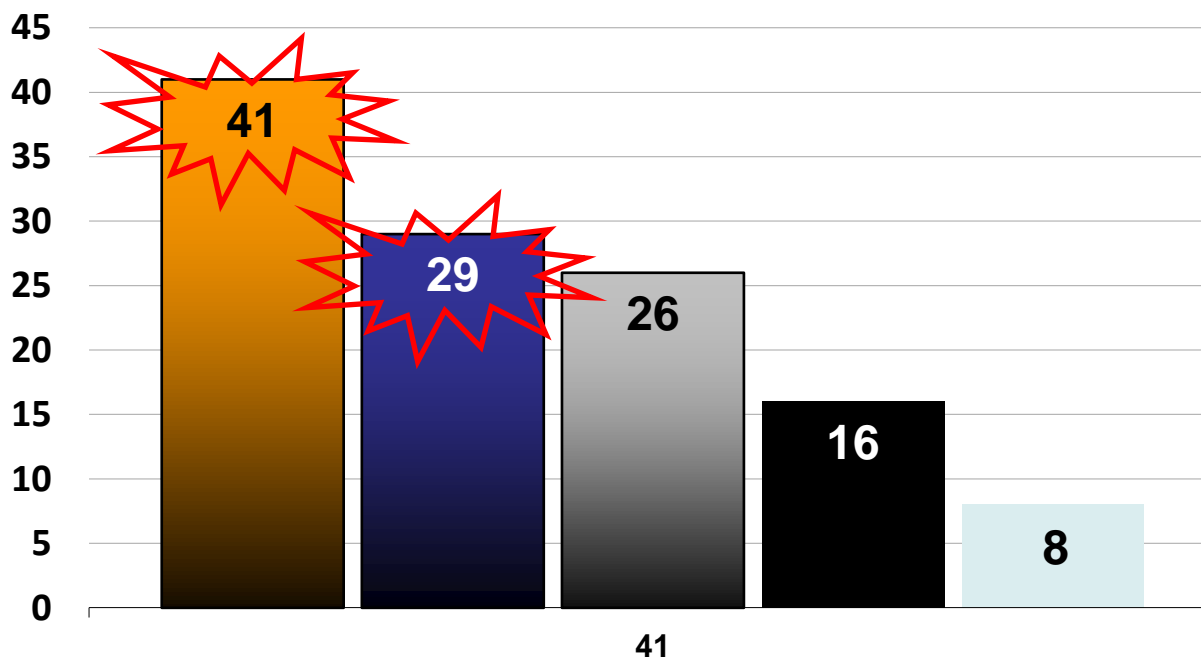
# O chvíľu pokračujeme ...

---

- Spoločné prvky a rozdiely metodík PMI, IPMA a PRINCE2
- Problémové oblasti v riadení projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Najproblémovnejšie fázy životného cyklu projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Zhrnutie a záver

# Problémové oblasti

- Spôsob zberu údajov – dotazník
- Respondenti – 12 PM, priemerná prax v PM 8,5 roka
- Hodnotenie – škála 1 až 5 (1 najmenej problematický)



- Manažment očakávaní
- Komunikácia
- Plánovanie
- Riadenie rizík
- Rozhodovanie

Zdroj: vlastný výskum autora, 2013

# Manažment očakávaní – identifikované problémy

- **Pochybením PM je:**
  - **Nezozbieranie / neúplné zozbieranie očakávaní**
    - **Výskyt** – na začiatku projektu, ale aj počas celej doby projektu pri vzniku nepredvídaných zmien
    - **Dôvod** – väčšinou časový stres a tlak okolia
  - **Nesprávne pochopené / interpretované a neodsúhlasené očakávania**
    - **Výskyt** – v prevažnej miere inicializácia a plánovacia fáza projektu
    - **Dôvod**
      - časový stres a tlak okolia na spustenie projektu
      - Neskúsenosť projektového manažéra
      - Nedostatočné znalosti / nesprávny zápis očakávaní
  - **Nenaplnené očakávania**
    - **Výskyt** – počas behu ale hlavne pri ukončovaní projektu
    - **Dôvod** – chyby uvedené vyššie
- **Chyby sú dôvodom na:**
  - Pravdepodobné zastavenie projektu
  - Zníženie alebo až zničenie dôvery v schopnosti PM



