

Jak dlouho může být člověk dobrým projektovým manažerem?

Nabízí se odpověď celý život, ale je tomu opravdu tak? Vezměme to tedy pěkně od začátku. Chvilí to trvá, ale po drobném přemlouvání dostanete svůj vysněný první malý projekt. Mnozí i přes své vzdělání a teoretické předpoklady odpadnou už v tuto chvíli. Střet s drsnou realitou prostě není pro každého.

Kariéra se ale teprve rozjíždí. Projekt následuje projekt. Možná jste si nevšimli, ale z toho nesmělého studentíka se pomalu stává světem protřelý pragmatik schopný řešit jakoukoliv situaci. Malými projekty Vás už nikdo nezdržuje. Pro vás jsou už jen ty velké nebo pro vaši firmu ty klíčové. A zase projekt následuje projekt.



Ti, kteří skončili u malých projektů, už v tuto dobu obvykle dělají něco úplně jiného. Ale ani vy už slepě nepřijímáte každou výzvu a začínáte si vybírat. Ale kam dál? Najdete rozumný kompromis mezi řízením velkých projektů a osobním životem? Nebo se slepě ženete za většími a většími projekty a programy postupně až k vyhoření? Nebo půjdete dál a zkusíte řídit portfolia, školit projektové řízení anebo už jen dávat dobré rady?

Těch skutečně dobrých a aktivních projektových manažerů je opravdu málo. Chcete jimi být i vy? (AZ)

V tomto čísle

- Jak dlouho může být člověk dobrým projektovým manažerem?
- Business radar
- Pivo s projektákem
- Co se děje v podzemí
- Jak aktivně naslouchat?
- PMI vyrazí do terénu!
- PMI Frankfurt Chapter uvádí
- Lessons learned, začátek i konec práce na projektu
- Zahraniční komory PMI

Business radar

Být či nebýt expertem v odvětví, ve kterém řídím projekty? Musím znát každý šroubek díla, které dodává můj projekt? Anebo si vystačím s manažerskými dovednostmi, soft-skills a perfektní znalostí metodologie? Na mnoha workshopech či diskuzích s projektáky se toto téma objevuje více či méně pravidelně. Existuje na to jednoduchá a jednoznačná odpověď? Na to jsme se tentokrát nebáli zeptat top-manažerů více než na slovo vzatých. (SB)

Jak je podle Vás důležitá pro projektového manažera znalost předmětné oblasti/oboru, ve které projekt řídí?



Petr Karel
Senior Head of Service Delivery
Management
T-Mobile Czech Republic a.s.

V oblasti IT Service Delivery Managementu působím déle než 5 let a za tuto dobu jsem měl možnost figurovat v mnoha projektech o různých velikostech a náročnostech, tedy počínaje standardní přípravou infrastrukturních prostředí, až po tranzici a transformaci zákazníků. Nad položenou otázkou jsem se moc nepozastavoval, jelikož rozhodně preferuji znalost v dané oblasti či oboru pro projektového manažera. Nevnímám to jako výhodu, ale fakt, že v případech kde jsem vlastníkem (sponzorem), tak vyžadují PM s tímto know-how z důvodu efektivnosti při řízení projektu. Z praxe velmi dobře vím, že samotná metodika projektového řízení negarantuje úspěšnost dokončení projektu, ale skillly a znalost PM v daném oboru tzn. že tato znalost je pro mě klíčový faktor pro úspěšný business.

Na túto otázku existuje množstvo pohľadov. Objem znalosti predmetnej oblasti záleží na povahe a cieľoch daného projektu, ako aj organizačnej kultúre firmy, v ktorej sa projekt bude spúšťať. Pre menšie IT či softwarové projekty je stupeň znalosti danej problematiky viac žiadaný ako pre portfólio či "business development" projekty. V prvej kategórii projektov môže PM benefitovať z doménovej znalosti rýchlejšou odozvou na dané problémy, kvalitnejšie estimovať úlohy a tým zvyšovať kvalitu projektového plánu. Hlbšie porozumenie jednotlivých úloh dáva PM výhodu pri priradovaní ľudských zdrojov a simultánnom plánovaní, čo môže prispieť ku kompresii projektového harmonogramu i celého životného cyklu projektu. Druhá kategória projektov je menej náročnejšia na doménovú znalosť, pričom požadované sú primárne mäkké dovednosti, analytické myslenie a holistický pohľad na danú problematiku. Vo všeobecnosti sa táto otázka ťažko generalizuje, pretože je závislá na rôznych faktoroch, predovšetkým čo do kategórie daného projektu a organizácie.



