

## Pozor, žije!

*Když už jsme se konečně dočkali okamžiku, že domácí zvířata nejsou ani ze zákona považována za obyčejnou věc, ale živé tvory, není na čase přehodnotit také náš pohled na projekty? Nejenže si uvědomíme nutnost mít při ruce vždy nějaké to vodítko či náhubek (rozuměj projektový a komunikační plán), nemluvě o sáčku na – však víte co, ale především lépe porozumíme obvyklým rozmarům našich "mazlíčků".*

Pokud jste již vystřízlivěli z raně-kariérního omylu, že členy projektového týmu lze řídit skrze úkoly, spíše než naopak, bezpochyby si zasloužíte před svůj titul doplnit "seniorní". Ostatním postačí, pokud se zamyslí nad svým přístupem k řízení projektů a co nás v tomto směru učí **poznatky o tzv. živých systémech**.



**Živelný řád** říká se, že pořádek je jen pro hlupáky, kdežto schopný člověk zvládne i chaos. Pravda. Okamžik, kdy jsem si uvědomil, že každý projekt nejenže snese, ale dokonce i **vyžaduje vlastní míru živelnosti**, byl pro mě jedním z průlomových. Současně jsem pochopil, že mým úkolem jako projekťáka je do tohoto spontánního chaosu vnášet řád, i to, že jde o nikdy nekončící boj. Vědomí, že „*drobné odchylky ve výchozích podmínkách mohou vést k výrazně odlišným výsledkům*“, stejně jako fakt, že „*existují různé cesty k dosažení stejného cíle*“, mě přitom naplňují každodenním adrenalinem i klidem.

**Vlastní pravidla** Druhé *aha* ze mě vyšlo při samotném řízení změn. Pochopil jsem, že změnu nelze do systému roubovat zvnějšku, ale je potřeba ji **vypěstovat zevnitř**. Živý systém, přestože se chce měnit, nebo alespoň ví, že musí, má rád vlastní pravidla. Kolem nich se pak uspořádává, přičemž změna jako nové organizující téma musí být v souladu s těmito pravidly.

Při řízení změn také nestačí se soustředit na jednotlivce, ale je potřeba je vnímat jako součást systému a porozumět jejich vztahům a interakcím ve skupině. Projektový leader musí být schopen tato členství dekodovat a pomocí **cílených intervencí až perturbací** (neplést s pertubacemi!) systém nasměrovat k vytýčenému cíli. Kromě schopnosti empatického naslouchání, přesvědčování, vyjednávání či motivování, se neobejde bez umění **redukovat komplexní problémy**.

**Bezpečí v ne-komfortu** Třetí podstatné zjištění, které není na první pohled zřejmé a zpravidla se ztrácí ve zkratkovitém korporátním životě, je, že aby systém dokázal změnu akceptovat, měla by být sice mimo jeho komfortní zónu, ale zároveň musí být **bezpečná**. Jedině tak je možné v systému dosáhnout **efektu učení** a vyhnout se rezistenci, sabotáži, či odsouzení jednotlivců k frustraci, vyhoření či vyloučení. Tedy znovu: „*Změna mimo komfortní zónu, není-li bezpečná, nevede k žádoucím výsledkům.*“

**Pes na volno** Jaké poučení z toho plyne? Na projekty je nutné se dívat jako na živé systémy. Budou-li utíkat nebo odmítnou poslouchat, nutno mít při ruce vodítko. Začnou-li kousat, nasadit náhubek. Budou-li zlobit, případně se utrhnou ze řetězu, výchovně je plácnout. V každém případě jim dát potřebnou volnost a zajistit bezpečné vedení a promyšlené povely. Jedině tak lze zajistit, že nakonec neskončí v boudě, nebo nedopadnou – takříkajíc – pod psa. (TM)

**Za celý redakční tým Vám přeje pohodové léto!**

### V tomto čísle

- Pozor, žije!
- Volby do České komory PMI
- Business radar: PM praktiky ve fotbale – 7 klíčů k úspěchu
- Připravované akce
- Žádoucí reference
- Co se chystá v podzermí
- Peníze, alfa i omega úspěšné firmy i projektu

## Volby do České komory PMI

Rok se sešel s rokem a 29. května jsme se opět sešli v prostorách Ernst&Young k dalším volbám. Stejně jako v minulých letech byly volby orgánů komory součástí členské schůze.