# Manažment očakávaní – osvedčené postupy

- **Osvedčené postupy na:**

- **Nezozbieranie / neúplné zozbieranie očakávaní**

- 👍 Zaviesť kontrolný zoznam činností, proces a nástroje zberu

- 👍 Zaviesť zoznam povinných „účastníkov“ zberu očakávaní (sponzor, riadiaci výbor projektu, projektový tím, legislatíva a pod.)

- **Nesprávne pochopené / interpretované a neodsúhlasené očakávania**

- ☹️ Neexistuje univerzálny osvedčený postup

- 👍 Zaviesť rolu mentora z pozície seniorného PM

- 👍 Pri neodsúhlasených očakávaniach zaviesť kontrolný zoznam + mentoring

- **Nenaplnené očakávania**

- 👍 Rovnaké opatrenia ako vyššie

- 👍 Periodická kontrolná činnosť = včasná reakcia = spokojnosť stakeholdrov = zvyšovanie dôvery a kredibility PM

# Oblasť komunikácie – identifikované problémy

- **Pochybením PM je:**

- **Chýbajúca / nedostatočná komunikáciu so zainteresovanými stranami**

- **Výskyt** – počas celej doby trvania projektu
- **Dôvod**
  - Zanedbanie prípravy projektu – chýbajúci Komunikačný plán
  - Časový stres a neskúsenosť PM
  - Strach z následkov

70 až 80 %

- **Zmätočná alebo nejasná komunikáciu a nesprávna úroveň a obsah komunikácie**

- **Výskyt** – počas celej doby trvania projektu
- **Dôvod** – nedostatok informácií, tlak okolia, časový stres a neskúsenosť PM

- **Nesprávne časovanie komunikácie**

- **Výskyt** – počas celej doby trvania projektu
- **Dôvod** – nesprávne zhodnotenie súvisiacich rizík a neskúsenosť PM

- **Čo nastáva:**

- Vo väčšine prípadov nenapraviteľné škody – spomienky nevieme vymazať
- Zníženie alebo až zničenie dôvery PM

