

Řízení zdrojů

Úvod

Mezi nejnáročnější oblasti projektového řízení patří řízení zdrojů, zejména těch lidských. Zasahuje totiž všechny účastníky projektu, je zásadním způsobem ovlivněno způsobem řízení práce participujících organizací, musí být sladěno s řízením portfolia atd. Prostě pro jeho řešení neexistuje jednoduchý návod, který by šel opakovaně použít. Na druhou stranu je klíčem k úspěchu a efektivnímu řízení nejen projektu, ale často i celé organizace. Proto je důležité věnovat mu dostatečnou pozornost a důkladně zvážit všechny aspekty pro návrh řešení. První návrh sice po uvedení do života není optimální, jeho přínosem je zjištění, jak vlastně organizace chce fungovat a umožní tak výrazné zlepšení stavu.

Proč ale přicházíme s tímto „komplikovaným“ tématem právě teď, když většina z vás si bude číst newsletter PMI u vody a nebude mít na organizaci interních schůzek či plánování změn v řízení zdrojů ani pomyslen? Kdo chce uchopit řízení zdrojů systematicky a strukturovaně, může postupovat podle deváté kapitoly PMBOKu. Často však k výraznému zlepšení stačí identifikovat nejdůležitější úzká místa a na ně se zaměřit. Chtěli bychom proto předložit několik námětů a otázek, které vás mohou navést k úvahám, jak využívání zdrojů zlepšit.

Kontext a otázky

Způsob řízení zdrojů je ovlivněn řadou aspektů, které projektový manažer přizpůsobuje svému projektu nebo, a to častěji, projekt přizpůsobuje jim. Z toho plyne, že otázky resource managementu a zejména kapacitního plánování jsou více tématem o fungování organizace (projektové, maticové i liniové) než izolovaného projektu. V opačném případě, pokud si řeší každý projektový manažer individuálně, dochází k realizaci projektů bez souladu se strategií („kdo víc křičí, ten má lidi“) a tím k jejich neefektivnímu využití. Jak ale může projektový manažer ovlivnit chod organizace? Formou lessons learned? V nich jsou často náměty, které ale mohou zapadnout. Proto je vhodné se na řízení zdrojů soustředit s klíčovými osobami, nejlépe formou facilitovaných workshopů.

Kdo jsou vlastně tyto klíčové osoby, tedy stakeholdeři? Projektový manažer, člen týmu, technický ředitel, PMO, personalista, ...? Kdo by měl být ten, který žene změnu kupředu? Má na ní zájem? Mělo by se jednat o změnu (řízenou jako projekt) nebo stačí dílčí úpravy a zlepšení? Jaké jsou další vlivy na řízení zdrojů? Jak je ovlivňuje firemní kultura? Máme stanovené priority? Jak by měl fungovat motivační systém pro různé role? Lze kapacity doplňovat průběžně z externích zdrojů? Jsou potřeby a podmínky všech útvarů stejné nebo se liší? Jak závisí způsob řízení zdrojů organizace na typu realizovaných projektů, jejich komplexnosti? Jak ovlivňuje způsob řízení zdrojů zralost organizace? Bude potřeba jej měnit s růstem její zralosti či velikosti? Atd.

Problémy související s řízením zdrojů na projektech trápí projektové manažery nejvíce. Je však zřejmé, že otázka optimálního plánování a řízení zdrojů leží primárně na bedrech top managementu. Ten je totiž zodpovědný za nastavení pravidel či procesů napříč organizací a nad celým portfoliem. Musí nalézt způsob jak snížit množství přepínání z jednoho úkolu na druhý. Ke změnám v alokaci zdrojů totiž nedochází pouze při reprioritizaci portfolia, ale zejména při posunech v časových plánech jednotlivých projektů a snaze reagovat na tyto změny ad hoc stažením zdrojů z jiných projektů.

Obsazení teamu

Jako první věc pro úspěšné obsazení teamu je nutné udělat co nejpřesnější Demand Plan, neboli požadavek na zdroje, který obsahuje specifikaci jednotlivých úkolů a činností, odhad délky trvání, náklady na jednotku času a specifikaci profesí, které mají činnost vykonávat. Viz. příklad níže.

