

Jak správně najít svůj cíl a dosáhnout toho, co skutečně přináší hodnotu - pokračování

(Toto je navazující pokračování článku z listopadu 2015, který můžete najít [tady](#).)

Ted' už máme náš cíl jasně stanovený, každý ho chápe stejně, zákazník nám dal všechny potřebné vstupy a náš rezidentní statistický kouzelník nám je pomohl přetvořit do velmi sofistikované formule, která umí předpovídat budoucnost projektu, když se nám ještě jednou někdo pokusí sáhnout na zdroje. Nadešel čas vytvořit tu úžasnou prezentaci, po které vedoucí (např. portfolio manažer) nebude mít jinou možnost než projekt schválit. A on ho odmítne s hláškou, že není v souladu s aktuální strategií. Jak se vůbec mohlo něco takového stát?

Odpověď, i když moc nepotěší, je znovu jednoduchá – někde nám selhala komunikace cílů. Dostali jsme se do bodu, kde se nám ztratilo propojení mezi pracovní a strategickou cestou organizace – v praxi se snažíme pracovat na věcech, o které není zájem, na druhé straně možná zanedbáváme jiné projekty, které podporují náš strategický rozvoj. Pro lepší ilustraci si to můžeme představit následovně:



V praxi platí jednoduché pravidlo: všechny cíle by měly být propojené v rámci tradičního vodopádu: strategie – taktika – operativa (alternativně: portfolio – program – projekt) a stejným způsobem bychom měli být schopni najít propojení v opačném směru – každý projekt přináší hodnotu do daného programu, který je součástí strategického portfolia. Teoreticky velmi jednoduchý koncept, který je však v praxi o poznání složitější zachovat – detailněji se tím zabývá pod odborným termínem „**bidirectional traceability**“ například model CMMI DEV v1.3 (kapitola REQM – SP 1.4).

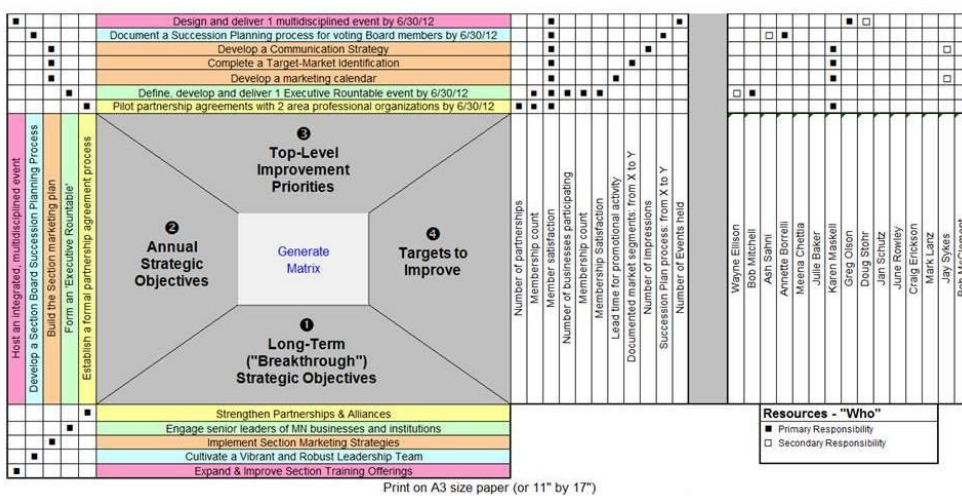
Jedním z velmi praktických nástrojů pro řízení strategických cílů a jejich dalšího rozpadu je **X-matice** (X-matrix), taktéž známá jako Hoshin Kanri pocházející z prostředí Lean managementu v Toyotě:

V tomto čísle

- Jak správně najít svůj cíl a dosáhnout toho, co skutečně přináší hodnotu – pokračování
- Novinky na PMI.ORG
- Anketa – Lessons learned
- Nadcházející akce České komory PMI
- Aspirační standardy etického kodexu PMI - odpovědnost
- Co se chystá v podzemí
- Novinky z okolních komor