# Oblasť komunikácie – osvedčené postupy

- **Osvedčené postupy na:**

- **Chýbajúcu / nedostatočnú komunikáciu so stakeholdrami**

- 👍 Školenia na prezentačné, komunikačné zručnosti a vyjednávanie

- 👍 Vytvorenie a dodržiavanie Komunikačného plánu projektu

- **Zmätočnú alebo nejasnú komunikáciu a nesprávnu úroveň a obsah komunikácie**

- 👍 Školenia na prezentačné, komunikačné zručnosti a vyjednávanie

- 👍 Mentoring a koučing

- Výpomoc PM on-line formou priamo na projekte – potrebná včasná komunikácia

- Výpomoc off-line formou – review komunikácie, spoločná príprava

- **Nesprávne časovanie komunikácie**

- 👍 Vytvorenie a dodržiavanie Komunikačného plánu projektu

- 👍 Zavedenie inštitútu hovorca / pripomienkovanie komunikácie cez PMO

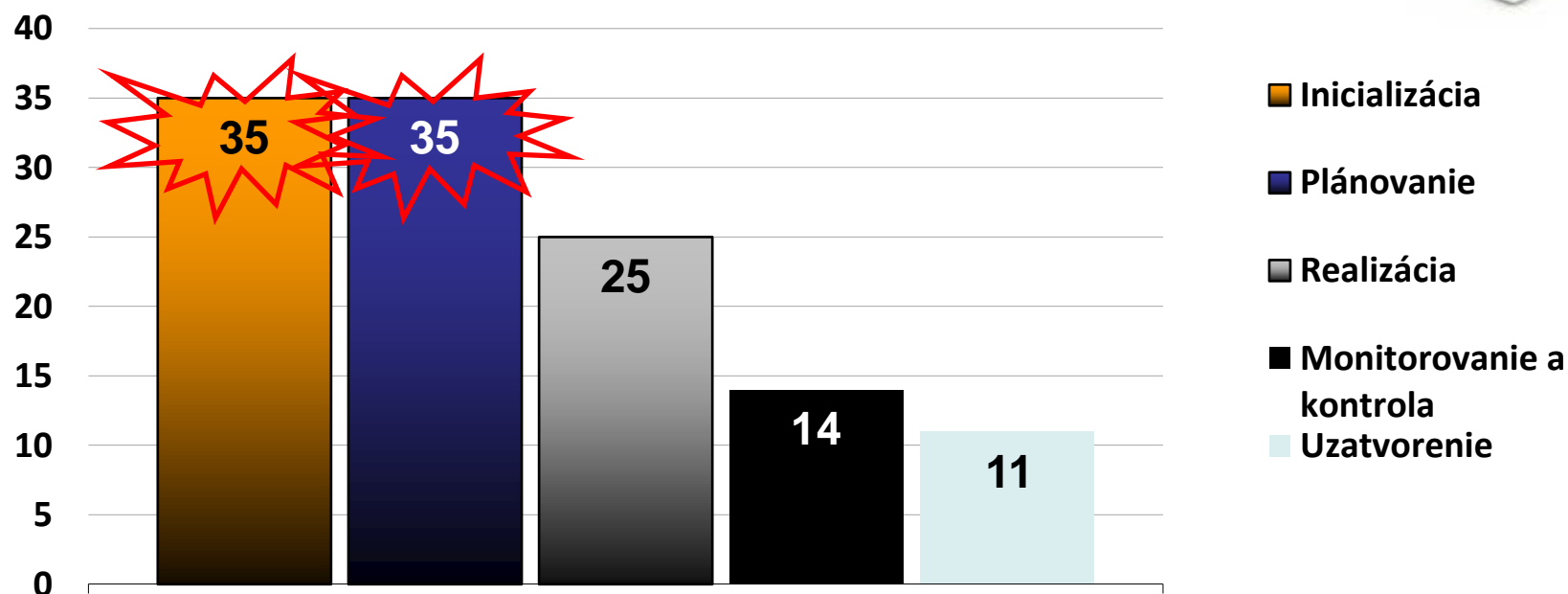
# O chvíľu pokračujeme ...

---

- Spoločné prvky a rozdiely metodík PMI, IPMA a PRINCE2
- Problémové oblasti v riadení projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Najproblémovnejšie fázy životného cyklu projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Zhrnutie a záver

# Najproblémovejšie fázy

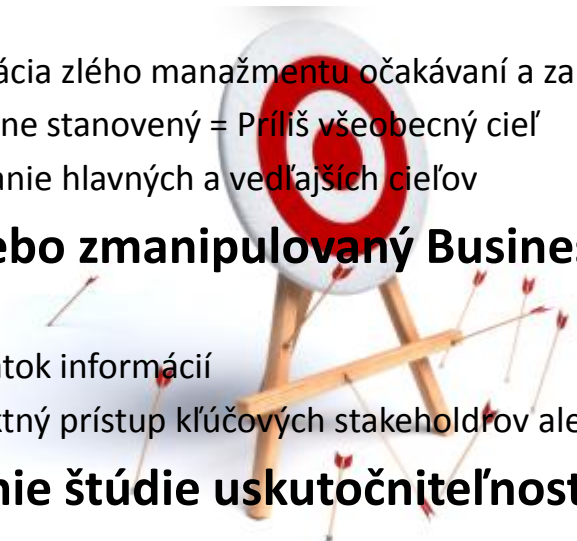
- Spôsob zberu údajov – dotazník
- Respondenti – 12 PM, priemerná prax v PM 8,5 roka
- Hodnotenie – škála 1 až 5 (1 najmenej problematický)



