

## Princip projektového řízení je jen jeden

*V poslední době se výbor České komory PMI začíná setkávat se zájmem universit a vysokých škol o informace o projektovém řízení z prostředí a metodiky PMI. Je to brzy nebo pozdě?*

Výuka projektového řízení u nás má již delší tradici. Bohužel se zdá, že se vlivem osobních vazeb orientovala především na jedinou metodiku, jejíž reprezentanti se pak následně (a z pohledu vzniklé situace i logicky) stávali hlasateli "jediné pravdy" o tom, jak správně řídit projekty. Není potřeba zdůrazňovat, že to neodpovídá realitě. Princip projektového řízení je jeden, liší se pouze terminologie a některé detaily. Velmi dobře to je vidět na diskuzích Projektového Undergroundu, na nichž se scházejí lidé pracující dle různých metodik a nepůsobí to sebemenší potíže.

Byl jsem pozván na setkání s nejlepšími studenty projektového řízení z vysokých škol Německa a Francie. Jako někdo, kdo pomáhá v rozvoji zkušených PM, jsem měl obavy, jakou informaci jim mohu předat. Moje obavy se ukázaly zbytečnými, protože fakticky šlo o skutečné projektové manažery. Všichni studenti již prošli praxí v reálném podniku v délce minimálně půl roku. Měli reálnou praxi z řízení méně odpovědného projektu. Někteří již během této praxe získali reálnou zkušenost s řízením interkulturního týmu. Tedy není to žádný simulovaný projekt nebo hra na projekt, ale reálný technický projekt vedený s pomocí mentora. A touto praxí prošli v nižších ročnících studia, a to dokonce v technickém oboru. Od francouzského zástupce mi však bylo vysvětleno, že to je přece normální. Pokud si chtějí udržet akreditaci svého studijního oboru, musí přece prokázat úspěšnost svých absolventů, jinak o ni přijdou.



Tito studenti již tedy věděli, že není jediná metodika, ale že existuje obecný princip projektového řízení. Také se v praxi setkali s různými firemními metodikami, vycházejícími z různých standardů projektového řízení. Jejich zájem byl velice praktický - jak co nejlépe začít využívat nástroje, které jim nabízí práce ve stabilizované firmě, bez ohledu na tu nebo onu obecnou metodiku. Jméno obecné metodiky projektového řízení mělo vliv pouze na certifikaci, na níž již v této době začínají pracovat. Je pochopitelné, že ti, kdo prošli praxí a budou pracovat ve firmě, jejíž metodika vychází z PMBOK, se připravují k certifikaci CAPM. Nicméně jejich vysoká škola je aktivně podpoří v jakékoliv certifikaci, příprava k ní je důležitou součástí jejich studia.

A jak to je u nás? Odpověď by měly poskytnout následující dny. Doufám, že bude stejně optimistická. (IL)

### V tomto čísle

- Princip projektového řízení je jen jeden
- Styčné body řízení změn
- Akce České komory PMI a Projektového Undergroundu v Praze a Brně
- Projektový management do školy
- Říjnové přednášky České komory PMI
- Cacio fórum
- Troubled projekty podruhé

## Styčné body řízení změn

*Problematika řízení změn neboli change management je doménou, která v praxi mnohdy vystupuje samostatně a někdy se dokonce tváří, že ji projektové řízení ani moc nezajímá. Projektové profesionály by ale change management zajímat měl, především pak jeho styčné body s řízením portfoliovým, programovým a projektovým.*

Každou chvíli čteme o proměnlivosti externího prostředí, chybějícím pocitu naléhavosti, potřebě organizační agility a rostoucích nárocích na měkké dovednosti agentů změn. Jen málokdy se ale dozvídáme o praktické provázanosti principů úspěšného řízení změn s nástroji a procesy portfoliového, programového a projektového řízení.



PMI přitom vydal na toto téma několik užitečných materiálů, které se snaží zachytit převažující konsensus a nejlepší praxi na pomezí obou disciplín, čímž obohatil knihovnu základních standardů PMI.

