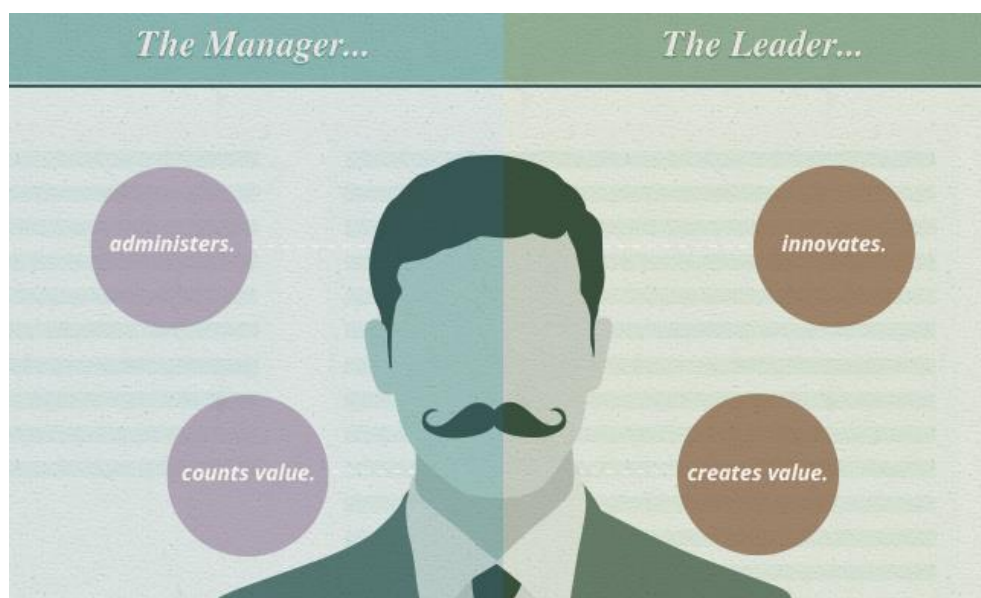


## Projektový manažer versus projektový leader

Za dobu svého více dvanáctiletého působení v roli projektového manažera jsem měl možnost podrobně poznat projektové prostředí v několika organizacích. Rád bych se s vámi podělil o zkušenost a zamyšlení, jak je vnímána role projektového manažera. Ať už malá nebo velká organizace, ve většině případů jsou očekávání od této role velmi podobná. Projektový manažer je v organizaci chápán jako člověk, který ví a rozhoduje o všem na projektu. Vytváří plán, zná details o projektu, hlídá všechny projektové úkoly a vůbec je to takový superman. Organizace v podstatě z projektového manažera dělá tzv. router a mikro manažera. Všechny informace musí jít přes projektového manažera, a pokud ten není, nemá čas nebo je zahlcený, stává se z něj úzké hrdlo a projekt se dostává do skluzu. Nicméně i v situaci, kdy projektový manažer zvládá takto nastavenou roli, dochází k jinému negativnímu jevu. Mikro řízení zabíjí tolik potřebnou kreativitu a samostatnost týmu. Škálovatelnost takové konfigurace projektu je pak minimální.



Má však tento přístup budoucnost? V dnešní době, kdy projekty jsou čím dál komplexnější a tlak na termíny větší jak kdy jindy? Nenastal čas na posun směrem k projektovému leaderovi? Projektový manažer jako leader především zná klíčové informace o projektu. Tým v kontextu role projektového leadera získává větší zodpovědnost. Například rozhoduje o návrhu řešení a způsobu realizace. Taktéž definuje vlastní návrh cesty – úkoly v rámci WBS – vedoucí k cíli projektu, a to včetně odhadů. Projektový leader pak sice vlastní projektový plán, ale fakticky jej nevytváří. Plán vzniká ve spolupráci a na základě vstupů z projektového týmu. Členové projektu mezi sebou komunikují napřímo a pouze v případě eskalace, pokud ji nejsou schopni vyřešit v první řadě sami, se obrací na projektového manažera. Projektový manažer vystupuje na projektu primárně jako facilitátor. Protože tým vlastní úkoly, projektový manažer není úzkým hrdlem a je možné projekt škálovat.