V tomto čísle

- Řízení zdrojů
- Anketa
- Co se chystá v podzemí
- Jak lze využít Kanban board při řízení projektu?
- Nadcházející akce České komory PMI
- Novinky z okolních komor
- Stalo se v Brně
- Novinky na PMI.ORG

WBS Level 4 Subtask	Task estimate (in days)	Cost per hour/day [\$ USD]	Who /Resource
1.1.1.1. Establish goals for the course	6	200/1600	Project Manager
1.1.1.2. Identify objectives for the course	9	160/1280	Subject Matter Expert
1.1.1.3. Create high level design	9	140/1120	Designer
1.1.1.4. Validate high level design	6	140/1120	Designer
1.1.1.5. Create technical design	9	140/1120	Designer
1.1.1.6. Validate technical design	6	140/1120	Designer

Potom ve firmě proběhne proces přidělení zdrojů, což je vlastně rozhodnutí o poskytnutí dostupných zdrojů (lidí, vybavení, strojů a materiálu) na váš projekt. Každá organizace se snaží uspokojit poptávku podle svých možností. Ve velkých firmách mají dokonce specializovaná oddělení, která se tímto zabývají, tj. přidělují zdroje na schválené požadavky podle plánu. Aby bylo možné zdroje nasadit, je potřeba je nejprve najít a pak zajistit. To se děje dvěma způsoby, buď:

- interně (místně anebo globálně, tj. kdekoli na zeměkouli z vlastních firemních zdrojů), anebo
- externě (najmutím anebo nákupem služby - outsourcing)

Když je zdroj zajištěn, existují většinou dvě možnosti jeho použitelnosti:

- a) zdroj je okamžitě připraven k práci, tj. má požadovanou úroveň znalostí a dovedností. V tomto případě je velkým kladem jeho rychlá dostupnost oproti potenciálně vyšším nákladům na jeho práci,
- b) je třeba nejprve zvýšit kvalifikaci zdroje, tj. zaškolit ho na požadovanou činnost, a to jak teoreticky tak prakticky. Výhodou jsou nižší náklady oproti časové dostupnosti zdroje.

Nyní, když už máme náš team obsazen, je potřeba ho efektivně začít řídit. K tomu používáme následující nástroje.

Nástroje

Rozděleme si nástroje pro řízení zdrojů na metodické a softwarové.

Pro efektivní fungování organizace nebo týmu je důležité, aby každý znal svoji úlohu. Pro plánování a následnou komunikaci je možné využít formát hierarchických grafů (Organizational Breakdown Structure), textových popisů (Role Description), nebo matic (Responsibility Assignment Matrix). Mezi nejznámější patří RACI matice, která zachycuje aktivity a jejich vazbu na jednotlivé role (resp. konkrétní pracovníky). Pro připomenutí, zkratka vychází z následujících slov:

- **Responsible** – kdo vykonává úkol?
- **Accountable** – kdo je zodpovědný, že je činnost provedena?
- **Consulted** – s kým bude řešení úkolu konzultováno?
- **Informed** – kdo má být o úkolu a průběhu jeho plnění informován?

