

## Řízení projektů po padesátce

*Máte za sebou úspěšné řízení významných projektů a programů, projektové certifikace a přesto nemůžete najít práci? I taková může být realita projektáka po padesátém roce věku.*

Na internetu najdete tyto rady: nepište si do životopisu údaje, ze kterých by bylo možné zjistit Váš věk, absolvujte pomocné programy financované z EU fondů, buďte trpěliví a vzdělávejte se.

Jaká je realita v naší profesi? Jak se na období po 50. roce připravit? Vyzpovídal jsem 3 projektové manažery a závěry jsou poměrně jasné. **Vytvořte si dobrou síť osobních kontaktů a mějte finanční rezervu!**



Adam má za sebou řízení programu za více než 15 mil. USD v komplexním prostředí, technické vzdělání, MBA, certifikace projektového řízení a ITIL. Přesto nemohl jeden rok najít práci.

Na hledání práce šel opravdu pečlivě, nechal si poradit od placené agentury, vyšperkoval životopis a Linked-in. „Denně jsem odpovídal na 2-3 inzeráty, občas z toho byl pohovor, nabídka nikdy. V agentuře mi řekli, že odpovídání na inzeráty není hledání práce, že bych tomu měl věnovat tak 10 % času. Hlavně jsem se věnoval budování osobních sítí.“

„Současná práce je tak trochu paradox. Když jsem reagoval na inzerát, tak mi z HR napsali, že mají lepší kandidáty. Nakonec zafungovaly reference a doporučení a dostal jsem se přímo k šéfovi, který projektového manažera hledal, šel jsem na pohovor a brzy nastoupil na inzerované místo. „ dodává Adam.

Je něco, co byste doporučil uchazečům po 50? „**Být odborník v oborech budoucnosti.** Z projektového managementu se stala komodita a na trhu je silný přetlak kandidátů.“

Bedřich má za sebou řízení programu za cca 1 mld. Kč, který byl úspěšně ukončen, dodal jedinečný produkt, a získal několik ocenění. Práci hledá pouze přes kontakty. Nic jiného v jeho případě nefungovalo.

Vnímáte změnu nabídky práce od určitého věku? „Ano, je tu riziko převzdělanosti, protože kdo je starší a zůstává v pozici PM, je občas vnímán jako ten, kdo má zbytečně moc zkušeností.“

Jakou volíte strategii, abyste obstál na trhu? „**Být znám, být konzistentní a spolehlivý,**“ dodává.

### V tomto čísle

- Řízení projektů po padesátce
- Podzimní akce české komory PMI v Praze a v Brně
- Jak účinně delegovat
- Ano, ne, nevím
- Co se děje v podzemí
- Business radar: Projekt STÁT

Je něco, co byste doporučil uchazečům po 50? „Za každou cenu mít finanční rezervu pro pokrytí přechodných období.“

Ladislavův největší projekt byl migrační projekt během fúze 2 bank, který převzal v krizovém stavu, a ač bankovníctví nerozuměl, podařilo se mu jej úspěšně dotáhnout. Za další úspěch považuje zvládnutí specifík statní správy. Ladislav si vybírá firmy či organizace, které ocení jeho zkušenosti a je zde potenciál dlouhodobé spolupráce. Pro pořádek dodávám, že Ladislav je jediný ze zpovídaných, kterému ještě 50 nebylo.

Je něco, co byste doporučil uchazečům po 50? „Podívat se na sebe do zrcadla, zda jsem neztratil kontakt s dobou a **nebát se udržovat kontakt s mladší generací**. Nejen, že to je inspirující, ale mnohdy i zábavné.“

**„Udělat si pořádek v preferencích a sám sobě si nalít čistého vína a být otevřený realitě a novým výzvám.“**

„Vytvářet si rezervy, dříve nebo později je budeme všichni potřebovat...“

Jména, s výjimkou Ladislava, byla kvůli zachování anonymity změněna.