I PMI v PMBOK 5 změnil přístup k definici role projektového manažera. Namísto zodpovědnosti za řízení projektu jako takového, vede projektový manažer dle PMBOK 5 tým, který je odpovědný za dosažení projektových cílů. Tento posun ovšem klade vyšší nároky jak na projektový tým, tak samotnou organizaci. Pokud chceme dodávat stále náročnější projekty za kratší čas a nižší náklady při zachování vyšší kvality, možná se budeme přece jen muset všichni společně na tuto cestu vydat. A je to i na nás, projektových manažerech, abychom se snažili stát leadery.

Jiří Kobelka, Cleverance

### V tomto čísle

- Projektový manažer versus projektový leader
- Hlavní změny v šesté verzi PM BOK
- Připravujeme
- Anketa
- Novinky z okolních komor
- Změna a techniky odstranění odporu ke změně
- Co se chystá v podzemí
- Novinky na PMI.ORG

Naši partneři

**Honeywell**

Naši sponzoři

 projectman.cz

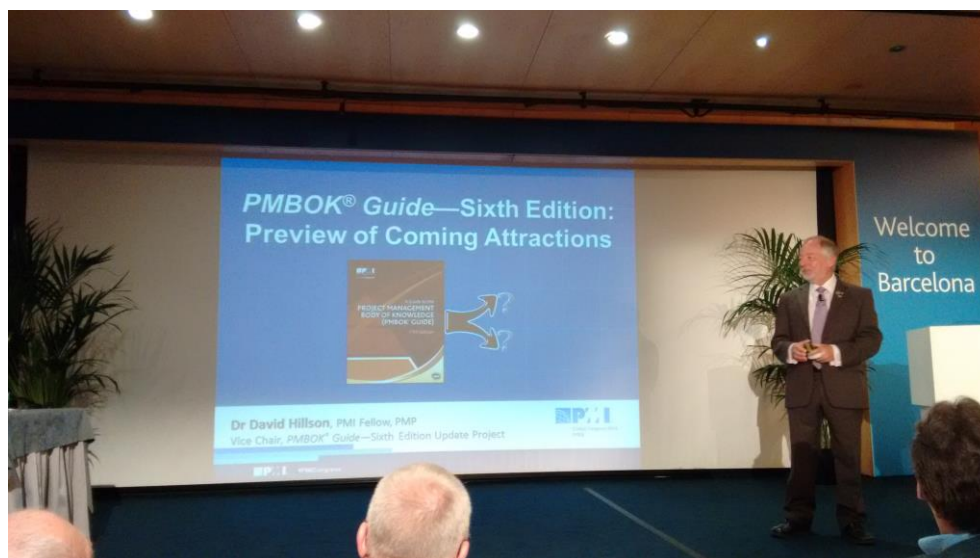
## Hlavní změny v šesté verzi PM BoK

Na květnovém kongresu PMI v Barceloně představil David Hilson hlavní změny a novinky v připravovaném standardu (PMBOK) i průvodci (Guide) verze 6.

Hlavním tahounem změn je pokrok v profesi. PMBOK říká, že je „dobrou praxí“, která je použitelná pro většinu projektů, které běží v dané době. Svět projektového řízení se od vydání verze 5 výrazně změnil, a proto se mění i PMBOK.

Návrh standardu PMBOK verze 6 byl dokončen v prosinci loňského roku, na jaře 2016 probíhalo připomínkové řízení. Bylo vypořádáno více než 4 000 komentářů a připomínek. Průvodce, který ze standardu vychází, bude k dispozici pro připomínky v průběhu června – července 2016. Nové knížky v tištěné i elektronické formě bychom se měli dočkat na podzim 2017.

Snahou týmu, který novelizaci připravoval, bylo více zpřehlednit a zjednodušit text. Namísto dlouhého seznamu vstupů u popisu jednotlivých procesů tak najdeme zobecněné „Project management plan“ a „Project documents“, podobně na výstupu „Project management plan updates“ a „Project documents updates“.



Nově bude jedna samostatná kapitola věnována roli projektového manažera, kde budou popsány potřebné dovednosti v návaznosti na „PMI Talent Triangle“. V tom se standard PMI přibližuje kompetenčnímu přístupu IPMA, který tak de facto ztrácí svoji hlavní „konkurenční výhodu“.

Inspiraci v PRINCE2 můžeme podle mého názoru hledat v další změně, a to nově zavedené vazbě na „business documents“, konkrétně „business case“ a „business realization plan“, které budou nově vstupy pro „project charter“.