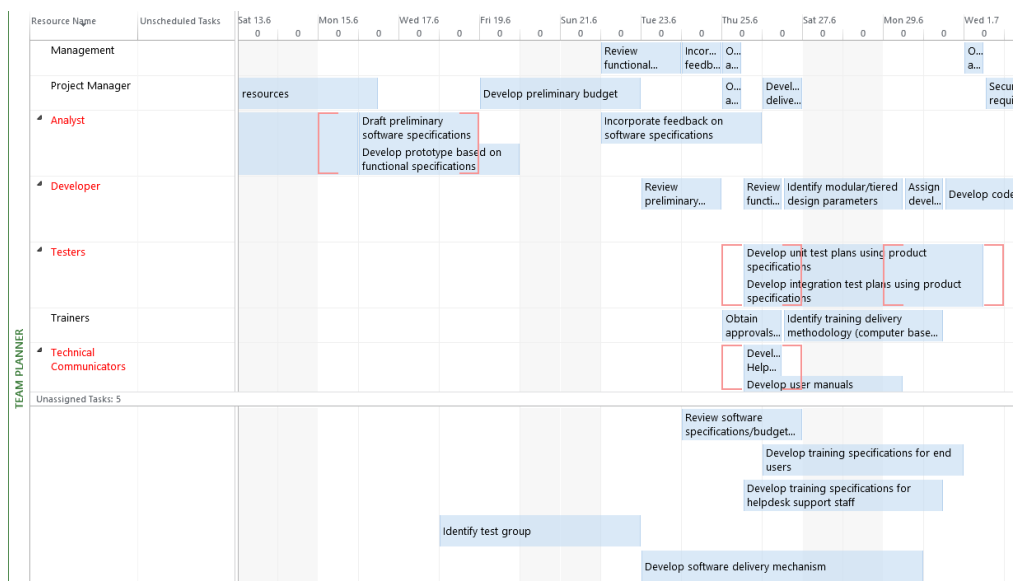
Všimněte si, že realizaci úkolu může provádět více pracovníků, pouze jeden je však za jeho provedení zodpovědný (accountable).

	Role 1	Role 2	Role 3	Role 4
Aktivita A	R	A	C	I
Aktivita B	I	R	A	R
Aktivita C	A	C	C	R
Aktivita D	I	R	A	C

Je zřejmé, že matice pomáhá nejen definovat zodpovědnost za provádění činností, ale také přispívá k nastavení způsobu komunikace v projektu.

RACI matice vytváří výborný přehled o rozdělení rolí a činností. Dovedete si ale představit, že budete mít takto definované role u všech aktivit na projektu (desítky i stovky řádků)? Než bychom skončili se sestavením matice, byla by už polovina projektu hotová (v lepším případě ;-)). Proto se osvědčuje využití RACI matice na obecnější úrovni, v rámci metodiky řízení projektů organizace, kde vystupují obecné role (projektový manažer, sponzor, řešitel...). Tuto matici je pak možné použít opakovaně u každého projektu, jmenováním konkrétních pracovníků do příslušných rolí.

Odřídit projekt pouze s tužkou a zápisníkem je v dnešní době nepředstavitelné. Množství úkolů, které je potřeba realizovat, jejich sdílení a potřeba rychlé zpětné vazby o jejich stavu, kapacitní plánování a optimalizace napříč celým portfoliem projektů včetně provozních činností organizace, vyžadují aplikační podporu. U menších izolovaných projektů a týmů si lze vystačit s jednoduchými úkolovnicí nebo evidencí v Outlooku. Pro řízení portfolia a velkých projektů už je nezbytné zpracovávat velké množství informací pomocí informačních systémů. V obou případech je však podstatná jedna funkce – sdílení informací. Příkladem funkcionality, která významně usnadní plánování zdrojů ve sdíleném prostředí, je Teamplanner v Project Professional. Tato funkce transformuje klasický pohled projektového manažera (přes aktivity) na pohled liniového (resource) manažera (přes zdroje) a umožňuje přetažením přidělit úkol dostupnému pracovníkovi.



Inspirace

Jak už bylo v úvodu řečeno, nedá se najít univerzální způsob řízení, který by šel použít na každou situaci. Ostatně tím by řada úspěšných firem přišla o svoji konkurenční výhodu ;-). Na druhou stranu je zřejmé, že řešíme často stejné otázky. Podobná prostředí v různých typech organizací nebo projektů nabízí inspiraci, kterou je možné využít. Zkoušeli jste ji získat třeba z případových studií? Myslíme, že je třeba jít víc do detailů, než které tyto marketingové materiály nabízí. Nejlépe konzultací s člověkem se zkušenostmi z podobné firmy (asi ne konkurence ;-)). Můžete je potkat například na konferencích. Nám se v tomto směru osvědčily tematické semináře PMI, na kterých je možné otázky diskutovat.




Pokud vás toto nebo jiné téma zajímá, přijďte na některou z akcí pořádaných PMI v Praze nebo v Brně, kde je možné získat zkušenosti odjinud.