Naši partneři

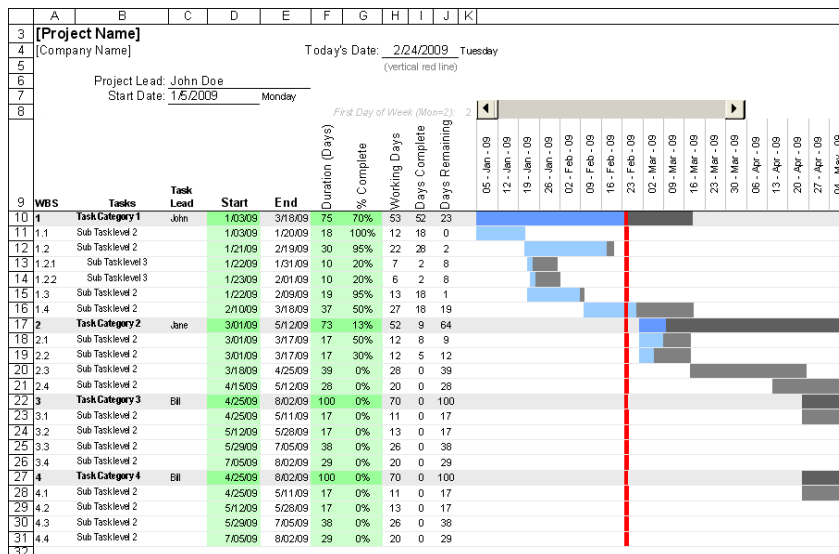
Honeywell

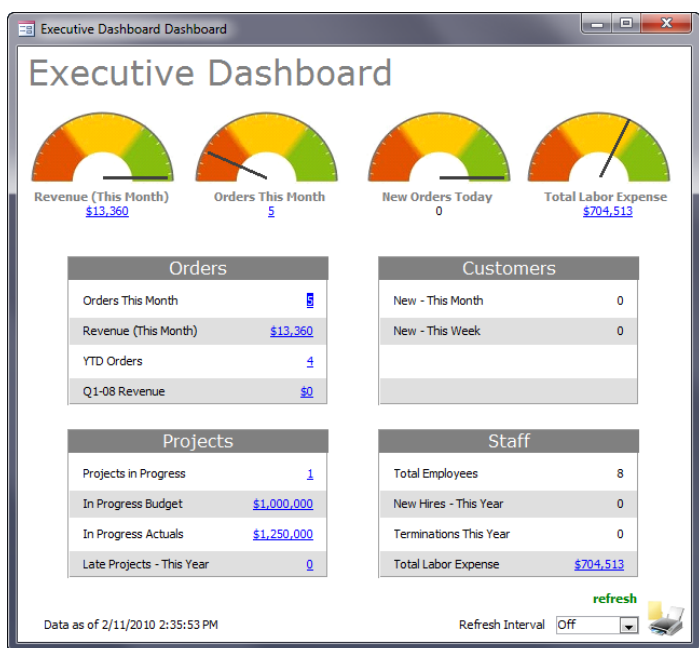


Číst začínáme ve spodní části u přelomových/dlouhodobých cílů (3-5 let) – zde se doporučuje použít pravidlo, že méně je více a soustředit se na 1 až 2 hlavní strategické cíle společnosti. Dále pokračujeme ve směru hodinových ručiček k ročním cílům (vlevo), které definují strategii na následujících 12 měsících. Ty přímo souvisí s přelomovými cíli a dále se rozpadají na konkrétní projekty a programy zlepšování (nahore). Každý z těchto projektů má svoje konkrétní metriky (vpravo), na základě kterých jsme schopní měřit náš postup k naplnění daného cíle a tím přispívat k naplnění ročních a dlouhodobých cílů. V úplně pravé části X-matice potom vidíme rozdělení zodpovědnosti v rámci jednotlivých projektů.

Jak můžeme vidět, jedná se o skutečně jednoduchý komunikační nástroj, který dokáže jasně propojit nejvyšší priority s jednotlivými projekty. Jednoduchá však není jeho příprava – v průměru trvá 2 celé dny, než se takový obrázek vytvoří, hlavně kvůli důrazu na sjednocení pochopení každého cíle – pro každou řádku = cíl probíhá hlasování, které musí skončit 100% jednotným hlasem (ve chvíli, kdy alespoň 1 člověk nesouhlasí, návrh se vrací na přepracování).

Na další, taktické, úrovni se postup každého projektu sleduje buď zvlášť ve formě tzv. **A3 plánů / Ganttových diagramů**, nebo různých agregovaných **dashboardů**, které jsou schopné ukázat na jeden rychlý pohled, zda stále následujeme náš vytyčený plán, případně kde musíme aplikovat nápravné opatření.