**Ruku v ruce jdou** Zatímco řízení změn (řeč není o změnovém řízení neboli „change control“) je obvykle chápáno v kontextu méně hmatatelných **organizačních, politických a lidských faktorů**, klade projektové řízení důraz na **techniky, nástroje a procesy** dosahování parametrů jasně ohraničených změnových aktivit při existujících omezeních. Programové řízení, jehož životní cyklus se s životním cyklem řízení změn úzce prolíná, se soustředí více na **formulaci a realizaci očekávaných přínosů** projektů včetně synergií, zatímco portfoliové řízení na **optimální alokaci zdrojů mezi programy a projekty s cílem maximalizace přínosů** (zejm. ROI) těchto změnových aktivit ve vztahu k riziku.

Praktický průvodce „[Managing Change in Organizations: A Practice Guide](#)“ (pro členy na omezenou dobu **zdarma**) **definuje řízení změn** jako „ucelený, cyklický a strukturovaný přístup pro přechod jednotlivců, skupin a organizací ze současného k budoucímu stavu s cílem dosažení obchodních přínosů“, čehož lze docílit „integrací a sladěním lidí, procesů, struktur, kultury a strategie“. Podstatný závěr tohoto průvodce je, že **integrační úloha projektového řízení předpokládá i integraci problematiky řízení změn**, a jako taková jde **ruku v ruce s ostatními odpovědnostmi** portfoliových, programových a projektových manažerů.

**Povinná výbava** Výše uvedená příručka také odkazuje na studii Pulse of the Profession z roku 2012, která zjistila, že méně než 20 % organizací disponuje účinnou výbavou pro řízení změn, čemuž odpovídá i vysoká proporce neúspěšných projektů. Vynikajícím způsobem popisuje vazbu projektového řízení a řízení změn bílá kniha s názvem [One Solution for Project Success – Project and Change Management in the PMBOK Guide](#), která identifikuje aktivity řízení změn v jednotlivých procesních skupinách a znalostních oblastech PMBOKu. Zároveň odkazuje na dovednost v řízení změn jako **součást expertního úsudku** (a tím i povinné výbavy) **projektového manažera** při vyrovnávání se s okolními vlivy organizace (tzv. Enterprise Environmental Factors).

**Kdo komu velí?** Zajímavý je [průzkum mezi projektovými manažery a change manažery](#) týkající se vnímání formálního vztahu mezi oběma rolemi. Zatímco projektoví manažeři mají tendenci chápat change manažery jako ty, kdo jim reportují, u change manažerů je snaha o vyrovnanější vztah bez přímé podřízenosti. Sklon k formální podřízenosti podle studie koreluje s obecně nižším povědomím change managementu.

Pokud se chcete i vy dále rozvíjet v oblasti change managementu, k dispozici je vám [komunita praxe](#), [vzdělávací sekce](#) nebo [knihovna zdrojů](#) PMI. Mnoho úspěchů při řízení změn! (TM)

Komplexní systém



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

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

epm@autocent.cz

Microsoft Partner

## Akce České komory PMI a Projektového Undergroundu v Praze a v Brně

### Akce České komory PMI v Praze

**4.12.** proběhne další Grilování v Praze, **grilovaným bude tentokrát Petr Holomeček z T-mobile**. Na akci je možné se přihlásit přes stránky [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz).

Na další diskuzi se členové **Projektového Undergroundu**, jich (mimočodem) již je téměř 300, sejdou v Praze **22. ledna 2015**. Bude se diskutovat o tom, **nakolik je vhodná a výhodná znalost metodiky řízení projektu** u členů týmu, zvláště s ohledem na to, že ta znalost také něco stojí. Diskuze se bude konat v budově České Pojišťovny u metra Chodov, a to podle zvyku od 17:30. Pro účast pošlete na [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) praktickou otázku na téma diskuze, a to do úterý 20.1.

### Akce České komory PMI v Brně

**19.11.** proběhne v Brně Grilování Projektáka. Máte šanci se ptát zkušeného PM na jakékoliv nepříjemné otázky týkající se profesních zkušeností. Na horkou židli usedne **Roman Slivka, Delivery Transformation portfolio manager z IBM**, který řídí projektové manažery v IBM.

Další Projektový Underground v Brně pravděpodobně proběhne v prosinci. Téma diskuze však ještě není stanoveno.