Tomas Szaszi
Project Management Leader
Honeywell
ACS Center of Technologies

Pivo s projektákem



Studentský klub projektového řízení pořádá pravidelná piva s projektákem. Nevím, jestli jde o reakci na čaj o páté, každopádně pivo mi chutná víc než čaj a tak jsem byl velmi potěšen pozváním ze strany klubu. V dohodnutý den jsem dorazil na sedmou k Pinkasům. Musím uznat, že výběr místa byl na jedničku, tanková Plzeň a atmosféra místa byla vynikající. Postupně přicházely známé tváře z klubu, tak jsme řešili, co je nového a pomlouvali ty, co tam nebyli. Pak po mně chtěli, abych řekl něco o projektovém řízení do časopisu studentské komory. Ač to bylo pivo s projektákem, nebyl jsem na to úplně připraven! Člověk jde po práci na pivo a nechce řešit zásadní věci. Něco jsem ale řekl, **zápisky se doufám ztratily**. Naštěstí jsme pak pokračovali v neformální debatě, dokonce

jsem získal dalšího dobrovolníka pro PMI. Kolem desáté mi volala přítelkyně, abych šel domů. Tak jsem dal jedno malé na rozloučenou, zaplatil svých sedm piv a šel. Koneckonců i kvalita fotky odpovídá zaměření setkání. (PJ)

Co se děje v podzemí

Jarní prázdniny za námi a další akce Projektového Undergroundu brzo před námi. Už ve čtvrtek **3. dubna** proběhne diskuze o tom, **co je nejdůležitější pro úspěch projektu**. Tentokrát není třeba zasílat otázky, ale v roli přihlášky je třeba do 1. dubna zaslat pojmenování právě jednoho aspektu, který je pro úspěch projektu nejdůležitější, ale i zdůvodnění PROČ. To prosím zašlete do úterý 1. dubna EOD na mail

Igor.Luhan@mypmi.eu. Diskuze o důvodech, proč je to či ono tím nejdůležitějším, bude pro všechny nepochybně obohacující. Diskuze proběhne v prostorách firmy IBM u metra Chodov (ulice V Parku).

SUCCESS



Další akce se bude konat již **24.4 od 17:30**, kdy proběhne diskuze o zkušenostech s **diagnostikou projektu** - tedy jaké nástroje, jak vyhodnocujete, kdy, atd. Diskuze se bude konat v budově T-Systems (nyní T-Mobile) u metra Vyšehrad (vedle Kongresového centra). Svoje otázky v roli přihlášky je třeba zaslat do úterý 22. dubna EOD.

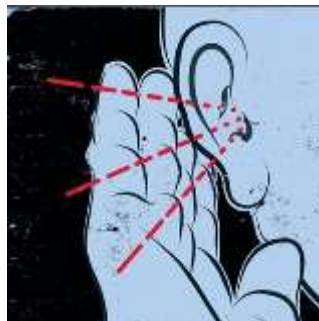
22. května má Projektový Underground připravenou **diskuzi o motivaci v projektu**, která se po delší době vrací do prostor firmy Vodafone. V červnu pak Underground zamíří do Brna **diskutovat o zkušenostech s řízením virtuálních a globálních týmů**. Podrobnosti se dočtete v dalších číslech.

Organizátoři se těší na setkání s vámi. (IL)

Jak aktivně naslouchat?

Téměř polovinu veškeré komunikace tvoří poslech, ale jen 2% projektových profesionálů přiznává formální vzdělání v této dovednosti. Podle výzkumu PMI.org přitom každý pátý projekt nesplní své cíle právě díky neefektivní komunikaci. PMI.org se dotazoval projektových profesionálů: Jak zajistíte, abyste aktivně naslouchali?