Na operativní úrovni sledujeme hlavně každodenní aktivitu. Velmi důležitým aspektem je vizualizace. K tomuto účelu se využívá tzv. „**Andon**“ systém, což je v praxi způsob jednoduchého oznámení, převzatý z výrobního prostředí, kde v případech poruchy stroje je toto okamžitě viditelné ve formě červené kontrolky, případně používání zelených a červených vlaječek pro jednotlivá stanoviště, čímž se dá okamžitě identifikovat místo problému a napravit ho. V prostředí projektového řízení se pro tento účel využívají různé druhy tabulí, kde se pro každý jednotlivý úkol označí aktuální stav v porovnání s plánem (viz sloupec v pravé části následujícího obrázku).

PROJECT ID	PROJECT NAME	PROJECT TYPE	SUB SOLUTION MODULE	SOLUTION TEAM OWNER	NEXT KEY DELIVERABLE	KEY DELIVERABLE TIMELINE		DELIVERABLES (MONTHLY)			PLANNING MEETING CONDUCTED	SOLUTION AGREEMENT	OVERALL PROJECT STATUS	COMMENTS
						EST. SOLUION DATE	STARTED SOLUION DATE	MAY	JUNE	JULY				
201001	NGS	NPD	AP	DRAC	Program	W22	W21				Y	N	Red	
524000	Support	SCM	RJ	Support	?						N	N	Green	
201002	Postcard	NPD	DTU	Cardinal	East (Canada)	W10	W21				NA	N	Green	
W149	W149	VAR	JJ	Test set up	W25						N	N	Green	
106008		NPD	RAJE	Finalize program	W16						N	N	Green	
118000	Terra	TD	RJ	Clean data	W9	W25					N	N	Red	
201003	Support	TD	JOL	Updated status	W22								Green	
110500	Support	TD	JOL	Finalized Design Plan	W22	W24							Green	
	AVANT	INT	RHA	DRAC/SCM	W21						N	N	Red	
	SOLL	INT	RHA	Root cause analysis	W21						N	N	Red	
201004	Shell	NPD	JOL	Project	W21								Green	
	Support	INT	MIKO	E-BOM	W25								Green	
	Support		DTU	Support	W25								Green	
	Support		Z003800	Final Assembly	W25								Green	
	Support		Z003800	TA	W25								Green	
	Support		Z003800	TA	?								Green	

Také velmi efektivně využívaná praktika, kterou můžeme vidět například v agilním SCRUM vývoji, jsou denní „**Stand-up**“ meetingy týmů, kde se probírají 3 hlavní složky – co se udělalo včera, co je naplánované na dnes, kde se nacházejí nějaké překážky, které nám brání v dokončení prací a mají se odstranit/eskalovat.



V obou případech je nejdůležitější faktor co **nejčasnější upozornění** – vědět o možném problému včas a dokázat mu zabránit ještě předtím, než způsobí jakékoli škody.

Jistě jste už poznali skrytý motiv tohoto článku - **největší důraz je na komunikaci** a informovanost všech lidí. Organizace může mít ty nejlepší procesy a technologie, když selhává lidský faktor, je jen velmi nízká šance, že se nám podaří naplnit naše cíle. S touto myšlenkou vám přeji mnoho úspěchů v nastavování budoucích cílů a doufám, že některé z těchto praktik vám ušetří pár vrásek na čele a času, kterého jak už bývá zvykem, v projektu není nikdy dost.

Ondrej Harman, Global IT Operational Excellence Leader, Honeywell

Novinky na PMI.ORG



Také jste se setkali s potřebou zdůvodnit kroky, které při řízení projektu děláte, a těžko jste hledali argumenty? Potřebovali jste například zdůvodnit, proč je vhodné nejdříve

projekt naplánovat a ne se hned bezhlavě vrhnout do realizace? Nebo dokonce jste museli najít argument pro to, proč je vhodné používat řízení projektů? V podobných případech doporučuji podívat se na [stránky PULSE](#).

Najdete zde řadu prezentací s lecky docela zajímavým obsahem, hlavně s poznatky z nejrůznějších oblastí projektového řízení, průzkumy a jejich výsledky, a další sdílené zkušenosti. Například v poslední zprávě najdete odhad, že jen v USA se ztrácí 122 milionů \$ z každé investované miliardy, a to kvůli špatné výkonnosti projektů. Je to nárůst o 12 procent oproti loňskému roku a je to problém analýzy požadavků (jíž jsme se mimochodem věnovali na konci loňského roku v akci „U kulatého stolu“).