*Po příchodu jsme se všichni podepsali do prezenční listiny.*

Letos jsme volili prezidenta komory, dva z vice-prezidentů a všechny tři členy Kontrolního výboru.

Účast z řad členů komory nebyla vysoká, jako již minulý rok. Všichni zúčastnění dostali volební lístky. Kandidáti se krátce představili a pak proběhla vlastní volba.



*Nominační výbor sčítá odevzdané hlasy.*



Zatímco členové Nominačního výboru sčítali odevzdané hlasy, představil zástupce Kontrolního výboru zprávu výboru za minulé období, která zhodnotila práci Výboru.

A pak již přišlo vyhlášení výsledků voleb:

**Prezidentem byl zvolen Igor Luhan** (dosavadní Prezident komory), **Viceprezidentem pro finance se stal Martin Mareček** (dosud člen Kontrolního výboru) a **pozici Viceprezidenta pro rozvoj obhájil Petr Janiš**.

**Nově zvolený kontrolní výbor** bude mít pro příští období toto složení: **Jakub Linhart, Vladimír Čech a Jakub Hruška**. (MD)

## Business radar: PM praktiky ve fotbale - 7 klíčů k úspěchu

*Mistrovství světa ve fotbale 2014 v Brazílii je v plném proudu! Do země nejčastějších mistrů světa se vrací fotbalový šampionát po 64 letech. O nejprestižnější mezinárodní fotbalovou trofej se popere celkem 32 týmů. Příběh každého týmu je příběhem projektu, jehož úspěch či neúspěch bude sledován v přímém přenosu celoplanetárním publikem fotbalových fanoušků. V projektové terminologii nastává nyní dlouho plánovaný a očekávaný GO-LIVE.*

Fotbal, ostatně jako jakýkoliv jiný business, má **kvalitativní a kvantitativní cíle**. Kvantitativní cíle mohou například zahrnovat objem peněz vydělaných reklamou či prodejem televizních práv, zatímco kvalitativním cílem může být sportovní zážitek fanoušků ze skvělé hry.

Jedním z nejstarších fotbalových klubů na světě a také jedním z neúspěšnějších je FC Barcelona. Pojdme se spolu podívat na faktory, které vedou právě k jejímu úspěchu a jsou aplikovatelné na jakýkoliv jiný projekt.

### 1. Dlouhodobá vize

Barcelona je velmi aktivní na konkurenčním trhu s hráči. Je to ale již mnoho let, kdy se klub rozhodl vybudovat "akademii mladých hráčů", ze kterého se rekrutují špičkové kádry pro mančaft. Vyplatit nyní skutečnou hodnotu tohoto „majetku“ v penězích by jistě zruinovalo každý klub. Klub ale těží ze silného emocionálního pouta, které si tito hráči vybuodovali k "Projektu Barça" ještě jako malí kluci.

### 2. Týmový duch

Klub zcela programově nadřazuje hráčovu dovednost fungovat jako člen týmu a mezilidské vztahy nad jeho technické dovednosti. Mezi základní hodnoty klubu patří kromě jiného respekt, týmový duch a pokora.

### 3. Silné a sdílené cíle

Cílem lidí v klubu je hrát dobrý fotbal, nikoliv jenom být spokojený s jeho výsledkem. Barcelona ví, že kvalita ovládnutí balonu povede sama od sebe k vítězným šampionátům. Klub se tedy soustředí na investici do kvality a její návratnost v profitabilitě projektu, čímž je v tomto případě vítězství v Lize mistrů.

### 4. Efektivní komunikace

Víra hráčů, trenéra a představitelů klubu v tyto cíle je silná natolik, že bez ohledu na komunikační dovednosti jednotlivců, jsou všichni do jednoho přesvědčivými a hrdými nositeli poselství vůči médiím a veřejnosti.



## 5. Plánované motivační techniky

Před jedním z mnoha vítězných finálových zápasů pustil trenér hráčům desetiminutové profesionální video, na kterém byly umně smíchány záběry hráčů s úryvkem z filmu Gladiátor. Jindy v šatně zněly hlasité tóny ColdPlay a jejich písně Viva La Vida. Všechny tyto motivační techniky byly pečlivě naplánovány a použity v ten pravý okamžik.

## 6. Jasně rozdělení rolí

Fotbalový manažer klubu a trenér samozřejmě velmi úzce spolupracují, ale přitom si udržují jasné rozdělení svých rolí a zodpovědností. To velmi posiluje stabilitu týmu a celého klubu obecně. Dva klíčoví muži v čele sdílí podobné názory a cíle aniž by ztratili svou vlastní osobnost.