Přejeme příjemné letní přemítání.

Ing. Vlastimil Poláček, PMP (PMI Brno), Ing. Vladimír Žák, PMP (PMI Brno)

Anketa

Při nedávné diskuzi ve výboru České komory PMI jsme uvažovali, jak vlastně takový PM odpočívá a regeneruje síly. Je to sportem, či něčím jiným? Předkládáme výsledek malé ankety, kterou jsme na toto téma uspořádali.

Pavel Helia	Roman Slivka	Kamil Hofrichter
		
<p>Pavel je projektový manažer od roku 2008, aktuálně ve společnosti Hewlett-Packard.</p>	<p>Roman je Delivery Transformation portfolio manager, Europe T&T and Project Services v IBM Brno.</p>	<p>Kamil je freelance project manager a konzultant, pracuje na projektech dodávek ICT. Nyní dodává prostředky pro podporu kybernetické bezpečnosti.</p>
<p>Relaxovat se snažím vším možným způsobem, jako je sport (plavání, tenis, v zimě lyže, skialp), čtení, počítačové hry, cestování, občasné kino a divadlo. Domnívám se, že by člověk měl využívat maximum možností pro dobíjení baterií a to především změnou prostředí alespoň na část víkendu, protože jediné tak je možné co nejlépe zapomenout na všední starosti.</p>	<p>Jsem kapitán, jsem plachtař. Co opravdu mi to přináší? Je to svoboda, když držíte lodní kolo v pět ráno, zatímco všichni ještě spí, jen ranní slunce šíří své první paprsky na moři, zatímco studený vítr fouká na obličej a delfíni si hrají u boku jachty? Určitě ano, ale pokud byste mi před osmi lety řekli, že budu trávit většinu mé dovolené na jachtě, asi bych nevěřil. Ale propadl jsem tomu.</p>	<p>Relaxuji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sexem. 2. Rekreačním sportem - běháním, jízdou na kole, horskou turistikou, plaváním. 3. Poslechem dobré hudby nebo jiným kulturním zážitkem. 4. Alkoholem. 5. Fyzickou nebo duševní prací. 6. Povídáním s přáteli.

Šimon Budský	Přemysl Žamboch	Pavel Lebesle
		
<p>Šimon je ředitelem projektově orientované společnosti 3P consulting. Z titulu své pozice realizuje zejména portfolio management. 3P consulting se zabývá rozvojovými projekty pro firmy a poskytovatele sociálních služeb.</p>	<p>Přemek je seniorní programový manažer ve firmě T-mobile.</p>	<p>Pavel oversees the execution and the quality of global cross-functional clinical research projects.</p>
<p>Když je člověk celý týden zavřený v kanceláři, tak potřebuje ven. Pro mne je největší relax pohyb a příroda. Miluji práci se dřevem, což dělám hlavně na chatě, a pak turistika, lezení, hory, skialpinismus, což teď mohu dělat i se svými syny, a to mne baví dvojnásob.</p>	<p>Upřímně, jsem rád, že se občas donutím dojet do práce na kole, což je pro mě některé náročné pracovní dny jediný pohyb. Jinak potřebuji kávu, víkend mimo Prahu, setkání s přáteli a občas plavání.</p>	<p>I am swimming to relax and gather energy to direct my clinical projects.</p>

Původně jsme očekávali, že odpovědi budou monotónní – sport, sport a zase sport. Jak vidíte, není to tak – jakkoliv lze namítnout, že leccos z uvedeného lze za sport považovat také :-) (IL)

Co se chystá v podzemí

O prázdninách se projektový Underground již tradičně neschází. Takže další akce proběhnou v září. **10. září to bude v Praze a 16. září v Brně.**

Na 10. září se připravuje diskuze na téma **Trauma prezentace velkému publiku a co s tím.** Tato diskuze proběhne v budově firmy Komix na Smíchově. Praktickou otázku na téma diskuze pošlete do úterý 8. září, a to na e-mail Igor.Luhan@mypmi.eu.