Popisy jednotlivých znalostních oblastí budou nově zahrnovat také přístupy pro iterativní, adaptivní a agilní prostředí. Došlo k přejmenování dvou znalostních oblastí:

PM BoK verze 5	PM BoK verze 6
Project Human Resource Management	Project Resource Management
Project Time Management	Project Schedule Management

Dochází také ke změnám v procesech. Šestá verze bude zahrnovat 3 nové procesy: „Manage Project Knowledge“ (v rámci integrace projektu), „Control Resources“ (v rámci řízení zdrojů), „Implement Risk Responses“ (v rámci řízení rizik). Odebrán byl proces „Close Procurements“.

Celkem 6 procesů bylo přejmenováno za účelem lepšího vnímání obsahu a smyslu procesu:

PM BoK verze 5	PM BoK verze 6
Perform Quality Assurance	Manage Quality
Plan Human Resource Management	Plan Resource Management
Control Communications	Monitor Communications
Control Risks	Monitor Risks
Plan Stakeholder Management	Plan Stakeholder Engagement
Control Stakeholder Engagement	Monitor Stakeholder Engagement

Jednotlivé kapitoly popisující znalostní oblasti budou mít novou, jednodušší a jednotnou strukturu i srovnatelný rozsah textu. Popis by měl být ještě více než doposud prakticky pojat, což bylo zdůrazněno například v rámci znalostní oblasti „Project Procurement Management“. PMI si zakládá na tom, že tým zpracovatelů se skládá z ryzích praktiků a tak PMBOK verze 6 nebude popis toho „jak bychom měli řídit projekt“, ale „jak dobře řídíme projekty“. Máme se rozhodně na co těšit.

Jiří Krátký, PM CONSULTING s.r.o.

## Připravujeme

### Akce České komory PMI v Praze

#### 6. října – Grilování

Grilování je akce, během které je zkušený PM připraven čelit dotěrným otázkám ohledně své kariéry, jeho úspěchů či neúspěchů a poučení, které si z nich odnesl. 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.

### Akce České komory PMI v Brně / Events of Czech Chapter in Brno

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

#### 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.

Podrobnější náplň akcí a přesný termín i místo budou upřesněny na našich webových stránkách [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz). Změna programu vyhrazena. Sledujte též akce Projektového Undergroundu! Těšíme se na Vás a děkujeme za přízeň. (KT)

#### Informace k vstupnému

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.




## Anketa




Položili jsme několika projektovým manažerům 2 jednoduché otázky:

1. Co podle tvého názoru v metodice PMI chybí?
2. Co podle tvého názoru v metodice PMI přebývá?

Tady najdete odpovědi:

	Šimon Budský	Petr Suja	Ivor Krátký
			
	Šimon je ředitelem projektově orientované společnosti 3P consulting. Z titulu své pozice realizuje zejména portfolio management. 3P consulting se zabývá rozvojovými projekty pro firmy a poskytovatele sociálních služeb.	Zkušený projektový manažer a druhý certifikovaný programový manažer v ČR.	Ivor působí jako Adjunct Professor (hlavně) ve ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA (PMG, Int. Management, Personal Selling), jeho hlavním aktuálním projektem je organizace svého přesunu do US (Louisiana) koncem t.r.
1.	Na první otázku je odpověď spíše než co chybí, tak čím mne PMI moc neuspokojilo. Pravidla pro portfolio management. S tím se potýkám sám a viděl jsem i u jiných firem, že s tím bojují. A hlavně si to neumějí pojmenovat. Pak by se hodila k jednotlivým chapterům publikace na nástroje (tips & tricks)-	Poslední PMBOK jsem moc nestudoval, takže si netroufám odpovědět, ale dám odpověď na PgMBOK. Chyběl mi logičtější popis procesů, který byl v předcházející metodice PgMBOK (2nd edition).	Stále zarytě trvám na (zdánlivě pouze „terminologickém“) oddiferencování mezi „Project Team Leader“/PTL/ vs. Project Manager/PM-SME/. To kromě jiného znamená problémy u klientů a zadávání zakázek a v poptávkách, kde v zájmu jejich „úspor“ požadují „jednoosobní kombinaci jedince „Project Management“ a „subject matter“ savvy (lidsky vyjádřeno jedince, který zároveň umí projekty řídit i zná špičkově odbornou profesi), což s nepatrnými výjimkami de facto neexistuje.
2.	Nepřijde mi, že by bylo něco navíc.	Myslím, že nic.	Dost bych toho viděl kolem „projekt teamů“, kde věci v PMBOK nejsou zcela jasné (a to i v některých obrázcích).