## 7. Kvalitní řízení podniků

FC Barcelona je úzce svázána se svým domovským městem a svým regionem, Katalánskem. Nicméně se stará o své jméno a renomé i v zahraničí a podporuje zájem o klub v kruzích fanoušků za hranicemi Španělska. Projekty také mívají více podílníků, než většinou očekáváme a FC Barcelona se dobře stará o všechny. (SB)

(zdroj: PMI EMEA e-Link no. 91, <http://www.fcbarcelona.com/>)

## Připravované akce

Zdravíme příznivce PMI. Jak vidíte na webu, tak náš kalendář je prázdný. Brzy to však napravíme a na webu budete moci najít akce, které plánujeme na podzimní sezonu. O prázdninách žádnou akci nechystáme, budeme ležet u vody a sbírat síly. A vy se prozatím můžete těšit na některou z následujících akcí.

V Praze například chystáme:

Projekty ve farmacii, přebírání problematických projektů, grilování projektáka

V Brně se bude konat:

Grilování projektáka, Maturity model



Pokud byste přeci jen měli chuť ještě na jednu projektovou akci před prázdninami, pak Studentský klub projektového řízení pořádá příští **středu 25. 6. Projektový rum o sedmé**. Tentokrát bude pozvanou projektáčkou **Romana Hůlková, Senior Consultant (ICT) v Deloitte**. Cílem akce je neformálně se setkat a probrat zajímavá (nejen) projektová témata. Akce se koná v Jo's baru na Malostranském náměstí. Více informací o akci naleznete na stránkách [PMI](#).

Přejeme Vám odpočinkové léto a v září se na Vás budeme těšit na některé z akcí! (PJ)

## Žádoucí reference

*Jak správně nakládat s kariérními referencemi a zajistit si silné doporučení pro vysněného zaměstnavatele?*

Ačkoliv lze z životopisu vyčíst mnohé o Vaší profesní historii, dovednostech i dosažené odbornosti, rekrutéři stále více spoléhají na profesní reference.

Podle [výzkumu](#) portálu CareerBuilder z konce roku 2012 má přes 60% dotázaných náborových pracovníků zkušenost s tím, že když se obrátí na někoho z referenčních kontaktů, obdrží alespoň jednu negativní referenci na nového kandidáta. Více než dvě třetiny rekrutéřů pak na základě této skutečnosti mění svá náborová rozhodnutí.



Sekce [Career Central](#) PMI.org se tento měsíc zaměřuje na nejlepší praxi při práci s referencemi.

**Správný výběr** Základním předpokladem dobré reference je výběr kontaktu, který je o Vás schopen podat kvalifikovanou informaci, tj. má s Vámi přímou a pokud možno nedávnou zkušenost v konkrétních pracovních situacích. Zpravidla půjde o Vašeho přímého nadřízeného, případně projektového sponzora či jiného stakeholdera. Požádejte je, zda by Vám byli ochotni referenci poskytnout a vysvětlete, proč se obracíte právě na ně. Ideálně byste si takto měli pojistit alespoň 3 kontakty.

**Nastavení kontextu** Důležité je dále zasazení reference do kontextu, tj. vysvětlení, o jakou pozici se jedná, jaké jsou očekávané odpovědnosti v této roli, jaké specifické dovednosti byste rádi vyzdvihli, případně jaký obraz se o sobě snažíte vytvořit. Zmiňte se také o firemní kultuře cílového zaměstnavatele, a jak by Vás Váš referenční kontakt do ní dokázal zasadit.

**Zátěžové situace** Zvláštní pozornost věnujte navázání referencí na konkrétní situace, ve kterých můžete vyzdvihnout svou behaviorální kompetenci, včetně situací krizových či jinak zátěžových. Právě ty se podle člena poradního sboru pro etiku v rámci PMI Jaycee Krügera, PMP přímo nabízejí, abyste se v nich blýsknuli schopností profesionálního a etického přístupu, a prokázali vysokou osobnostní integritu.