Témata, která jsou zde pokryta, jsou skutečně široká. Zde je z nich malá ochutnávka:

- Jsou-li benefity identifikovány před zahájením projektu, pak se ukazuje, že cíle z podnikatelského záměru splní 74 procent projektů.

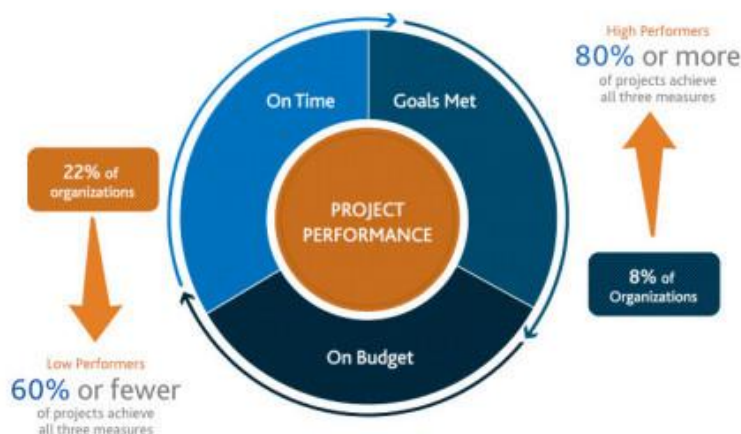
- Organizační agilita – ukazuje se, že podaří-li se organizacím vytvořit kulturu podporující rozvoj projektů a programů, jsou v lepší výchozí pozici, zvláště v nejistých ekonomických podmínkách (protože fungují nejvíce strategické iniciativy firmy).
- Efektivní sponzorství je rozhodující pro úspěch strategických iniciativ organizace a aktivní angažovanost sponzorů je primárním driverem úspěchu projektu. Toto zjištění se nám stále vrací na diskuzích Projektového Undergroundu, zde najdete některá „tvrdá data“.
- Podaří-li se organizaci nastavit disciplínu do rozhodovacích procesů, pak dle průzkumů v takových organizacích o 79 procent více projektů splní původní cíle a záměry, o 110 procent více jich je dokončeno v rozpočtu, a o 128 procent více jich je dokončeno podle plánu. To je argument!
- Proces změnového řízení - vysoce efektivní firmy při řízení změn používají tři postupy, které zlepšují výkon a tak jim dávají konkurenční výhodu. Jsou popsány v prezentaci.
- Přenos znalostí a zkušeností – jestliže organizace si cení předávání znalostí a implementují osvědčené postupy na jejich podporu, pak výrazně zlepšují výstupy projektu, a to o téměř 35 procent.
- U komunikace se dočtete, že podle 55 procent projektových manažerů je efektivní komunikace se všemi zúčastněnými stranami rozhodujícím faktorem úspěchu projektu. V prezentaci získáte k této měkké dovednosti tvrdá čísla.
- Výkonné organizace jsou úspěšné proto, že podporují strategie zvyšující efektivitu a kultivují prostředky, které umožňují efektivní řízení talentů. Do roku 2020 se podle odhadů vytvoří každý rok ve světě 1,57 milionů pracovních míst v projektovém managementu. Kdo bude profitovat? Profesionálové a uchazeči o zaměstnání s dovednostmi v projektovém řízení.

Nalezli jste téma, pro něž jste hledali argumenty? Tak se nezapomeňte podívat na PULSE. Najdete tam těch témat mnohem víc.

A mimochodem, zajímá vás, jak si stojíte se svým platem ve srovnání s kolegy? Salary survey, které najdete [zde](#), sice Českou republiku přímo neuvádí (na to jsme příliš malý trh), ale najdete zde rozebrané platy PM v Polsku – podle výše vzdělání, zkušeností, certifikací, oboru činnosti atd. Podle zkušeností autora tohoto příspěvku jsou v korelaci se stavem v ČR. Takže i zde jsou argumenty, které se vám nepochybně dřív nebo později budou hodit.