Již řecký filosof Epiktétos před dvěma tisíci lety prohlásil, že „příroda dala lidem jeden jazyk, ale dvě uši, abychom druhé slyšeli dvakrát více, než mluvíme“. Pro projektové profesionály, kteří denně zpracovávají podklady pro klíčová rozhodnutí, řeší konflikty nebo zjišťují skutečný stav věcí, je umění aktivního naslouchání nejen povinnou výbavou, ale i konkurenční výhodou.



Udržte pozornost Častým důvodem, proč nedokážeme udržet pozornost, jsou různá vnější či vnitřní rozptýlení včetně fyzické či duševní únavy, snahy o multitasking nebo vlastního myšlenkového toku. Už samotná skutečnost, že člověk myslí až 3krát rychleji, než mluví, vede k tomu, že ve zbytku času promýšlí reakce na příspěvky druhých, nebo hodnotí to, co slyší. Udržet pozornost proto znamená především uvědomit si zdroje rozptýlení a naladit se na myšlenkovou vlnu diskutéra. Kaushik Das, PMP, senior project manager z IT firmy emids v Bangalore doporučuje pojmout naslouchání jako určitou **nenasytnost po informacích**, která umožní činit lepší rozhodnutí a minimalizovat náklady chybějících datových vstupů.

Nasměřujte konverzaci Druhým důvodem snížené pozornosti je, že se mnohdy soustředíme pouze na to, co považujeme za zajímavé nebo důležité a vše ostatní prosíváme skrze své mentální filtry. Díky tomu nám může uniknout část informace, kterou v danou chvíli nepovažujeme za důležitou, neboť pro nás nemá význam. Řešením, jak se se zdláklivým komunikačním balastem vypořádat, je podle Riche Mumleyho, PMP, portfolio manažera u texaského dodavatele součástek pro letecký průmysl Aviall, pokud jsme schopni **nasměřovat tok konverzace** – doporučuje vždy **zahajovat diskuse s jasným cílem a schůzky s jasnou agendou**.

Zůstaňte angažováni Udržet dlouhodobě pozornost není snadné a je potřeba si vzít na pomoc některou z osvědčených technik. **Povzbuzováním** nebo **objasňováním** dáváme najevo svou angažovanost v diskusi a získáváme další cenné detaily. **Opakováním** nebo **psaním poznámek** se snažíme porozumět významu slov a komunikačnímu stylu diskutujícího partnera. **Parafrází** a **zrcadlením** si ověřujeme správné pochopení nejen faktů, ale i souvisejících emocí. **Sumarizací** a **uznáním** se pak snažíme vystihnout podstatu sdělení a oceňujeme partnera za sdílení informací. Everton de Padua Chicaroni, PMP, projektový manažer brazilské pobočky Nestlé navíc doporučuje bezprostředně se **zdržet vlastní reakce nebo argumentace** na to, co slyšíme, stejně jako věnovat pozornost „řeči těla“.

Neustále trénujte I když nejste v aktivním poslechu zrovna přeborníky, každý den je pro vás novou příležitostí, jak tuto dovednost trénovat v různých situacích. Průběžně si **vyhodnocujte**, zda ta či ona technika vedla ke zkvalitnění komunikace a následně **upravte kurz**. Jak trefně podotýká Tina Meade, ZKPM viceprezidentka bostonské firmy Hill Holliday Advertising, i když odejdete ze schůzky s pocitem, že se vám nepodařilo vše podstatné zachytit, nevěste hlavu – zítřek je další příležitostí, jak se v aktivním naslouchání zdokonalovat.

Doporučení PMI.org, jak aktivně naslouchat, si můžete přečíst také [v březnovém čísle PM Network](#), nebo na [bloqu PMI.org](#). (TM)



Nabízíme kompletní podporu při přípravě k certifikaci PMI a IPMA a to s **GARANCÍ VRÁCENÍ PENĚZ**.

Pro trénink praktického projektového řízení děláme tréninky především formou manažerských her – simulací projektů a programů, které věrně simulují situace na skutečných projektech a **mají nejlepší poměr přenosu nově získaných dovedností do praxe**.