Proč si ve starším věku hledáme hůř práci? Je to kulturní problém Česka oproti západní Evropě, neochota platit zkušeným projektákům seniorní plat nebo je projektové řízení profese pro mladé? Budu rád, když nám napíšete. Prosím uveďte, zda Váš příspěvek máme zveřejnit pod Vaším jménem, či anonymně. (PJ)

## Podzimní akce České komory PMI v Praze a v Brně

### Podzimní akce České komory PMI v Praze

První z plánovaných akcí proběhne ve **čtvrtek 23. října** 2014. Na večer tohoto dne máme v rámci akcí České komory PMI naplánovány dvě přednášky.

První z nich bude na téma **Specifika řízení projektů v oblasti vývoje léčiv**. Přednášet bude **Pavel Lebesle**, který pracuje ve společnosti ICON Clinical Research. Zde získal spoustu zkušeností z oblasti, která má svá specifika a bude jistě zajímavé zjistit, jak jsou řízeny projekty právě v této oblasti.

Druhou přednášku večera si pro nás připravil **Stanislav Bílek** a poradí nám, co znamená **Převzetí troubled projektů**.

Přihlásit se na tuto akci je možné na stránkách naší komory [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz).

Na prosinec 2014 pak chystáme další **Grilování projektáka**.

Grilování je akce, během které je zkušený PM připraven čelit dotěrným otázkám ohledně své kariéry, jeho úspěchů či neúspěchů, poučení, které si z nich odnesl a podobně. Cílem není probírat jeho osobní život ani nástroje, které v praxi používá, ale pochopit osobnost úspěšného projektového manažera. Grilování by mělo přinést poučení o tom, jaké vlastnosti mu v jeho profesi pomáhají a také inspiraci, co z nich můžeme využít ve své vlastní praxi.

Dalším grilovaným bude **Petr Holomeček**.

I na této akci se na vás těšíme. Registrace bude včas umožněna na stránkách naší komory. (MD)



Podzimní akce České komory PMI v Brně

**Na podzim roku 2014 organizuje komora PMI v Brně celkem tři akce.** Jedna anglická a dvě české přednášky přináší další možnost, jak se dozvědět více z pozadí fungování projektového managementu a diskutovat s velmi zkušenými projektovými manažery.

### Project portfolio management & Organizational Maturity

Two lectures conducted by **Roman Slivka and Tomas Szaszi** are taking place on **17 September** 2014. They will bring you the possibility to discuss maturity models, share implementation's lessons from management and end users perspective or walk you through selection and prioritization of method used in the portfolio management. The event is held in English.

### Projektový Underground

První Projektový Underground v Brně proběhne **22. října**. Budeme diskutovat o **motivaci v projektu**. Diskuze se bude konat ve firmě Bosch Rexroth od 17:30. Svou otázku v roli vstupenky na diskusi zašlete mailem na Igor.Luhan@mypmi.eu, a to do pondělí 20.10. EOB.



### Grilování projektáka

Ve středu **19. listopadu** proběhne Grilování projektáka s **Romanem Slivkou**. Roman má dlouholeté zkušenosti z oblasti IT a projektového managementu. V společnosti **IBM** pracuje v divizi strategického outsourcingu IT, kde **řídí více než dvě stě padesát projektových manažerů rozprostřených po celé Evropě**. Grilování Vám přinese jedinečnou možnost diskutovat se zkušeným projektovým manažerem a reflektovat odpovědi na dotěrné otázky ohledně jeho kariéry se svou vlastní praxí.

Podrobný popis a informace ohledně registrací na akce naleznete v kalendáři na webu [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz). Budeme rádi za Váš zájem a těšíme se v Brně! (Václav Huk)

## Jak účinně delegovat

*Přestože delegování projektových úkolů dokáže šetřit čas a energii, nese s sebou některá úskalí zasluhující bližší pozornost.*

Každý projektový manažer ví, že bez promyšleného delegování se v komplexním prostředí neobejde.