(IL)

Understanding high project performance is vital to organizational success



Anketa – Lessons learned

Luboš Hadrava	Petr Hubený	Zdeněk Jobánek
		
Deutsche Telecom a.g.	Ericsson	Komerční banka
<p>1. Jak využíváte lessons learned z jednotlivých projektů: formálně, neformálně, nebo vůbec? Nevyužívám, vlatně ani žádný formální proces na LL v DTAG není. Historicky bylo několik pokusů, ale všechny brzy narazily na jejich praktické a efektivní využití. Mně se asi nejvíc osvědčilo se proaktivně dotazovat kolegů, kde na základě jejich předchozích zkušeností vidí jaká rizika.</p> <p>2. Pokud ano, kde je jejich přínos? Pokud ne, proč? I když někdo LL připraví, většinou se na ně rychle zapomene. Později jsou těžko použitelné. Časté problematické oblasti jsou většinou známé a TPM se k nim dostane rychleji jinou cestou než procházením nějaké DB.</p> <p>3. Zkoušeli jste změnit přístup k lessons learned? Proč používáte právě tento přístup? Viz předchozí odpovědi.</p>	<p>1. Jak využíváte lessons learned z jednotlivých projektů: formálně, neformálně, nebo vůbec? Ano, formálně, součást projektové metodiky a PM toolu, tzn. bez toho se nedá uzavřít projekt.</p> <p>2. Pokud ano, kde je jejich přínos? Pokud ne, proč? Minimálně TOP3 co se podařilo a co ne, tzn. čemu se vyhnout, co zlepšit a v čem eventuálně pokračovat beze změny. V závislosti na velikosti projektu se pak řeší na úrovni accountu, pobočky ev. výše do korporace.</p> <p>3. Zkoušeli jste změnit přístup k lessons learned? Proč používáte právě tento přístup? Součást metodiky, funkční, občas se dělá formálně, většinou když je vše OK. Pokud byly problémy, řeší se poměrně detailně.</p>	<p>1. Jak využíváte lessons learned z jednotlivých projektů: formálně, neformálně, nebo vůbec? Spíše neformálně, hodně záleží na kultuře dané organizace a stakeholderů</p> <p>2. Pokud ano, kde je jejich přínos? Pokud ne, proč? Není hloupé dělat chyby, hloupé je je opakovat.</p> <p>3. Zkoušeli jste změnit přístup k lessons learned? Proč používáte právě tento přístup? Rád bych směřoval k větší formalizaci lessons learned a jejich databázi, či přímo update metodiky tak, aby je reflektovala; nicméně ve větších organizacích je to běh na dlouhou trať, i když je vůle na všech stranách.</p>

(IL)

Nadcházející akce České komory PMI

Akce České komory PMI v Praze

21. dubna – Jak řídit projekty ve válečné zóně & Výroční schůze PMI

Jak už je v dubnu tradicí, kombinujeme zajímavou přednášku s konáním výroční schůze. **Výroční schůze se uskuteční po přednášce a je pouze pro členy.**

Místo: Raiffeisenbank, Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4

Přednášející: Dagmar Fousková (Člověk v tísní, Sýrie, Srí Lanka a další)

Vstupné: 200Kč, pro PMI členy a aktivní dobrovolníky zdarma



Jak se pracuje s projektovým finančním tokem ve válečné zóně? Jak řídit rizika a zajistit týmu bezpečnost? Proč jsou důležité tři základní pilíře řízení projektů v konfliktních oblastech - důvěra, neutralita, rychlost? O tom všem a dalším můžete debatovat s naší přednášející a ptát se na její zkušenosti.

Dagmar Fousková má 10 let zkušeností s řízením mezinárodních rozvojových a humanitárních projektů jak v ČR, tak v zemích Namibie, Srí Lanka a Sýrie/Turecko. V rámci misí na Srí Lance a Sýrii pracovala v oblastech zasažených konfliktem a řídila pestrý tým různých národností, náboženství a různorodých často až protichůdných představ o tom, jak by se měly projektové aktivity realizovat. K jejím silným stránkám patří schopnost kombinovat své zkušenosti z korporátní i neziskové sféry. V rámci mise v Sýrii se jí podařilo vybudovat funkční projektové týmy ve třech regionech, stabilizovat financování a vyřešit několik bezpečnostních situací, které ohrožovaly projektové aktivity.

Informace k vstupnému:

Výbor České komory PMI se rozhodl, pro zajištění finanční podpory dalších akcí a dalšího provozu komory, zavést drobné vstupné ve výši 200,- Kč. Vstupné platí pouze pro nečleny komory a jeho význam je motivační – pro komoru i nečleny. Vstupné zavazuje komoru pořádat přednášky o to více zajímavé a přínosné. Nečlenové mohou začít uvažovat o své aktivnější roli v komoře, neboť členové komory mají vstup vždy zdarma – vzniká tím další benefit z členství.