Jedině díky cílenému výběru a přípravě reference si můžete zajistit vhodné a relevantní doporučení, které Vás posune k vytouženému kariérnímu cíli. (TM)

## Co se chystá v podzemí

Projektový Underground drží podle zvyku prázdniny. Po prázdninách se účastníci na diskuzi sejdou hned **4. září**. Bude se diskutovat o **praktickém využití nástrojů pro agilní řízení**. Diskuze se bude konat ve známém prostředí firmy IBM u metra Chodov od 17:30. Součástí bude nejen, jako minule, drobné občerstvení, ale na závěr i krátká praktická ukázka použití jednoho konkrétního nástroje. Praktickou otázku, která slouží jako pozvánka, je třeba poslat na mail Igor.Luhan@mypmi.eu do úterý 2. září.

Další diskuzi se chystá na **6. listopadu**. Bude se diskutovat o **praktickém použití metodik pro analýzu kvality projektu**. Diskuze se bude konat v budově ČSOB, a to podle zvyku od 17:30. (IL)

Další čísla vycházejí

21. 7. 2014  
15. 9. 2014  
20. 10. 2014  
17. 11. 2014  
15. 12. 2014

## Peníze, alfa i omega úspěšné firmy i projektu

*Představte si, že jste byl právě nominován jako projektový manažer na nový projekt. Pro většinu z vás asi realita. Spolu s Vaší nominací dostáváte i informaci o předpokládaném rozpočtu projektu.*

Ale kde se vlastně ta informace vzala? U dodavatelské firmy je odpověď jednodušší. Obvykle jde o zakázku, kterou chce vaše firma realizovat. **V tom lepším případě jde teprve o fázi nabídky** a vy máte možnost celou situaci ještě ovlivnit. **V horším případě vaše firma vyhrála zakázku "fix time, fix price"** a peníze jsou dány již z obchodních jednání. Každopádně existuje údaj o částce, kterou máte na projekt přiděleno a kterou nesmíte překročit.

Pokud realizujete interní projekt vaší firmy, je situace ohledně peněz mnohem komplikovanější. V tuto chvíli jste jeden z mála, který nezná detaily, ani z čeho byla částka na projekt stanovena. Celá situace je dána procesy v té dané konkrétní firmě. Nejčastěji dochází na základě ročního finančního plánování k přerozdělení peněz mezi jednotlivá oddělení. Jednotlivá oddělení pak v rámci plnění strategických cílů přerozdělí peníze na jednotlivé iniciativy. Z některých iniciativ pak vznikají projekty, zařazené do celofiremního portfolia. A kromě toho jsou často priority jednotlivých oddělení drženy v hlavách jejich šéfů. Čím větší je pak rozdíl mezi očekávanou částkou liniové struktury a vámi požadovanou částkou, tím více reakcí ve scopu a improvizací v celkovém řešení.



**Peníze během projektového cyklu sleduje projektový manažer v rozličných nástrojích.** Počínaje všeobjímajícím exceleem, přes různě specializované projektové software jako MS Project nebo portfolio server, Clarity, Planview, až po velké ERP systémy jako je SAP. Nakonec ze své praxe víte nejlépe, jaké nástroje jste v jednotlivých společnostech používali. Samotná firma ovšem peníze sleduje také. Dodavatel minimálně z pohledu cashflow a ziskovosti. Odběratel z pohledu hodnotících kritérií investičního portfolia a cashflow. V obou typech firem pak běží rozličné controllingové procesy, forecasty, atd., pro něž jsou důležité vaše vstupy. Vše je nejčastěji v excelu, v lepším případě centrálně uloženém. V případě, že váš projekt přesáhne fiskální rok, jsou od vás požadovány i vstupy pro finanční plánování na další rok.

**Předáním projektu do rutinního používání nebo zákazníkovi ovšem vše kolem financí nekončí,** nebo by alespoň nemělo. Dodavatel by měl zhodnotit dosažené cíle, ziskovost/ztrátovost celé dodávky. Odběratel by s odstupem měl zhodnotit, zda projekt přinesl plánované výsledky, a to ať už prodejnost produktu, ušetřené náklady nebo třeba zlepšení vnímání značky. Projektem to ovšem pro firmu nekončí, protože **firma na rozdíl od projektu není jednorázová záležitost.** A bez zpětné vazby nelze firmu efektivně řídit. (AZ)



### Kontakt

Česká komora PMI, o.s.  
Email: [info@pmi.cz](mailto:info@pmi.cz)  
WWW: [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz)

Šéfredaktor:  
Petra Sojtková

Redakční rada:  
Igor Luhan  
Aleš Zeman  
Petr Janiš  
Martin Diviš  
Martin Mareček  
Tomáš Mergl  
Stanislav Bílek

Česká komora PMI © 2014