V zářijovém magazínu [PM\\_Network](http://PM_Network) se PMI.org ptal projektových profesionálů, jaká je jejich nejlepší praxe při svěřování pravomocí a odpovědností ostatním členům projektového týmu.

**Správný výběr** Základem úspěšného delegování v roli projektového manažera je správná volba úkolů, které mohou s přijatelnou mírou rizika vykonat druzí při současném zvýšení produktivity týmu jako celek.

Podle dotazovaných mezi takové úkoly rozhodně nepatří konečná rozhodnutí ohledně nábory nových členů týmu, úkoly spojené s řízením vztahů se seniorními podílníky, účast v diskusích zaměřených na stanovení dopadů rozhodnutí, sestavování plánu a kontrola progresu, nebo dokonce kompletní řízení projektu.

Další čísla vycházejí

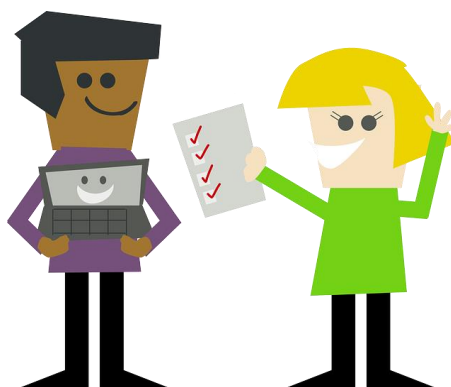
20. 10. 2014  
17. 11. 2014  
15. 12. 2014

Jednoduché rozhodovací pravidlo ohledně delegování nabízí autorka knížky *The 3 Secrets to Effective Time Investment: How to Achieve More Success With Less Stress* Elizabeth Grace Saunders – doporučuje se zeptat:

- Může tuto činnost alespoň přijatelným způsobem vykonat někdo jiný?
- Může někdo jiný převzít odpovědnost za tuto část projektu?
- Může někdo jiný dát dohromady návrh, který já pouze zreviduji a „doladím“?
- Brání mi tento úkol soustředit se na činnosti s nejvyšší přidanou hodnotou?
- Jaké činnosti mohu vykonat pouze já?

Jiné doporučení zní začít s delegováním vždy od nejméně rizikových položek a vybudovat záchranné sítě jako průběžné kontroly a indikátory plnění. Obecně by delegování nemělo vést k pochybnosti o tom, kdo projekt fakticky řídí, nebo ohrozit plnění jeho základních parametrů.

**Plán kontroly** Důležitým poznatkem je, že k delegování dochází zpravidla ad-hoc, což je údajně známkou nevyjasněných rolí a odpovědností. Doporučuje se proto pracovat již před samotným výkopem projektu s RACI maticí, která odhalí možnosti zastupitelnosti a meze potenciálních odpovědností jednotlivých členů týmu.



Projektový manažer by měl pamatovat na to, že členové týmu mají v zájmu svého učení právo dělat chyby a měl by si tudíž vyhradit patřičnou rezervu na průběžnou zpětnou vazbu, která by ovšem neměla sklouznout k mikromanagementu. Vyplatí se zavést odpovídající řídicí nástroje a mechanismy jako sdílené úkolníky, systémová workflow, interní deadliny a dopředu komunikovaná kvalitativní očekávání.

Pomocí delegování se může projektový manažer oprostít od řízení obsahu a soustředit se na řízení procesu, kvality a rozvoj kompetencí členů týmu – tedy oblasti, díky nimž si zachová potřebný nadhled a dokáže ve své roli přinést nejvyšší přidanou hodnotu. (TM)

## Ano, ne, nevím

Každý člověk se už ve svém profesním nebo osobním životě musel rozhodovat. Pro projektového manažera je to každodenní téma, protože s rozhodováním souvisí i řešení problémů nebo běžných situací. Na některých rozhodnutích pak závisí i celkový osud projektu.