Akce České komory PMI v Brně/ Events of Czech Chapter in Brno



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

27th of April - Compliance with Project Management Standards

Place: YSoft - Brno,

Language: English

Fee: free

Agenda:

- Why to standardize: PROS & CONS?
- Organization assets standard
- Process maturity
- Maturity & standardization

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.

Akce našich partnerů

18.5. – 20.5. 2016 CzechTest konference

Zveme Vás na 6. ročník konference CzechTest. Můžete se těšit na třídní mezinárodní konferenci s více než 150-ti účastníky z technologického, bankovního a telekomunikačního sektoru a s přednášejícími z 10 zemí. Přednášky budou probíhat v angličtině, češtině a slovenštině. Konferenci zastřešuje společnost Tesena. Na akci se účastní i Česká komora PMI. Více informací najdete [zde](#).

(KT)

Aspirační standardy Etického kodexu PMI - odpovědnost

Tento článek navazuje na informace z úvodníku z února tohoto roku. Zde se již dostáváme blíže k praktické aplikaci zásad, které tam byly uvedeny.

Jak jsme si objasnili [posledně](#), aspirační standardy [Etického kodexu PMI](#) (dále jen Kodex) představují úhelný kámen ustanovení a budoucnosti profese projektových manažerů a jejich trvalého přínosu rozvoji celé společnosti. Jejich



uplatňování na osobní úrovni vede ke stavu spokojenosti a naplnění. Jsou rozdělené do čtveřice hodnot: odpovědnosti, úcty, čestnosti a poctivosti. V tomto článku se vydáme za pomoci vybraných pasáží aspiračních standardů vzestupně Maslowovou [pyramidou potřeb](#) a motivace na její nejvyšší platformu – seberealizaci. Poselství [Véd](#) a [jógy](#) nám poskytne opět pár inspirativních vhledů k objasnění jejich potence.

Definice odpovědnosti dle Kodexu je následující:

Odpovědnost představuje naši povinnost převzít závazek za rozhodnutí, která učiníme, i za ty, která se nám nepodaří učinit, a za důsledky, které z nich vyplývají.

Aspirační standardy odpovědnosti pak znějí následovně:

- 1) Činíme rozhodnutí a konáme na základě **nejlepších zájmů společnosti**, obecné bezpečnosti a životního prostředí.
- 2) Přijímáme pouze ty úkoly, které jsou v souladu s naším profilem, zkušeností, dovednostmi a kvalifikací.
- 3) Plníme závazky, ke kterým se zavazujeme - **děláme to, co říkáme, že uděláme.**
- 4) Pokud učiníme chyby či opomenutí, převezmeme odpovědnost a svižně provedeme nápravu. Pokud objevíme chyby nebo opomenutí způsobené někým jiným, informujeme o nich příslušný orgán hned, jakmile jsou objeveny. Přijímáme odpovědnost za případné problémy, vyplývající z našich chyb či opomenutí a jakékoli následné důsledky.
- 5) Ochraňujeme citlivé či důvěrné informace, které nám byly svěřeny.
- 6) Zachováváme tento kodex a vzájemně se jím považujeme být vázáni.

Projekty v „nejlepším zájmu společnosti“

Hned první aspirativní standard Kodexu je nesmírně zvučný:

*Činíme rozhodnutí a konáme na základě **nejlepších zájmů společnosti**, obecné bezpečnosti a životního prostředí.*

Toto tvrzení i zde (stejně jako v případě „**správnosti**“) totiž vyžaduje, abychom jako projektoví manažeři přesně věděli, co je „nejlepší zájem společnosti.“

Z hlediska smyslu a mise života je pro jedince v nejlepším zájmu vše to, co vede k seberealizaci. Jazykem jógy se to nazývá [samádhi](#). Je velice zajímavé uvědomit si, jak nesmírně metodicky přesně jsou sepsány jak Vědy, tak klasická jógová pojednání. Když si vezmeme například definici rádžajógy od Mahárišiho Pataňdžaliho sepsanou v jeho [Jógasútrách](#), tak se nám to hned ozřejmí. Pataňdžali svůj výklad rozdělil do čtyř knih, přičemž v první z nich se vůbec nezabývá technikami či dopady cvičení, ale věnuje se tomu nejdůležitějšímu: objasnit co je cílem jógy, seberealizace. Její název zní „Samádhi páda“, to znamená pojednání objasňující cíl života, seberealizace. Teprve po získání jasně představy a pochopení cíle a smyslu jsme totiž schopni správným způsobem jak jednat tak cvičit. Protože teprve pak jsme si dostatečně vědomi jakým směrem veškeré své životní, pracovní, rodinné, společenské a duchovní úsilí směřovat.