Členové komory PMI u nás mají 10% slevu na veškeré tréninky.



www.pmconsulting.cz

PMI vyráží do terénu!

Chcete vidět řízení projektů naživo? Domluvili jsme se s DHL a na duben připravujeme návštěvu logistického centra DHL za Prahou. Akce v Brně, přednášky, grilování, to je náš repertoár na nejbližší období.

19.03. | 17.30 Jak jsem se učil řídit program | Brno Autocont

Díky skupině aktivních brněnských dobrovolníků připravujeme sérii akcí v moravské metropoli. Začínáme oblíbeným kusem „Jak jsem se učil řídit program“, kde Vám Igor Luhan vysvětlí, že program není jen takový velký projekt. Jako v každé případové studii se začne popisem problému - v tomto případě krátkým filmem, který byl v rámci programu natočen a který ukazuje výstupy programu. Tyto výstupy tvoří poměrně unikátní a pokročilý systém pro měření pokrytí celého území ČR rádiovými signály.

20.03. | 19.30 Bowling o pohár prezidenta PMI | Praha Bowling Radava

Po práci legraci, na začátek jara jsme proto připravili bowlingový turnaj.

10.4. | 17.00 Projekty v logistice | Logistické centrum DHL Jažlovice

Prostředí logistické firmy a specifika projektů v logistice. Kde jinde se s touto problematikou seznámit, než přímo v logistickém centru. Uvedeme Vás do projektového řízení v rámci DHL Supply Chain Eastern Europe, proběhne prezentace konkrétního projektu a návštěva skladu.



Zde je malá ochutnávka toho, co nás čeká v nejbližší době:

23.04. | Práce se sponzory projektu | Brno

Standa Bílek připravuje přednášku na základě podkladů Z. Traczyka o práci se sponzory.

15.05. | Grilování Eva Gašková | Praha

Další kolo grilování, tentokrát s Evou Gaškovou z IBM.

29.05. | Volby do České komory PMI | Praha



Bude se volit prezident a polovina výboru. Přijďte!

Květen | Zenová prezentace | Brno

Roman Boháček Vám ukáže, jak pracovat s obrazy a emocemi při tvorbě prezentací.

12.06. | Coaching | Praha

Agnieszka Gasperini se podělí o zkušenosti při coachingu na projektech.

26.06. | Převzetí troubled projektů | Praha

Těšíme se na Vaši účast! Registrace na www.pmi.cz (PJ)

Další čísla
vycházejí

21. 4. 2014
19. 5. 2014
16. 6. 2014
21. 7. 2014
18. 8. 2014
15. 9. 2014
20. 10. 2014
17. 11. 2014
15. 12. 2014

PMI Frankfurt Chapter uvádí

Ve **Frankfurtu nad Mohanem** se bude ve dnech **28. až 30. dubna 2014** konat 2. ročník **Project Zone Congress**. Je TO událost, které byste se měl každý, pokud se zajímáte o projektové řízení, zúčastnit!

Project Zone Congress vám nabídne ty nejlepší z nejlepších - potkáte více než 25 odborníků (například **Bob Schatz** - bývalý viceprezident pro rozvoj v Primavera Systems, **Kevin Baker** ze společnosti Airbus nebo **Peter Taylor**, známý jako The Lazy Project Manager). Od nich a řady dalších si budete moci vyslechnout nepřeborné množství rad a tipů. Naučíte se osvědčené postupy a dostanete možnost zapojit ty nejlepší možné partnery. Je to vaše jedinečná šance dostat se mezi nejlepší!



Project Zone Congress

28-30 April, 2014 · Westin Grand Frankfurt

Project Zone Congress vám mj. přinese:

- Conference in Conference: Project Portfolio Management Day
- 4 Pre-Conference Masterclasses
- 3 Elective Tracks
- 16 Birds-of-a-Feather - Peer Led Workgroups