Velmi se nám osvědčil formát 2 přednášek na jedné akci s networkingovou pauzou, proto budeme v těchto akcích pokračovat i v příštím roce. V tuto chvíli připravujeme akce v Brně i v Praze, do konce roku by měly být v kalendáři na [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz).

**Hezké svátky Vám přeje Česká komora PMI.** (IL, PJ)

## Projektový management do školy

Před mnoha lety, když jsem ještě navštěvoval základní školu, jsme se učili většinu věcí nazpaměť a nikdo se moc nestaral o náš názor, tedy pokud neodporoval názoru tehdy vládnoucí strany.

**Přístup dnešních dětí je jiný.** Rodiče, ale i učitelé, je povzbuzují při vyjadřování vlastního názoru. Děti jsou vedeny k tomu, aby na realizaci navržených změn aktivně participovaly a samy připravovaly a realizovaly menší projekty.

Co se ale děti dozvědí o projektech, když o projektové metodice má jejich okolí většinou jen mlhavou představu? Ruku na srdce: kdo z vás, projektových managerů, byl schopen vysvětlit svým dětem, jaké je vaše povolání? Já osobně jsem skončil u obligátního „kreslím si a povídám si s lidmi“.

A tak si říkám, **pojďme to změnit.** V rámci PMI již několik let funguje organizace „PMI Educational Foundation“, která se zabývá právě zaváděním projektového managementu do škol. **Pojďme děti seznámit se skutečnými principy projektového řízení.**



V první řadě je potřeba dostupné materiály přeložit do češtiny a za aktivní spolupráce PMI dotvořit tak, aby byly obecně použitelné a školy je mohly využívat pro práci na svých projektech. Dalším krokem bude seznámení učitelů jedné pilotní školy s celkovým konceptem a organizací. Výstupem bude projektová metodika využitelná pro školní děti a tým lidí schopný nejen projektový management učit na školách, ale i předávat zkušenosti dalším školám.

**Co to bude znamenat pro děti?** Děti získají dovednosti převzít odpovědnost za daný úkol, dokončit ho a odprezentovat. Děti se naučí svoje záměry projektově řídit, vyjednávat a rozhodovat se na základě objektivních faktů a výstupy průběžně hodnotit. Nedílnou součástí této aktivity bude podpora finanční gramotnosti. Vše si samozřejmě děti budou moct vyzkoušet na jednoduchých prakticky realizovaných projektech a o veškerých zkušenostech a dojmech budou moct diskutovat také s dětmi z ostatních škol, které mezinárodní PMI podporuje. (AZ)





## Říjnové přednášky České komory PMI



V říjnu jsme připravili **nový formát**. Dvě přednášky zcela různého obsahu spojené do jednoho večera.

**První akce tohoto typu proběhla 23. října** letošního roku v prostorách Raiffeisen banky v Praze na Pankráci.

Úvodní přednáška byla tentokrát z oblasti **řízení projektů v oblasti farmacie**. Pavel Lebesle ze společnosti ICON Clinical Research všem účastníkům vysvětlil průběh klinických studií při vývoji nových léčiv. Jde o oblast, se kterou se většina z nás dosud nepotkala. Jak se v průběhu přednášky ukázalo, někdo se již takového výzkumu účastnil v roli dobrovolníka.

V pořadí druhá přednáška tohoto dne byla na téma "**Převzetí problémového projektu**". Připravil ji Standa Bílek a pro oživení po úvodní obecné části

oslovil své kolegy a tak bylo možné se seznámit s několika případovými studii z oblasti problémových projektů. Každý z případů přinesl řadu problematických oblastí a to, jak se s nimi v daném případě projekták vypořádal.

Přednášky oddělila přestávka, kterou účastníci využili k zajímavé diskuse nejen mezi posluchači, ale také s prezentujícími.

Ti, kdo se přednášky zúčastnili, snad nelitují a s ostatními se rádi setkáme na některé z našich příštích akcí. Nejbližší z nich bude další Grilování projektáka v prosinci 2014 v Praze.

Informace o našich aktivitách naleznete na stránkách komory [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz). (MD)



## Cacio fórum

Sdružení CACIO Vás srdečně zve na seminář CACIO FÓRUM, tentokrát na téma „**Cloud, úspory, praktické rady**“.