Pro praktické objasnění toho, jak zásadní je pochopení cíle, si můžeme vzít za příklad moderní letiště. Na letiště chodíme s jasnou představou své destinace. Jen tato znalost nám umožní zorientovat se na časové tabuli nepřeborných příletů a odletů. Jen pokud jasně víme, kam se chceme dopravit, tak jsme schopni projít veškerými procedurami a spočinout v bezpečí toho správného letadla, které nás dopraví do žádoucí lokality. Jen si představte, kdybychom neměli ponětí, kam se máme vydat a vybírali si let podle ceny, barvy letadla či personálu. Je velice nepravděpodobné, že bychom se dostali tímto způsobem tam, kam potřebujeme. Proto je tak nezbytné vědět, co je v našem i společenském „nejlepším zájmu.“

Nejlepší zájem společnosti: Zdravé životní prostředí a projekty vedoucí k tomuto cíli

Hledisko společnosti se pak odvíjí od hlediska jedinců. „Nejlepší zájem společnosti“ jsou všechny ty aktivity, které přímo vedou jedince k seberealizaci nebo ty, které vytvářejí prostředí, kde by se tento stav v rámci společnosti dosahoval. Tento druhý stav typ projektů je určen pro nás, světové projektové manažery, neboť jen málokdo z nás má příležitost a kvalifikaci věnovat se projektům prvního řádu. Projekty prvního řádu se

plánují na trochu jiné úrovni, třeba na za pár dnů začínající [Mahákumbhaméle](#) v Udždžajnu.

A jaké je to sociální prostředí, které vytváří prostředí pro seberealizaci? Je to především zdravé prostředí v nejširším možném pojetí [komplexní definice zdraví](#). To znamená prostředí podporující fyzické, mentální, sociální a duchovní zdraví všech členů společnosti, všeho živého. To je pro nás velice klíčové rozhodovací hledisko. Zisk našich projektů by měl vždy vznikat v tom či onom aspektu zdraví, v tom je tajemství úspěchu a triumfu života. Stačí si uvědomit, jak hluboce nemocná a nevzdělaná je společnost, ve které žijeme: fyzicky (např. diabetes se již vyskytuje u více jak [millionu Čechů](#)), mentálně (alkohol, cigarety, léky, závislosti [atd.](#)), sociálně (stav kultury rodinného prostředí pro výchovu [nové generace](#)) a duchovně (jasná představa a praktické kroky k dosažení mise života).

Jaké projekty si vybírat a jak jejich cíle obohacovat



Na začátku projektu je moudré posoudit, jaký je smysl projektu a zda je v souladu s misí našeho života a s tou přidanou hodnotou, kterou chceme pro společnost svým úsilím přinést. Projekt je vždy částečně v misii definice a proto pokud není prvoplánovitě takto zakotven, tak je téměř vždy v rukou projektáka, ten či onen aspekt do projektu přidat či podbarvit a vytáhnout a tím projekt hlouběji osmyslnit. Ať už přímo jako rys a vlastnost projektového výstupu, nebo i jako vedlejší efekt práce s týmem, sponzory atd.

Jeden z nejprominentnějších učitelů této epochy [Ádi Šankaráčárja](#) naprosto jasnou představu o vlastním poslání zřetelně objasňoval. Abychom jak ve svém osobním životě tak ve své projektové praxi vždy směřovali k nejlepším zájmům, měli bychom si být neustále vědomi přesných odpovědí na [5 základních otázek](#):

Kdo jsem? Odkud jsem přišel? Z jakého důvodu a za jakým účelem jsem zde? Plním ten úkol, kvůli kterému jsem sem přišel? A konečně: Kam půjdu, až skončí tento život?

Děláme to, co říkáme, že uděláme

Třetí z aspirativních standardů odpovědnosti zní:

Plníme závazky, ke kterým se zavazujeme - děláme to, co říkáme, že uděláme.