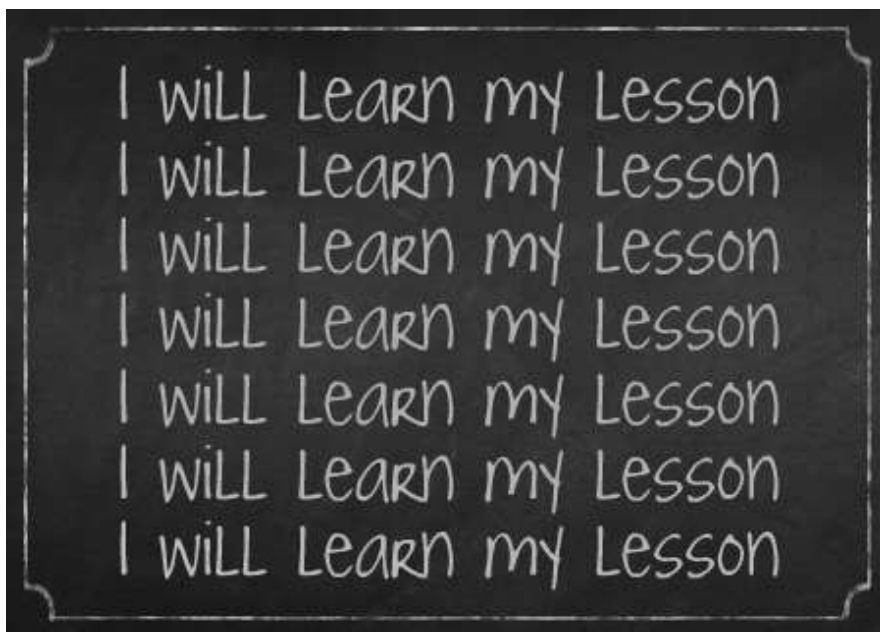
Program kongresu bude zaměřen na řešení kritických problémů, jako je například **řízení komplexity v rychle se měnícím prostředí, vysoce výkonné vedení projektu, kombinace agilních a tradičních metod řízení projektů, budování a správa efektivní PMO.**

Pokud vás odrazuje vzdálenost, partner kongresu Lufthansa nabízí pro mezinárodní účastníky zlevněné letenky na kongres.

Dalšími partnery kongresu jsou: Can Do, Rally Software, SAP a Upland.

Pro členy České komory PMI organizátoři kongresu připravili slevu. Při přihlášení na tento kongres použijte slevový kupón **PMI-CZ-10**. Přihlásit se můžete zde: <http://projectzonecongress.com/event-signup>. (MD)

Lessons learned, začátek i konec práce na projektu



Většinou jsou Lessons learned brány jen jako **nutné zlo** dané firemními procesy. Na druhou stranu neznám mnoho lidí, kteří by bez jakékoliv zkušenosti, se ani nenamáhalí podívat po informacích z podobného projektu a rovnou začali pracovat.

Kde ale vlastně tyto informace hledat? Možná že právě tady je zakopán ten pověstný pes. V horším případě jsou Lessons learned součástí uložené projektové dokumentace. Jednotlivé projekty jsou nazvány kódovými jmény jako je Parník nebo Elvis III a uvnitř dokumentu naleznete vyprávění o sedmi statečných, kteří přes nepřízeň osudu dodali určený projekt. V lepším případě jsou Lessons learned uloženy na jedné hromadě, pojmenovány dle názvů projektu a obsahující užitečné informace.

Jak by ale vlastně měl vypadat ideál Lessons learned? Lessons learned jsou **silně ovlivněny zvyky a postupy té dané konkrétní firmy**, proto lze jen těžko najít kategorie - metadata pro vyhledávání. Informace musí být dohledatelné podle hlavních kategorií, jako jsou oblast projektu, rozpočet a jeho hlavní kategorie, případně problémové a úspěšné oblasti. Lessons learned musí obsahovat zkušenosti, co a jak bylo řešeno a vyřešeno.

Během mé profesní kariéry jsem zaznamenal **různá vývojová stádia Lessons learned**. Některé byly psané ručně v poznámkovém bloku a vyměňované ústně mezi projektovými manažery. Dále jsem přišel do styku s obecně přístupnou databází Lessons learned, centrálně spravovanou PMO. Narazil jsem také na velmi sofistikovanou prezentaci v Powerpointu, týkající se několika profesí, sumarizovanou za jednotlivý kvartál a obohacenou o prvky řízení portfolia projektů a ekonomické ukazatele.