**Většina rozhodnutí je ovlivňována mnoha faktory**, jako jsou kulturní zázemí, organizační prostředí, zkušenosti a dovednosti, motivace, atd. Zdánlivě nejjednodušší pro rozhodování jsou rutinní situace. Mnohdy se jako projektový manažer ani nad problémem nebo situací významněji nezamyslíme a už nastupuje rozhodnutí a řešení.

**Mnohem složitější jsou rozhodnutí v situacích, se kterými ještě nemáme zkušenost.** Pak dle zkušenosti nastupuje pocit, intuice, nebo rozhodnutí na základě více kritériálního vyhodnocení celé situace. Jsou lidé, kteří v těchto situacích selhávají pro svoji vrozenou nerozhodnost anebo neschopnost shromáždit objektivně měřitelné ukazatele na základě kterých se lze rozhodnout. A někoho může paralyzovat pouhé pomyšlení na možné důsledky jeho rozhodnutí.

Komplexní systém



Autocount EPIM

pro řízení projektového portfolia na platformě MS Project Server a podporou zavedení best practice

strategické řízení  
 | plánování projektů  
 | řízení kapacit  
 | zdrojů | komunikace |  
 přizpůsobení potřebám organizace

epr@autocount.cz

Microsoft Partner



- yes
- no
- maybe

V případech, kdy vůbec netušíme, jaké jsou možnosti řešení dané situace, nastupují metody, jako jsou "brainstorming", řízená diskuze využívající moderátora v roli tzv. ďáblova advokáta nebo základní dekompozice na jednodušší řešitelné části. Pro samotné rozhodování mezi variantami pak mohou sloužit jedno nebo více kriteriální metody hodnocení nebo třeba rozhodovací stromy. (AZ)

## Co se děje v podzemí

**První Projektový Underground v Brně proběhne 22. října.** Budeme diskutovat o **motivaci v projektu**. To je téma neobyčejně široké (můžeme motivovat sami sebe, podílníky, členy týmu, atd.) a pro úspěch projektu klíčové. Diskuze se bude konat ve firmě Bosch Rexroth **od 17:30**. Svou otázku v roli vstupenky na diskuzi můžete zaslat mailem na [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu), a to do pondělí 20.10. EOB.



Na další diskuzi se sejdeme v Praze a to konkrétně **6. listopadu**. Budeme diskutovat o **praktickém použití metodik pro analýzu kvality projektu**. Diskuze se bude konat v budově ČSOB, a to podle zvyku **od 17:30**. Svou otázku v roli vstupenky na diskuzi můžete zaslat mailem na [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu), a to do 4.11. EOB.

Těšíme se na setkání s vámi. (IL)



**shine**  
 Shine Consulting  
 Společnost kvalita  
 v oblasti projektového řízení  
 a osobnostního rozvoje  
[www.shine.cz](http://www.shine.cz)

## Business radar: Projekt STÁT

*Čím to je, že ve státní správě se to hemží zpackanými projekty daleko více, než v jiném sektoru? Anebo je procento karambolů stejné, jenom je na ně více vidět, protože jsou pod drobnohledem médií, které jako „hlídací psi kontrolují utrácení našich peněz”? Lze vůbec na státní sektor uplatňovat pravidla projektového řízení běžná pro business?*

Na řadu otázek možná odpoví následující modelový scénář zahájení typické „státní zakázky“.

Společnost „Nejmenovaná Firma“ hledá nové příležitosti uplatnění na trhu. Jelikož má dobré konexe na vysoce postavené úředníky na „Ouřadě pro cokoliv“, vymyslí spolu na tenise skvělý kšeft – dodáme vám „systém na cokoliv“, celý to pojede v „klaudu“ na nadupaném „hardvéru“, budeme k tomu dělat úžasný 24x7 „supórt“ a celý to uděláme tak, aby to šlo financovat s využitím euro dotací. Vy i my budeme šťastný. Hlavně to musíme stihnout, než přijdou volby, to už si pak neškrtneme!

