

Mýty v projektovém řízení

V rámci úvodníku tohoto čísla bych se ráda věnovala tématu, které bylo předmětem našich workshopů na konferenci PMCon. Pro ty z Vás, kteří se těchto workshopů účastnili, to bude doufám příjemné osvěžení paměti. Pro Vás ostatní pak možný podnět k zamyšlení či potvrzení toho, že i když se každý z nás nachází v jiné situaci (jiný projekt, seniorita, organizace atd.), některé věci se dějí nám všem.

Naším dnešním tématem jsou tedy mýty v projektovém řízení. Není to protimluv? Vždyť přeci teorie projektového řízení je zcela jasná, známe vstupy procesů, nástroje, techniky, výstupy... co by tak asi na tom mohlo být mýtického? Zcela jistě se dá souhlasit s tím, že metodika je velmi jasná a přehledná (zejména pokud vycházíme ze standardu PMBOK). Je to asi stejné, jako když se učíme řídit auto. Víme, kde a kdy se řadí, jak doplnit palivo, že je třeba blikat při změně směru jízdy a v podstatě jsme po nějaké době schopni auto velmi dobře ovládat. To však ještě zdaleka neznamená, že jsme schopni úspěšně či bez většího stresu přejet z jedné strany Prahy na druhou. A stejně tak nás metodika projektového řízení nemůže zcela připravit na praktické situace, se kterými se budeme setkávat v každodenní praxi projektového manažera. Naopak, v některých případech v nás může metodika dokonce vzbudit určitá nereálná očekávání, vytvoří tedy „mýty“, které se však v praxi v řadě případů nenaplní. Jaké to mohou být?

Jedním z velmi častých mýtů je ten, že **sponzor je nejlepším přítelem projektového manažera**. Co nám říká metodika - sponzorem je „a person or group who provides resources and support for the project and is accountable for enabling success“ (definice PMBOK). Z pohledu metodiky tedy někdo, kdo je pro projekt velmi důležitý, podporuje ho a dokonce je odpovědný za jeho úspěch. Logicky tedy očekáváme, že se jedná o osobu, která nás bude v naší činnosti podporovat, bude našemu projektu věnovat své kapacity a půjde jí o stejnou věc jako nám, tedy o úspěšné dokončení projektu. Takový náš „buddy“, který rozumí našim potřebám. A že když začneme pracovat na jakémkoli projektu, bude nám automaticky přidělen sponzor, který se takto chová. Jak to tak ale i v praxi? Samozřejmě není. S čím se tedy často jako projektáři potýkáme?



Jednou z takových situací je absence sponzora. Buď na projektu sponzor není vůbec určen, nebo svou roli odmítá vykonávat. To může být způsobeno mnoha faktory – projekt je rizikový a on s ním nechce spojovat své jméno, protože by neúspěch mohl ohrozit jeho kariéru; projekt mu byl přidělen shora mateřskou společností a on jej vlastně realizovat nechce – možných důvodů bychom našli asi celou řadu. Další častou situací je pak ta, kdy sponzor určen je, ale vůbec netuší, co se od jeho role očekává, jak má s projektovým manažerem spolupracovat, k čemu vlastně jeho role v rámci projektového řízení slouží, má spoustu vlastní práce a na řešení projektu mu nezbývají kapacity atd. Není nám tedy schopen poskytnout potřebnou podporu. Znamená to však automaticky neúspěch projektu? A co v takových případech dělat?

Možných řešení bychom našli zcela jistě celou řadu a v některých případech by si mohla dokonce navzájem odporovat a přitom být správná. V praxi projektového řízení totiž záleží vždy na konkrétní situaci, organizaci, projektu a koneckonců také na naší osobnosti. Neexistuje jedno univerzální řešení, které by bylo jediné správné a mělo absolutní platnost. Záleží pouze na nás jako projektových manažerech, které řešení nám v dané situaci bude připadat jako nejvhodnější. Existují však best practices či tipy z praxe, kterými se můžeme inspirovat a které nám mohou pomoci, pokud se nacházíme v nové situaci.

V případě uvedeného mýtu o sponzorovi by to mohly být například následující tipy:

V tomto čísle

- Mýty v projektovém řízení
- Anketa: co pro vás znamená certifikace?
- Novinky na PMI.ORG
- Novinky z okolních komor
- Co se chystá v podzemí
- Stalo se
- Akce České komory PMI

O Neexistuje něco jako „typický“ sponzor

Každý člověk unikát, stejně tak náš sponzor. Co funguje na jednoho, nemusí fungovat u jiných. Je tedy nutné nechtít za každou cenu předělat našeho sponzora do námi očekávané „typické“ podoby, ale naopak se mu přizpůsobit a podpořit jeho konkrétní osobnost v tom, aby mohl vykonávat svou roli.