A mohl bych pokračovat... **Každopádně čím sofistikovanější formát a informace, tím spíše si Lessons learned nakonec nikdo nevšimne.** Není špatné udělat si jednou za určité období čas a všechny Lessons learned zpřístupnit v některém z DMS (dokument management systému) spolu s vhodnými metadaty pro vyhledávání. Ideální je také Lessons learned všem projektovým manažerům odprezentovat. Nemusím, doufám, zdůrazňovat, že úspěch předání know-how je limitně vázán na komunikační schopnosti prezentátora. A dejte pozor, protože to, co funguje v jedné společnosti, nemusí fungovat v druhé. (AZ)

Nový Project přináší nové možnosti řízení projektů

Nová generace aplikace
Microsoft Project a řešení
Enterprise Project
Management dramatičticky
posouvá úroveň podpory
projektového řízení. Přináší
zcela nové možnosti pro
tvorbu a sdílení projektových
informací, ať už jste kdekoliv.
Vedle klasicky řízených
projektů najdou v portfoliu
podporu také aktivity řízení
prostřednictvím týmové
spolupráce. V neposlední řadě
dochází také k razantnímu
snížení nákladů na nasazení
a provoz.

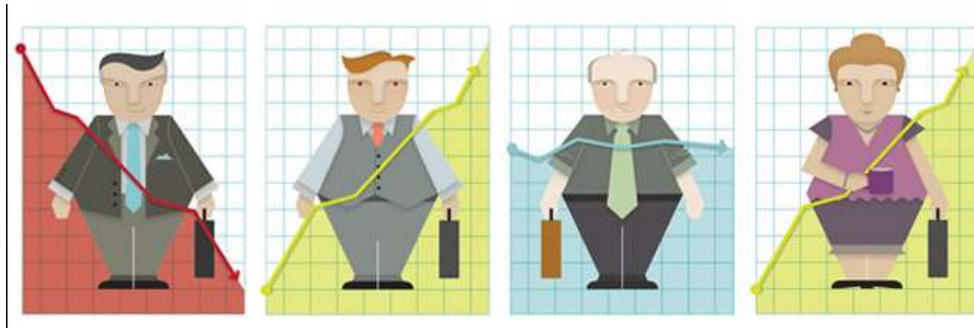


dočinitel profesionálního řešení

www.wbi.cz

Zahraniční komory PMI

Soudě dle akcí zahraničních komor na konec března, dalo by se **hovořit o březnu jako o měsíci otevřených setkání jednotlivých komor.**



Na konci března totiž proběhne ve **Frankfurtu nad Mohanem sraz zdejší PMI komory**, což je velmi dobrá příležitost seznámit se s mnoha novými tvářemi a poslechnout si plány frankfurtské komory do budoucna. Akce se koná **31. 3. 2014** a více informací naleznete na stránkách [tamní komory](#).

Pokud budete někdo **27. března na Slovensku**, pak se můžete zúčastnit **setkání slovenské komory** s obdobným programem, jaký mají v plánu kolegové z Frankfurtu. V ten samý den pak mají naplánováno **fórum rakouské PMI komory** i **kolegové ve Vídni** (Heizungsmuseum, Malfattgasse 4, 1120 Wien).

Pokud jde o odborná témata, pak agilní řízení je jako samostatná disciplína už nějaký ten pátek na světě a agilní přístup se objevil i v oblasti projektového řízení. **Dánská komora** proto připravila na **8. 4. 2014 přednášku** se zajímavým názvem **"Agilní projektové řízení: Jak daleko jsme došli?"**. Hlavním tématem přednášky je zamyšlení nad tím, kdy použít klasický přístup projektového řízení a kdy ten agilní.

Pokud by někdo byl **25.3.** poblíž **švédského města Uppsala**, pak stojí za úvahu navštívit přednášku, pořádanou **švédskou komorou PMI**, s velmi zajímavým tématem snažícím se najít odpověď na otázku: **"V jakém prostředí je trvale udržitelné projektové řízení?"**. (MM)



Kontakt

Česká komora PMI, o.s.
Email: info@pmi.cz
WWW: 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