Zdroj: vlastný výskum autora, 2013

# Fáza inicializácie – identifikované problémy

- Prvá a jedna z najdôležitejších projektových fáz
- Pochybením PM sú:
  - Chyby komunikácie a chyby súvisiace s manažmentom očakávaní
    - Výskyt a Dôvod – popisované v predchádzajúcich častiach
  - Nesprávne stanovený cieľ alebo cieľový produkt
    - Dôvod
      - Kombinácia zlého manažmentu očakávaní a zanedbania štúdie uskutočniteľnosti
      - Nesprávne stanovený = Príliš všeobecný cieľ
      - Zamieňanie hlavných a vedľajších cieľov
  - Nesprávny alebo zmanipulovaný Business case
    - Dôvod
      - Nedostatok informácií
      - Nekorektný prístup kľúčových stakeholderov alebo PM
  - Nevypracovanie štúdie uskutočniteľnosti
    - Dôvod
      - Nedostatok času
      - Bagatelizovanie významu – neskúsenosť PM



# Fáza inicializácie – osvedčené postupy

- **Osvedčené postupy na:**

- **Chyby komunikácie a chyby súvisiace s manažmentom očakávaní**

- 👉 Uvedené v predošlých častiach (slide 10 a 12)

- **Nesprávne stanovený cieľ alebo cieľový produkt**

- 👉 Odsúhlasenie cieľa zadávateľom projektu – písomná forma

- 👉 Odsúhlasenie dekompozície cieľov – hlavný vs. vedľajšie – písomná forma

- **Nesprávny alebo zmanipulovaný Business case**

- 👉 Zavedenie elektronickej šablóny s riadeným prístupom

- 👉 Kontrola vyplnenia – kontroľing + PMO

- 👉 Procesné a metodické pokrytie vytvorenia BC

- **Nevypracovanie štúdie uskutočniteľnosti**

- 👉 Zavedenie elektronickej šablóny

- 👉 Procesné a metodické pokrytie nutnosti vytvorenia štúdie

# Fáza plánovania – identifikované problémy

- **Pochybením PM je:**

- **Nekompletný projektový plán (súbor dokumentov) + Chýbajúci detailný plán prác**

- **Dôvod**

- Podceňovanie niektorých dokumentov (zoznam stakeholdrov, register rizík a pod.)
- Nevedomosť PM
- „Lenivosť“ PM

- **Opomenutie zefektívňujúcich opatrení**

- **Dôvod** – Tlak stakeholdrov alebo sponzora na dodržanie stanoveného konca projektu

- **Nesprávne plánovanie zdrojov a činností**

- **Dôvod**

- zanedbanie komunikácie s projektovým tímom
- „one man show“ efekt

- **Opomenutie identifikácie rizík**

- **Dôvod** – časový tlak, neskúsenosť alebo slabšie komunikačné schopnosti PM

- **Opomenutie manažmentu zmien**

- **Dôvod** – odsúvanie nutnosti v čase na neskoršie fázy projektu – neskúsenosť PM



# Fáza plánovania – osvedčené postupy

- **Osvedčené postupy na:**

- **Nekompletný projektový plán / Chýbajúci detailný plán prác / Nesprávne plánovanie zdrojov a činností / Opomenutie manažmentu zmien**

- 👉 Zavedenie kontrolného zoznamu činností – vrátane podmienok vytvorenia a šablón dokumentov