O Vytvoření vztahu se sponzorem

Aby spolupráce fungovala, je nezbytné si vytvořit se sponzorem vztah. To už samo o sobě implikuje, že úspěšná spolupráce nevznikne jednorázovým úsilím, ale chce to trpělivost, vůli a čas. Náš vztah se sponzorem by měl být založen na vzájemné důvěře a na sdělování pravdivých informací o projektu. Pokud svému sponzorovi neříkáme pravdu o projektu, nemůžeme od něj logicky očekávat rozhodnutí v potřebné kvalitě.

O Správně zvolený komunikační styl

Je vždy dobré se přizpůsobit komunikačnímu stylu sponzora, i pokud se nejedná o styl, který je nám vlastní. Pokud je náš sponzor strukturovaný, má rád hesla v odrážkách apod., nebudeme mu v reportech psát dlouhé slohové práce či ho zatěžovat v průběhu našich schůzek detaily o tom, co kdo kdy řekl. V takovém případě nás totiž těžko bude sponzor považovat za efektivní a dobré projektové manažery a je dost možné, že bude naše schůzky po nějaké době bojkotovat jako ztrátu času. Může to být samozřejmě ale i přesně naopak. Vhodně zvolený komunikační styl nám také pomůže jasně a srozumitelně vyjádřit naše potřeby a očekávání vůči sponzorovi. A pokud najdeme společnou řeč nejen v oblasti komunikačního stylu (jak komunikovat), ale i obsahu (co komunikovat), máme solidní základní kámen pro náš vztah se sponzorem.

O Nastavení pravidel

Na začátku je dobré si kromě vyjasnění vzájemných očekávání nastavit pravidla vzájemné spolupráce – jak má vypadat status report, jak často ho posílat, s jakým předstihem, v jaké podobě posílat podklady k potřebným rozhodnutím atd. – v podstatě vše, co má mít v naší spolupráci stabilní podobu. Pokud budou tato pravidla přizpůsobena stylu práce sponzora či jeho časovému rozvrhu, máme větší šanci, že nám to bude fungovat.

A jiné možné mýty? Například ten, že stakeholdeři vždy vědí, co chtějí, a jejich požadavky si navzájem neodporují. Nebo že projektový tým táhne vždy za jeden provaz a cíle všech jeho členů jsou stejné. Případně, že by projektový manažer měl znát odpověď na vše. A každý bychom z naší praxe našli jistě mnoho dalších. A co dělat, pokud nám praxe začne daný mýtus vyvracet? Formát tohoto článku nám neumožňuje se zabývat praktickými tipy pro každý z těchto možných mýtů, ale jedno doporučení jim všem společně určitě učinit lze – sdílení zkušeností s ostatními projektovými manažery. Je velmi pravděpodobné, že se většina z nich někdy nacházela v podobné situaci a jejich zkušenosti mohou být velmi dobrou inspirací pro naše vlastní řešení. Prostoru pro takové diskuze existuje plno, například na akcích české komory PMI. Rádi se s Vámi na nich setkáme a můžeme prodiskutovat nejen další mýty v projektovém řízení, které nám praxe úspěšně vyvrací.

Budeme se po prázdninách těšit na viděnou.

(JH)

Naši sponzoři

Honeywell

Naši partneři

 projectman.cz

Anketa: Co pro vás znamená certifikace?

Aleš Dynda PRINCE2® Practitioner	Katy Šrámková PMI PMP®	Štěpán Moravčík PRINCE2® Practitioner
Project Manager Home Credit International	Project Manager Novartis	Senior Project Manager Wincor Nixdorf
		