Na 16. září připravujeme v Brně diskuzi na téma **Jak namotivovat lidi v matrixovém/projektovém distribuovaném týmu.** Účastníci projektového undergroundu budou diskutovat otázky efektivních způsobů a metod k motivaci a zvyšování výkonu pracovníků v maticově a projektově orientovaných organizacích. Rozebereme nejčastěji používané nástroje pro monitoring a řízení morálky a zainteresování zaměstnanců. Budeme diskutovat také vazbu mezi motivací, schopnostmi a prostředím. Praktickou otázku na téma diskuze pošlete mailem do pondělí 14. září.

Organizátoři se těší na setkání s Vámi. (IL)

Jak lze využít Kanban board při řízení projektu

V rámci řízení projektu můžeme používat různé nástroje a techniky, jejichž primárním cílem je nám usnadnit práci a zlepšit delivery projektu. Jedním z nástrojů, se kterým bych Vás ráda v krátkosti seznámila, a který aktivně ve své práci při řízení dílčích úkolů používám, je již zmíněný Kanban board.

Kanban board je nezbytnou součástí konceptu Kanban. Ten má úzkou spojitost s principem Just In Time (JIT). Předností Kanban boardu je přehledná vizualizace aktivit, které je nezbytné v nejbližší době vykonat. Vy i Váš tým tak máte plný přehled o tom, na kterém úkolu kdo právě dělá a v jaké fázi rozpracovanosti se nachází – **kouknu a vidím**. Pomůže Vám tak lépe předvídat případná zpoždění. Navíc, vaše zdroje vidí, kolik aktivit je třeba v rámci daného úkolu vykonat a lépe si tak sami naplánují jejich **rozložení v daném čase**. Dalším přínosem je omezení rozpracovanosti více úkolů najednou jedním zdrojem – v konečném důsledku se tak zvyšuje jeho **efektivita práce** – na dalším úkolu začne pracovat až poté, co předchozí dokončí. Je důležité si však uvědomit, že Kanban board není proces ani metodika řízení projektu. Je to pouze nástroj. Bez dobře nastaveného procesu, Vám Kanban board nezajistí hladký průběh např. vývoje softwaru, či uspořádání velké společenské akce.



Jak by měl Kanban board vypadat

V první řadě je třeba se rozhodnout, jakou formu nástěnky si zvolíte. Můžete si vybrat mezi elektronickou nebo nástěnnou umístěnou fyzicky v kanceláři. Vše záleží na Vás. Na co ale nesmíte při Vašem rozhodování zapomenout, je fakt, že nástěnka musí být celý den týmu na očích a tým s ní v průběhu dne aktivně pracuje tak, jak jednotlivé aktivity odbavuje („kouknu a vidím“).

Po tomto rozhodnutí je třeba si nástěnku upravit dle svých potřeb.

Vzhledem k tomu, že Kanban board je založen na vizualizaci workflow, rozdělíme si jej na vertikální sloupce, do nichž napíšeme jednotlivé stavy dle potřeb projektu. Např. New, In progress, Ready for QA, Done atd. Více není třeba, protože pak už jen pracujeme na horizontální úrovni, kdy k danému stavu vždy na lístečku přesuneme vybranou aktivitu tak, jak vaše workflow plyne. Nezapomeňte, že její stavy musíte měnit v reálném čase, jinak nástěnka nesplní účel, pro který byla založena. **Tzn. Kanban board aktualizujeme i několikrát denně.**

Jak pracovat s Kanban board.