Lidská řeč, slova a závazky ve skutečnosti jsou důležitější než činy. Proto bychom měli svá slova nejprve pečlivě vážít, než se k něčemu zavážeme a příslibíme. Být věrný svým slovům buduje nejen důvěru, ale i osobní integritu. Než vyslovíme své závazky, tak projektovou situaci vyhodnotíme a zvážíme se vším svým projektovým umem a zkušenostmi.

O významu lidských slov a síly, která je za nimi skrytá, existují nesčetné výpovědi v kulturním dědictví civilizace. Jeden z nejdůležitějších zdrojů je [Rámájána](#). Ve stručnosti by se dalo říci, že Rámájána je popis významu života jednoho z avatárů, Rámy, který dosahuje své mise za pomoci vlastní integrity. A ústřední standard, k němuž je během celého svého života vázán, zní:

रघुकुल रीत सदा चली आई प्राण जाए पर वचन न जाई

raghukula rīta sadā calī āi prāṇa jāe para vacana na jāi

Integrita a život královské dynastie Raghuů je vystavěna na tom, že cokoli jejich příslušníci slíbí a vysloví, to za každých okolností naplní i za cenu vlastní smrti.

Avatár Ráma se narodil jako princ této dynastie. Jeho celý život kolem něho vyvstávají dramaticky spletené okolnosti (jako kolem každého projektáka ☺) a Ráma díky **věrnosti a oddanosti tomuto principu** nakonec všechna tato spletená dilemata vítězně projde jak ke slávě své, tak především ku prospěchu všech zúčastněných a celé společnosti na tisíciletí. Věrnost principům za cenu krátkodobých neshází ustanovuje tolik žádanou a velmi vzácně nacházenou vlastnost vůdcovství, která je neoddělitelně spojená s rolí projektového manažera. Je to schopnost obětovat iluzorní krátkodobé osobní výhody dlouhodobým celospolečenským hmatatelným přínosům.

Že tento princip není formální, ale nese v sobě nesmírnou sílu, svědčí i klasické jógové spisy. V Jógasútrách, v části Sádhana páda, popisující jógové cvičení a jeho účinky, Mahářiši Patañdžali doslovně uvádí, že:

सत्यप्रतिष्ठायां क्रियाफलाश्रयत्वम् ॥३६॥

satya-pratiṣṭhāyaṁ kriyā-phala-āśrayatvam ॥36॥

Pokud je člověk zakotven ve své integritě, tak plodem tohoto dosažení je, že cokoli pak vysloví, se i následně samo naplní, jakkoli se to může zdát nepravděpodobné.

Věrnost tomuto principu pak přináší to, že skutečnost sama následuje vyřčená slova!

O autorovi: David Hornof Ph.D., project manager & certifikovaný jógový učitel @ omashram.com, [✉ mumukstva@gmail.com](mailto:mumukstva@gmail.com)

Co se chystá v podzemí

Poslední předprázdninová schůzka se chystá na květen. Na **26. květen** se připravuje diskuze na téma **Právní aspekty projektového řízení**. Diskuze proběhne od 17:30 v zasedačce společnosti W.A.G. na adrese Na Vítězné Pláni 4 - u metra Vyšehrad. Jakkoliv žádný zkušený právník, který by mohl zodpovědět všechny otázky, které budou diskutovány, asi nebude přítomen, nepochybně to, co se nepodaří vydiskutovat, si zapíšeme a snad se odpovědi podaří zjistit off-line. Svou otázku, která Vám umožní bezplatnou účast, zašlete na e-mail organizátora, a to do úterý 24. května.



(IL)

Novinky z okolních komor

Koncem dubna a během května se můžete zúčastnit následujících akcí našich sousedů:

21.04, **Bratislava** - eFOCUS konference na téma "**Manažment rizík (Risk & Opportunity Day 2016)**" - více [zde](#).

25. - 26.04, **Gdynia, Polsko** - dvoudenní konference na téma "**New Trends in Project Management**" - registrovat se můžete na www.ntpm.pmi.org.pl.

12.05, **Vídeň** - mezinárodní konference HAPPYPROJECTS 16 na téma "**Komunikace namísto byrokracie v projektech, procesech a změně**" - více [zde](#).

24.05, **Vídeň** - prezentace na téma "**Impact Mapping: agile Projekte strategisch steuern**" - více [zde](#).

(LH)

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 Szaszi
Kateřina Treppeschová
Ladislav Hatyina
Jan Bartoška
Klára Hájek Velínská

Česká komora PMI © 2016