<p>V době, kdy jsem se certifikoval, chtěl jsem být v první řadě dobře vybaven metodikou, která se v té době v naší bance začínala zavádět. Při pozdějším přestupu do jiné banky mi sice certifikát samotný nijak nepomohl, ale dobrá znalost metodiky mi umožňovala strukturovaný přístup k řízení projektů i v prostředí, které jsem vůbec neznal – měl jsem se o co opřít.</p> <p>Když jsem pak řídil projekty v oblasti energetiky, měl jsem pocit, že certifikát sám o sobě budí určitou důvěru okolí a dává mi i jistou porci autority, o které bych jinak poměrně dlouho bojoval. Tato lehce nabytá „nehmotná aktiva“ jsem samozřejmě musel tvrdě obhájit skutečnými činy a výsledky – z tohoto pohledu byl certifikát zároveň i závazkem nezklamat nastavená očekávání.</p> <p>Můj vztah k certifikaci je tedy poměrně dynamický. V každém okamžiku své profesní dráhy to ale považuji za skvělou investici do sebe sama a certifikát si neustále obnovuji.</p> <p>https://cz.linkedin.com/in/alesdynda</p>	<p>Od mé cesty k certifikaci jsem očekávala hlavně srovnání svých znalostí a zkušeností s celosvětovou a uznávanou best-practice na poli projektového řízení a samozřejmě dorovnání případných mezer, které u sebe najdu.</p> <p>To se mi beze zbytku splnilo. Nikoliv certifikace, ale cesta k ní mi rozšířila obzory, prohloubila znalosti a pomohla získat mnohem větší sebejistotu ve své praxi.</p> <p>Samotný certifikát vnímám jako jisté odlišení se od „ne-certifikované většiny“ a prestižní známku profesní kvality v období, kdy nálepkou projektový manažer nosí kde kdo.</p> <p>Zároveň cítím jako držitelka certifikátu určitou povinnost tyto „správné zásady“ nejen sama dodržovat, ale také dále prosazovat.</p> <p>https://cz.linkedin.com/in/katysramkova</p>	<p>Certifikaci jsem absolvoval v rámci certifikačního pětidenního kurzu. Prvotní motivací bylo utříbit si myšlenky, zasadit své praxí získané zkušenosti správně do metodické „mozaiky“ a doplnit některá bílá místa této mozaiky v oblastech použití vybraných technik, nástrojů a šablon. Certifikát samotný jsem bral spíše jako třesničku na dortu, vedlejší efekt.</p> <p>Přípravný kurz moje očekávání ne zcela naplnil, látka byla probírána příliš mechanicky a mé praxi – jak té současné, tak minulé - to bylo často docela vzdálené. Připisuji to ale hlavně kvalitě provedení kurzu, nikoliv obsahu metodiky samotné.</p> <p>Získaný certifikát považuji za jakýsi „rozlišovací dres“ na hřišti zvaném trh práce. Pokud se budu někdy v budoucnu ucházet o zajímavý projekt či zaměstnání, pak věřím, že mi může pomoci lépe projít prvotními sítí výběru a dostat se k těm lidem, kteří skutečně rozhodují.</p> <p>https://cz.linkedin.com/in/stepanmoravcik</p>

Novinky na PMI.ORG



Chcete nahlédnout do **srovnání platů projektových manažerů** ve 34 zemích včetně Afriky a Jižní Ameriky? Pokud ano, stáhněte si výsledky pravidelného průzkumu, ve kterém ovšem chybí Česká Republika.

Pokud vás zajímá krizové řízení, můžete si na partnerském webu projectmanagement.com přečíst zajímavý [článek](#) „**Best Practices When Dealing With Critical Situations**“ o různých způsobech řešení kritických situací a jejich možných následcích.

Ve čtvrtek 30.6. se koná webinář PMI Information Systems & Technology Symposium 2016 zaměřený na vztah technologií a projektového řízení, který je zajímavý také možností získat 6 PDU.

Pomalou se také blíží severoamerický PMI Global Congress 2016 konaný 25.-27. září 2016 v San Diegu nabízející přes sto workshopů a příležitost získat více než 21 PDU.

(JS)

Novinky z okolních komor



Letní prázdniny jsou v plném proudu i u našich sousedů. Jedna z posledních akcí, kterou byste si neměli nechat ujít, je rozebírání tématu **How Can A Project Manager Handle His/Her Occupancy and Balance His/Her Personal and Professional Life** 23. 6. 2016 v Bratislavě. Více informací se dozvíte [zde](#).

Užijte si to, i celé léto a na slyšenou po létě, v září.

(LH)

Co se chystá v podzemí



Poslední předprázdninová schůzka projektového Undergroundu již proběhla.

Po prázdninách proběhne diskuze Projektového Undergroundu v Brně dne 14.9. od 17:30, a to na téma **Social networking in Project Management**. Místo konání bude ještě určeno. Termín pro zaslání otázky - vstupenky do diskuze je 12.9.