Seminář se koná dne **19.11.2014** (9:30 - 14:30 hod ) v Paláci TeTa, Jungmanova 28, Praha 1.

V prvním bloku semináře budeme diskutovat nad praktickými aspekty a zkušenostmi s budováním cloudu a to od právních rizik, přes ukázkou spolehlivého řešení pro mobily, až po úspory, kterých lze díky cloudu dosáhnout. Druhý blok je věnován snižováním nákladů a hybridnímu cloudu. Třetí část tvoří shrnující prezentace na téma cloudu a velmi oblíbená panelová diskuze zaměřena na úspory.

### Vstupné je zdarma.

Registrujte se na adrese [tajemnik@cacio.cz](mailto:tajemnik@cacio.cz) a to do 17.11.2014, tam můžete získat pozvánku s kompletním programem. Více informací na <http://www.cacio.cz/cacio-forum-2014/>. (Jana Pragerová)

## Troubled projekty podruhé

*Na poslední přednášce České komory PMI „Přebírání Troubled Projektů“ v Praze účastníci velmi živě diskutovali otázky týkající se přebírání projektů v problémech (prezentace ke stažení [zde](#)). Všichni si samozřejmě uvědomovali, že situace na projektu, o které se bavíme, již dospěla do velmi kritického stavu a spíše než o řízení projektů se jedná o řízení krize a snahu o uhašení požáru či v nejhorším případě o úklid spáleniště. Pojďme se ale krátce zamyslet nad tím, na co se soustředit a čemu se na projektu věnovat se zvýšenou péčí tak, aby ke krizové situaci vůbec nemuselo dojít.*

### 1 Nejasná definice rozsahu projektu v samotném počátku

Co vede projekty do pastí chybějícího jasného zadání na samotném začátku? Většinou netrpělivost „zákazníka“ a touha vidět co nejdříve zahájení projektových prací, přičemž za „opravdovou práci“ rozhodně nepovažuje vysedávání nad definicí projektu či WBSkou. Často jako projektáři slyšíme: „Tak kdy už začnete pořádně makat?“ V duchu hesla „nikdy není čas udělat věci pořádně, vždycky je ale čas udělat věci znova“ se pak pod tlakem shora vrháme do nebezpečných dobrodružství dodávek se zamlženým rozsahem. Je samozřejmě vždy lepší strávit více času v definiční fázi než na konci projektu, kdy se horečně opravují chyby či opomenutí a vysvětlují se vzájemná nepochopení. Co s tím?

- Zohledněte hned od začátku **čas, peníze a zdroje vyžadované na plánovací práce** do vašich projektových plánů, odhadů a WBSky.
- Snažte se **přesvědčovat všechny zainteresované**, že je naprosto nezbytné vyloučit jakákoliv nedorozumění v definici rozsahu v samotném počátku. Proč se nepoučit z minulých chyb?
- Nastavte **robustní mechanismus změnového řízení** tak, že každá změna rozsahu je pečlivě prozkoumána z pohledu dopadů na harmonogram, zdroje, peníze a rizika projektu a tyto dopady jsou po schválení změny promítnuty do příslušných plánů.
- **Dokažte říci „NE“** – projekt nezačne, dokud definice rozsahu není dopracována do uspokojivé úrovně detailu.

## 2 Povolování změn rozsahu bez vyhodnocení dopadů do projektu

Kdy jste naposledy slyšeli na svém projektu: „To Ti mělo být přece jasné...“ anebo „Samozřejmě že to bylo součástí dodávky!“? Anebo „Takhle jsme to přece vždycky dělali...“ Zní vám to povědomě? Pokud ponecháme bez kontroly i jenom drobné změny v našem projektu, v jejich celkovém součtu mohou způsobit „odklon“ nepředvídaného množství zdrojů od původního cíle a způsobit zpoždění projektu či jeho prodražení. Až se vás pak šéf zeptá, proč se tak děje, budete schopni mu to důvěryhodně a přesvědčivě zdokladovat?