Základním vstupem do Kanban boardu může být vytvoření tzv. Backlogu (TO DO list), do kterého si můžete dávat všechny vaše dílčí projektové aktivity, které v klasickém harmonogramu již nechcete zaznamenávat, ale pro úspěšné doručení projektu či milníku jsou nezbytné. Ty aktivity, které následně potřebujete v nejbližší, předem definovaném časovém úseku (týden, či dva), vyřešit, přesunete na Kanban board do stavu New. **Tým má tak plný přehled o tom, co je po něm vyžadováno a s jakými termíny.** Další práce je už jen na projektovém týmu. Každý člen si v průběhu dne vybírá aktivitu, za kterou je zodpovědný a tu řeší. Fázi rozpracovanosti pak vizuálně promítá na nástěnku. Všichni členové týmu jsou tak plně informováni o stavu projektu. Jedním ze základních pravidel, které by mělo být spojeno s použitím nástěnky, je pravidlo **efektivní práce**. Tzn., každý člen týmu má rozpracováno pouze jednu aktivitu. Ne více. Zabrání se tak přeskokování a zkreslování stavu projektu, kdy by v horším případě bylo rozpracováno jedním zdrojem více aktivit a termín doručení by se tak prodlužoval (tzn. lavinový efekt). Co ale dělat, když u rozpracované aktivity musí daný zdroj čekat na další vstupy? Pak je třeba tuto aktivitu označit jako např. „on hold“, ponechá se v aktuální fázi rozpracovanosti a zdroj může začít řešit aktivitu další. V první řadě se ale zaměří na to, zda není k řešení ještě aktivita jiná, která už na „on hold“ není. Pokud ne, vybírá novou. S nástěnkou se totiž při řešení úkolů pracuje **vždy obráceně – zprava doleva**. Jen tak máte jistotu, že rozpracované aktivity jsou vždy dokončeny a až pak rozpracovány nové.

Závěrem bych chtěla napsat, že Kanban board lze využít prakticky u jakéhokoliv typu projektu, který má hodně dílčích aktivit a je třeba v něm udržet přehled. To, na co ale nesmíte nikdy zapomenout, je její aktivní používání a aktualizace. Jen tak splní účel, pro který jste ji založili.

Přeji mnoho úspěchů při jejím používání. (Klára Hájek Velinská)

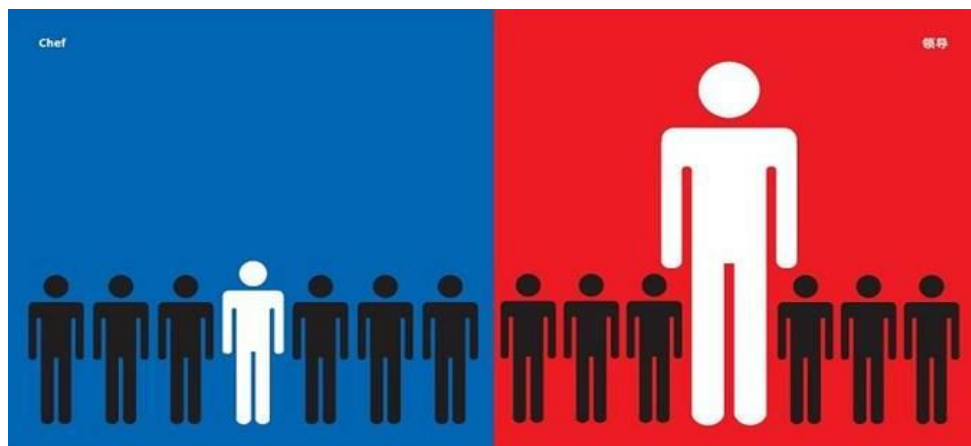
Nadcházející akce České komory PMI

Akce České komory PMI v Praze

18. 6. 2015: Zjištěné kulturní rozdíly mezi národy a vliv na práci PM

(Místo: Raiffeisenbank Praha - Praha 4)

Žádná další přednáška o tom, že existují „nějaké kulturní rozdíly“. Skutečná zjištěná a ověřená fakta i tipy, které Vám mohou pomoci při Vaší práci v mezinárodních týmech.



West vs. East Cultural Differences – the Boss

[Zdroj](#)

Po této přednášce proběhne členská schůze České komory PMI, kde bude přednesena informace o činnosti komory a taktéž prezentována zpráva Kontrolního výboru. Registrovaní členové České komory PMI jsou zváni.

Říjen - Jak prakticky řídíme portfolio

V říjnu se můžete těšit na dva zkušené profesionály, kteří spojí své síly a společně vytvoří velice přínosnou přednášku plnou praktických rad, jež Vám pomohou řídit portfolio.