V Praze proběhne patrně 8.9. diskuze na téma **Konkrétní riziko na projektu a jak jste s ním naložil?**

Předpokládané místo jednání je ČSOB u metra Radlická, začátek v 17:30. Termín pro zaslání vlastní zkušenosti na dané téma je do 6.9.

Organizátoři se budou těšit na setkání s vámi.

(IL)

Stalo se

Ve středu 8.6. proběhla akce v Bosch Rexroth v Brně. Téma bylo: *Delivering project under extreme time pressure*, formát workshop (něco mezi undergroundem a přednáškou), facilitovaný Jiřím Kobelkou (Cleverlance). Zúčastnilo se 18 projektových manažerů. Jiří mluvil o zkušenostech ze svých projektů a dle ohlasů (které pronikly až do Prahy) to byla velice zajímavá akce.

Ve čtvrtek 16.6. se sešli členové Pražského PMI k přednášce a trochu i workshopu na téma *Využití intuice v praxi PM*. Přednáška byla věnována dvěma metodám, jak zviditelnit intuici, tedy to, co je sice výsledkem celoživotních zkušeností, ale nejde to popsat, protože to je uloženo v hloubi lidského těla - dokonce asi nejen v mozku. V situacích, kdy se obtížně rozhodujeme, může být tato skrytá informace velice dobrým rádcem. O tom, že akce měla úspěch, svědčí i dlouhá diskuze, která se během ní, ale i po skončení rozvinula - atmosféru z akce přibližuje fotografie. Věřme, že se nám podaří vyhládat Romana Chudobu na obdobně zajímavou přednášku ještě jednou.



Začátkem druhé poloviny května se opět i letos konala dvoudenní [konference](#) projektového řízení ve Zlíně pod záštitou Univerzity Tomáše Bati a dalších partnerů. Česká komora PMI byla při tom, jak v roli partnera s propagačním stánkem, tak v roli účastníka. Za propagaci komory patří také velký dík Petru Janišovi, který komoře nechal vyrobit a daroval dva krásné Stand-Upy.

Hvězdami „stříbrného plátna“ komory ve Zlíně byli Roman Slivka a Martin Mareček. **Roman Slivka** měl ve Zlíně hned první den a v dopoledním plénu přednášku na téma „*Budoucnost projektového řízení = integrace + leadership*“. **Martin Mareček** oslovil účastníky svým workshopem na téma „*Portfolio management – čísla, která vám*



nezmění svět“, který uváděl každé odpoledne oba dva dny konference. Zlín se vydařil – k dobré zpětné vazbě účastníků letos přispěla i Česká komora PMI.



Druhou letošní konferencí, na které měla možnost Česká komora PMI být podporovatelem i účastníkem, byla jednodenní [konference PMCon](#) na ČZU v Praze. Konferenci opět pořádal [Studentský klub projektového řízení](#), za podpory mnoha partnerů. Konference byla i letos zaměřena na začínající projektové manažery a studenty manažerských oborů vysokých škol.

Česká komora PMI zde byla reprezentována v rámci pořádaného Talent Magnetu propagačním stánkem. Velký zájem vzbudil workshop **Jany Hajduové** na téma „Mýty v projektovém řízení aneb co Vám teorie neřekne“, který proběhl odpoledne ve dvou realizacích. Jedinou svízel, kterou Jana na svém workshopu zažila, byl nedostatek židli pro účastníky ☺.



Česká komora PMI tak byla bohatě propagována na dvou, v České republice velmi známých a oblíbených, konferencích. Řada hostů se tak měla možnost seznámit s akcemi a činnostmi komory. U propagačního stánku na obou konferencích se vystřídaly tři naše dobrovolnice, vždy v čele s **Honzou Bartoškou**, který zařizoval spolupráci komory s organizátory obou konferencí. (JB, IL)

Akce České komory PMI

PRAHA: 13. října – Grilování

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.

Pro letošní grilování byl vybrán Přemysl Mika, vynikající projektový manažer s patnáctiletou praxí v projektovém i programovém řízení v IT, telekomunikacích a bankovníctví.

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

BRNO: 2th of November - Project Management Tools

Language: English Fee: free

In November you can look forward to another of PMICZ events, this time, we will be focusing on project management tools. We will provide you with an overview and demonstration of the five most used PM tools of PMI CZ members. (KT)

Informace k akcím

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.

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.

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 Hatýna
Jan Bartoška
Klára Hájek Velínská
Jiří Svobdoda

Česká komora PMI © 2016