- 👉 Kontrola zoznamov zo strany manažmentu alebo PMO

- 👉 Zavedenie pripomienkovania a schvaľovania projektového plánu

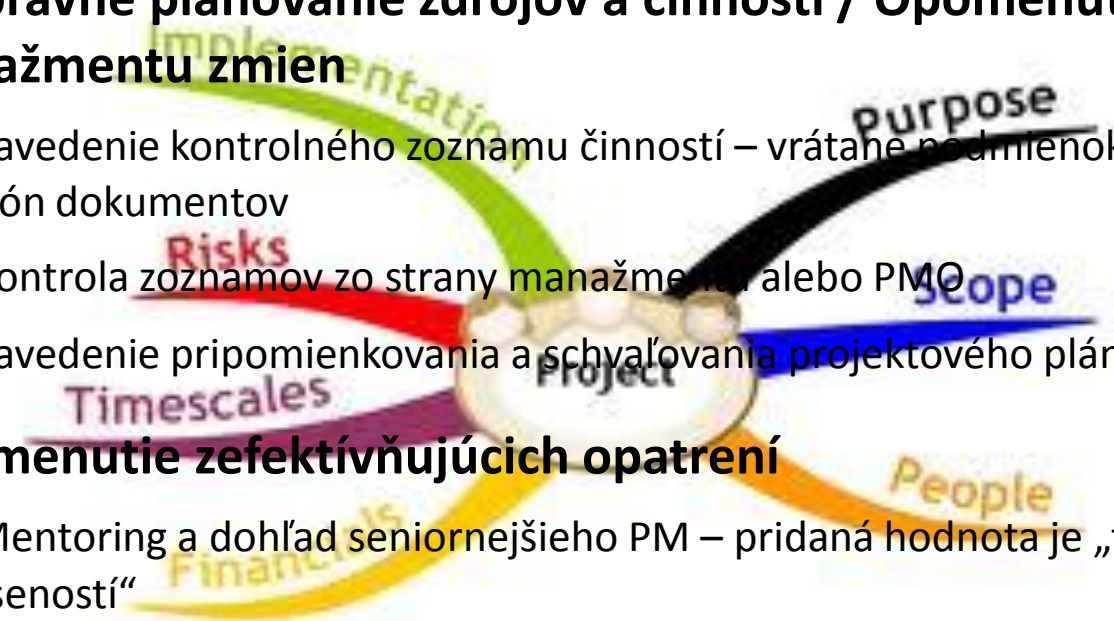
- **Opomenutie zefektívňujúcich opatrení**

- 👉 Mentoring a dohľad seniornejšieho PM – pridaná hodnota je „transfer skúseností“

- **Opomenutie identifikácie rizík**

- 👉 Formálna akceptácia prvotne vytvoreného registra rizík

- 👉 Zavedenie šablóny na reporting obsahujúcej výňatok z registra rizík



# O chvíľu pokračujeme ...

---

- Spoločné prvky a rozdiely metodík PMI, IPMA a PRINCE2
- Problémové oblasti v riadení projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Najproblémovnejšie fázy životného cyklu projektov – identifikácia a osvedčené postupy
- Zhrnutie a záver

# Zhrnutie

- Prevažná väčšina chýb je:

- Spôsobovaná PM
- Tolerovaná PM



**Nedostatok znalostí  
alebo  
skúseností**

- Osvedčené postupy  
nestačí aplikovať



**nutná kontrola**

- Vyhodnocovanie úspešnosti

- ✓ 360° spätná väzba
- ✓ Pravidelný PMO audit
- ✓ Vedenie a rozbery štatistík projektov



# Záver

---

**„Kto nič nevie a nevie, že nič nevie, je dieťa - učte ho. Kto nič nevie a vie, že nič nevie, je leňoch - stráňte sa ho. Kto niečo vie a nevie, že to vie, je spáč - zobudte ho. Kto niečo vie a vie, že to vie, je mudrc - nasledujte ho.“**

*Perzské príslovie*

# Ďakujem za pozornosť

Miloslav Kucmen

[mkucmen@vub.sk](mailto:mkucmen@vub.sk), [miloslav.kucmen@amirea.sk](mailto:miloslav.kucmen@amirea.sk)

# eFOCUS

---