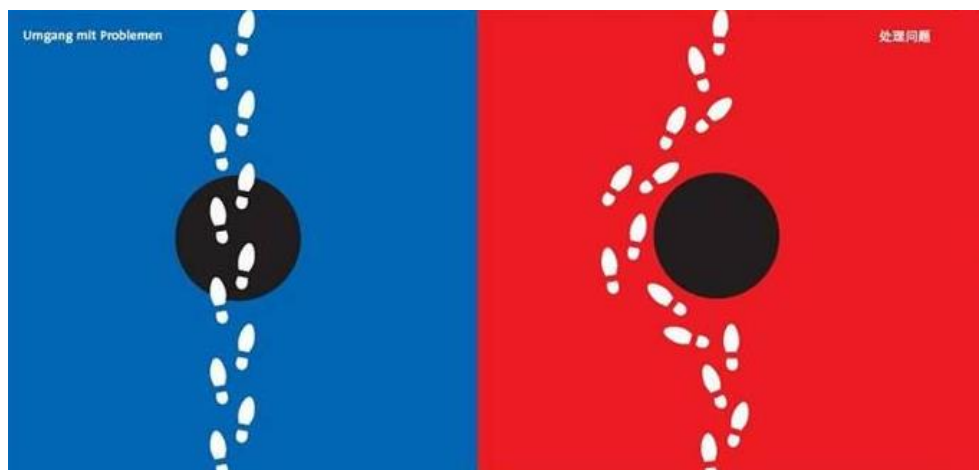
Akce České komory PMI v Brně

Některé akce konané v Brně jsou v češtině, některé v angličtině. / Some events held in Brno are in Czech and some are in English.

21st of October - Definition of Goals and Objectives

(Place: IBM Brno)

Lecture will deal with project/program goals and objectives definition methods and case studies. Different types of goals and objectives require different way of management as well as different measurement approach. Goals must be SMART, is it really always a case? What to do when we are pushed to set unrealistic or vague or just too ambiguous goal?



West vs. East Cultural Differences – Handling of Problems

[Zdroj](#)

Podrobnější náplň akcí a přesný termín i místo budou upřesněny na našich webových stránkách www.pmi.cz. Změna programu vyhrazena.

Sledujte též akce Projektového Undergroundu!

Těšíme se na Vás a děkujeme za přízeň. (KT)

Novinky z okolních komor

Drazí přátelé projektového managementu, v červenci a srpnu mají naši sousedé pauzu stejně jako my. Kolegové z okolních zemí načerpávají síly na další aktivity od září.

Tak si ve stejném duchu užíjte léto též a těšte se na další zajímavé aktivity našich sousedů zase za dva měsíce. (LH)

Stalo se v Brně

Brněnská komora PMI zaznamenala za poslední rok výrazný rozvoj. Nejenže vytvořila vlastní „sub-chapter“, ale také se v moravské metropoli povedl nastavit trend pravidelných vzdělávacích akcí. Aktuálně se konají na jedno až dvouměsíční bázi akce klasických „PMI typů“, tedy přednášky, projektové undergroundy i grilování. Vzhledem k vysoké poptávce po akcích v anglickém jazyce (způsobené zejména působením velkých nadnárodních společností ve městě) byly právě přednášky převedeny do angličtiny. Letos se v Brně konaly již čtyři akce a další tři komora plánuje na podzim.

V únoru se konal projektový underground na téma **Agilní metody v projektovém řízení**. Účastníci měli možnost prodiskutovat výhody a nevýhody agilních metod, role a podmínky nutné pro úspěšnou implementaci této metodologie. Hostitelskou organizací byla společnost Autocont.

V březnu následovala přednáška na téma **Estimace a projektové plánování**. Porovnávala tradiční a agilní metody plánování a jejich využití v průběhu projektu. Součástí bylo také představení moderního plánovacího softwaru a nástin jeho praktického využití v projektu. Nástroj se použil ke kvantitativní analýze za pomoci algoritmu MonteCarlo pro potřebu prediktivního modelování projektového harmonogramu. Prostory pro tuto akci zabezpečila společnost IBM.