- **Prodávajte myšlenku změnového řízení** všude, kde to jen jde. Nejde o soubor poznámek z jednání, ani o plechování si vlastního zadku. Jde jen a pouze o profesionální a praxí vyzkoušenou metodu, jak evidovat a řídit nevyhnutelné změny, které potkávají každý projekt.
- Zřídte systém změnového řízení - pro větší změny více formální, pro minoritní změny méně formální.



## 3 Nenastavení komunikačních kanálů hned od začátku

Ze slonovinové věže těžko projekt uřídíte. Pokud projekták nevybuduje a neudrží otevřené komunikační kanály na všechny zainteresované, zákonitě začnou vznikat falešné neoficiální kanály a začnou se lavinovitě šířit nedorozumění a dezinformace.

- Definujte a **publikujte jasně role a zodpovědnosti** každého člena projektového týmu.
- Nastavte **pravidelná setkání** týmu.
- Jasně **stanovte strukturu, obsah a frekvenci status reportů**, jež projekt generuje.
- **Podporujte dialog** mezi všemi, nedělejte ze sebe jediný informační kanál, ale vytvořte si kolem sebe skupinku dobře informovaných lidí (core tým), kteří dále informují své kolegy a partnery o projektu a sbírají od nich zpětnou vazbu či podněty.

## 4 Závazek dodat k vymyšlenému datu bez reálného základu

Dodáme první sadu funkcí do listopadového release. Reklamní kampaň začne před Vánoci. Školení dokončíme před letními prázdninami. Zní vám to povědomě? Uměle stanovená data nemohou být násilím vnučena projektu! Je to přece vždy otázka toho, kdy může projekt reálně začít a otázka vnitřních vazeb a závislostí jednotlivých aktivit na projektu. Plánování je technický, nikoliv politický proces!

- Vždy se snažte zjistit, **co je na pozadí uměle stanoveného data** – pokud jde o „hard“ datum (např. regulatorní), berte ho vážně a určete pečlivě zdroje, které potřebujete k tomu, aby bylo toto datum dosaženo. Pokud jde o „soft“ datum, vyjednávejte o rozumný časový horizont, ve kterém je možné projekt dokončit.
- Použijte **všechny nástroje, které máte k dispozici** (WBS, analýza závislostí, estimační techniky, ...), k určení, zda termín je nereálný.
- Přesvědčujte, přemlouvejte, **dokažte nevhodnost uměle stanoveného termínu** – vždy ale buďte v pozici, že máte připravenou životaschopnou alternativu.

## 5 Nezmražení specifikací

Řekněte svému „zákazníkovi“, že sice dokážete chodit po vodě, ale hodně pomůže, když ji nejdříve zmrazí. Existuje moment, kdy je třeba změny do specifikací zastavit. Nebo lépe řečeno, musí skončit změny do specifikací bez revize potřebného času a peněz. Pokud toto datum nebude stanoveno, změny budou pokračovat neustále. A je zřejmé, že čím později se takové změna objeví, tím těžší bude zapracovat její dopady do původního návrhu.

- Poskytněte **dost času na provádění změn do specifikací**, než je zamrazíte.
- Ujistěte se, že **všichni rozumí, co zmrazení znamená** – všechny změny poté budou mít svou cenu, a to nejen tu vyjádřenou v penězích. Otázka je, zda jsou ochotni ji zaplatit.

## 6 Neschopnost říci ne, i když víme, že je to nemožné

Brání nám naše ego ve schopnosti říci NE? Anebo se bojíme, že si najdou někoho jiného, kdo kývne a dostane tak náš džob? Možná je to jen proto, že pro toto tvrzení nemáme v ruce silné trumfy v podobě solidní projektové dokumentace, ale jenom „špatný pocit, že to nemůže dopadnout dobře“

- Nastavte **profesionální proces projektového řízení** – neprůstřelné WBSky, důvěryhodné odhady a harmonogramy, registry validních rizik, účelné nástroje na monitoring a tracking, smysluplný reporting...
- Řekněte **NE dostatečně včas** – pokud čekáte příliš dlouho, můžete se dostat do slepé uličky, ze které již není úniku.
- Postupně **získávejte důvěryhodnost a respekt od svých sponzorů a zákazníků**, takže mohou věřit vašim úsudkům. (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