Vidíte, že už **samotná motivace iniciovat nový projekt často nevychází z potřeb zadavatele, ale potřeb dodavatele**. Tedy první kámen úrazu.

**Richard Brabec, ministr MŽP pro HN 19. 3. 2014:**

„Klíčový Státní fond životního prostředí jsem převzal v totálním rozvalu, personálním i morálním. Protože v podstatě neexistovalo vedení, neustále se tam měnili lidi. Do toho jely tisíce projektů.“ ... „Každý manažer měl na sobě sto padesát projektů, logicky nemohl vůbec tušit, co se v řadě z nich děje.“

**E15 27. 6. 2014:** Možnost, že by lidé měli zdarma přístup ke všem platným zákonům, je v nedohlednu. A nejen ta. S rovnou třicítkou projektů ministerstva vnitra týkající se elektronizace státní správy, na něž Česko získalo dotace Evropské unie, jsou vážné problémy. Dohromady 13 z nich už musel úřad Milana Chovance (ČSSD) zastavit, dalších 17 posuzuje.

Firma nastrčí nějakého konzultanta, který s Ouřadem připraví zadání pro veřejnou státní zakázku a na základě toho vypíše Ouřad tendr. Zadávačku si vyvedne spousta žadatelů, ale po prvotním zběžném prostudování většina odhodí hořce materiál do koše s tím, že je to „psaný na tam ty“. Požadavky na projektovou dodávku jsou tedy ve většině případů velmi obecné až mlhavé, kromě několika naopak velmi přesně specifikovaných a zacílených kritérií, jež mají zajistit, že skleněná duhová kulička tučné zakázky spadne do té správné dírky. Jaká to náhoda?!

Kámen úrazu druhý – **po většinou nejasné požadavky, v některých partiích však skrytě nebo otevřeně potlačující zdravou soutěž**.

Když už jsou obálky na Ouřadě slavnostně otevřeny a vítěz oznámen (přepokládejme pro zjednodušení, že tendr nikdo z ostatních soutěžících nenapadne), vyfasuje „řízení projektu“ nějaký mladší kolega, referent bez projektových zkušeností a formálního projektového vzdělání, který tomu „ajť“ nejméně rozumí. V ten moment již přestává projekt jako takový vedení Ouřadu zajímat, protože přeci „ruka už je v rukávě“. Často se také stane, že předčasné volby nebo nějaká jiná aférka smete vedení Ouřadu dříve, než se projekt podaří dokončit. Jelikož jejich nástupci mají většinou jiné motivátory, projekt je v lepším případě nezajímá, v horším případě se do něj opřou, aby demonstrovali neschopnost svých předchůdců.

Kámen úrazu třetí – **nezkušený a nevzdělaný PM**. A rovnou kámen úrazu čtvrtý – **nekonzistentní, chabá a velmi vrtkává podpora projektu ze strany vrcholového vedení Ouřadu**.

**E15 4. 7. 2014:** Kauza opencard zamířila k soudu. V souvislosti s opencard bylo nepravomocně odsouzeno pět úředníků magistrátu. K soudu nově míří i deset někdejších i nyníšších radních za ODS a TOP 09 včetně primátora Tomáše Hudečka (TOP 09) a dalších pět úředníků. Schválili totiž prodloužení smluv na provoz opencard.

Projekt se přesunuje do realizační fáze, ale to už je jiný příběh. Věřím, že o něm bude možnost napsat v některém z příštích čísel anebo podiskutovat s vámi na některém z našich setkání Komory či Undergorundu. Těšíme se brzy na viděnou! (SB)

### Kontakt

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

Šéfredaktor:  
Petra Sojková

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

Česká komora PMI © 2014