V dubnu se konala přednáška na téma **Alokace zdrojů v projektu**. Zaměřena byla na definici rolí, rozdělení zdrojů a managementu zdrojů při řízení projektu. Zahrnuta byla také případová studie zaměřující se na využití RACI matice. Po skončení oficiálního programu měli účastníci možnost navštívit laboratoře pro návrh a výrobu turbodmychadel

a exkurzi procesem modelování a tisku na 3D tiskárně tisknoucí kovem. Za prostory a netradiční program děkujeme společnosti Honeywell.





Zatím poslední letošní akcí bylo **Grilování projektáka s Jiřím Kobelkou**. Jiří má dlouholeté zkušenosti s projektovým managementem v IT i finančním sektoru. Během zajímavé diskuze měli účastníci možnost diskutovat velice osobní a zajímavý přístup k řízení projektů a také zkušenosti s projektovým managementem v oblasti řízení financí. Akce se konala v prostorách společnosti Bosch Rexroth.

(Václav Huk, Tomáš Szaszi)

Novinky na PMI.ORG

Od prvního prosince se opět změní způsob vykazování bodů PDU, tzv. bobříků.

Tato informace je důležitá pro všechny nositele certifikací (s výjimkou CAPM), kteří je musí sbírat v tříletém cyklu, aby si zajistili obnovu certifikátu. Bude se měnit několik aspektů programu CCR. Jsou to tyto:

- Změna minimálního požadavku na vzdělání.
- **Přechod důrazu od samo vzdělávání na formalizované učení, a to ve třech oblastech dovedností (PMI to nazývá talentový trojúhelník)** - techniky projektového managementu, schopnost vedení, strategický a obchodní management. Tyto techniky identifikovali zaměstnavatelé jako kritické dovednosti.
- Tomu odpovídá definice minimálních PDU, které je nutno vykázat v každé ze tří oblastí.
- Změna maximálního počtu PDU z aktivit zaměřených na přínos profesi projektového řízení.
- Zároveň by se měl zlepšit současný on-line systém, CCR, aby poskytoval snadnější využití.

Jak budou jednotlivé složky tohoto talentového trojúhelníku definovány? Jsou následující:

- **Techniky projektového managementu (Technical Project Management):** Znalosti, dovednosti a chování související s doménami praxe projektového řízení. Příklady vhodných kursů jsou: pokročilé řízení projektů, techniky pro zlepšení WBS, jak shromažďovat a dokumentovat požadavky na řízení rizik vašeho portfolia.
- **Schopnost vedení (Leadership):** Znalosti, dovednosti a chování orientované na dovednosti, které pomáhají organizaci dosáhnout svých obchodních cílů. Příklady vhodných kursů jsou: vyjednávání, komunikace, motivace, řešení problémů, řešení konfliktů.
- **Strategický a obchodní management (Strategic and Business Management):** Znalosti a zkušenosti, které zvyšují výkon a a/nebo přinášejí lepší obchodní výsledky. Příklady vhodných kursů jsou: produktové školení,

specifické znalosti odvětví, obchodní prozíravost, nastavení inovační strategie, nastavení tržní strategie, nastavení zákaznické strategie, finance, marketing, atd.



Dobrou zprávou je, že bude možné deklarovat aktivity (kurzy, účast na vzdělávacích aktivitách a akcích, čtení knih a další samo vzdělávací aktivity, tvorba přednášek a další formy vytváření nových znalostí projektového řízení, dobrovolnictví, práce jako projektový praktik) do několika oblastí zároveň.

A jak budou ve výkaznictví tyto tři strany trojúhelníku vyváženy? Za každou složku bude třeba získat alespoň 8 bodů, přičemž pro jednu z nich to musí být alespoň 11 bodů. Tedy minimálně bude nutno získat za tento talentový trojúhelník 11+8+8, tj. 35 PDU.

Bližší informace ještě budou publikovány. (IL)

Kontakt

Česká komora PMI, o.s.
Email: info@pmi.cz
WWW: www.pmi.cz

Šéfredaktor:
Petra Sojková

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Martin Diviš
Martin Mareček
Tomáš Mergl
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszí
Kateřina Treppeschová
Ladislav Hatyina
Jan Bartoška

Česká komora PMI © 2015