	Jan Bartoška	Klára Čurdová	Pavel Lebesle
			
	Honza Bartoška se již přes 10 let věnuje výuce projektového řízení na Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze. Na ČZU také působí jako projektový manažer IT projektů.	Projektová manažerka ve společnosti MSD IT Global Innovation Center, s.r.o., která se nikdy nevzdává naděje na lepší projektový management, který není o perfektní metodice, ale též o kvalitních vztazích a porozumění potřebám.	Pavel Lebesle is Sr Director PM at Icon Clinical Research in Prague.
1.	Standard PMBoK Guide s 3 dalšími Foundational Standards a návaznými 7 Practice Standards & Framework už tvoří úctyhodnou knihovničku. Nemyslím si proto, že by něco významného pro současnou praxi teď ve standardu chybělo. Z mého pohledu bych spíše hledal místa, která by zasluhovala širší rozpracování a zdůraznění. Např. alokace zdrojů, kdy doba trvání činnosti je dána vždy vztahem plánované pracnosti a rozsahem či počtem zdrojů, ta by zasluhovala větší pozornost a rozpracování.	Metodika je obsáhlá pro projekty velkého rozsahu, takže se domnívám, že jí, kromě přehlednosti pro nováčky, toho moc nechybí.	I am missing the soft aspect of managing project like motivation coaching...
2.	Nehledal bych, co přebývá. Především, jak dokázat, že něco přebývá? Žádné téma ve standardech rodiny PMI není náhodou. A že snadno najdeme v metodice PMI témata, která neznáme ze své vlastní praxe, nebo se nám nezdarují pro vlastní praxi použitelná? To jen vysvětluje, proč se PMI stalo etalonem manažerského poznání (nejen projektového). Nikdo neví, co nás v projektáckém životě potká a co zítra či za rok budeme z metodiky potřebovat.	Naopak pro praktické použití chybí prakticky vždy, nad tímto se zamysli a formalizuj v případě a/,b/,c/". Jedině tak se domnívám je pak metodika použitelná a živoucí i pro ty, kteří nejsou ostřílení projektoví manažeři, či nemají natolik prozřetelně PMO, které toto provede za ně.	Too many processes to simplify.

	Petr Martínek	David Vejvoda	Zdeněk Jobánek
			
	Petr je projektový manažer ve společnosti ČD - Informační Systémy a šťastný držitel certifikace PMI PMP.	David je zkušený projektový manažer v oblasti telekomunikací, aktuálně v T-mobile CZ.	Zdeněk pracuje řadu let jako projektový manažer v bankovníctví, aktuálně v Komerční bance.
1.	Pro mě je tam vše, co potřebuji.	Management vztahů – soft skills, je to důležité a v metodice to není.	Slabiny nevidím v metodice jako takové, ale ve vzdělávání členů týmu a sponzorů. Bylo by dobré udělat nějaký manuál právě pro tyto role. Jednoduše a stručně. A spíše praktický pohled, ne dílo rozsahu PMBoku.
2.	Nepřebývá nic. To, co v daném projektu nepotřebuji, prostě nepoužiji.	Asi nic.	Rozsah PMBoku a procesů v něm obsažených je fascinující, ale velmi praktický pohled je třeba v učebnicích Rity Mulcahy, kde je to ve vstřebatelnější podobě. Takže odpověď není, zda přebývá, ale zda není prostor k větší srozumitelnosti a praktičnosti.

## Novinky z okolních komor

Drazí kolegové, níže najdete seznam zajímavých akcí našich sousedů během následujících týdnů.

Pro německy mluvící:

- 28. - 30. 9 v Boeblingen - 3-denní seminář na téma "[Schwierige Verhandlungen meistern](#)"

- 7. 10. v Mnichově - interaktivní design thinking workshop "[Die Muesli Challenge](#)"

- 28. 10. ve Vídni - workshop na téma "[Business Analyse und Projektmanagement](#)"



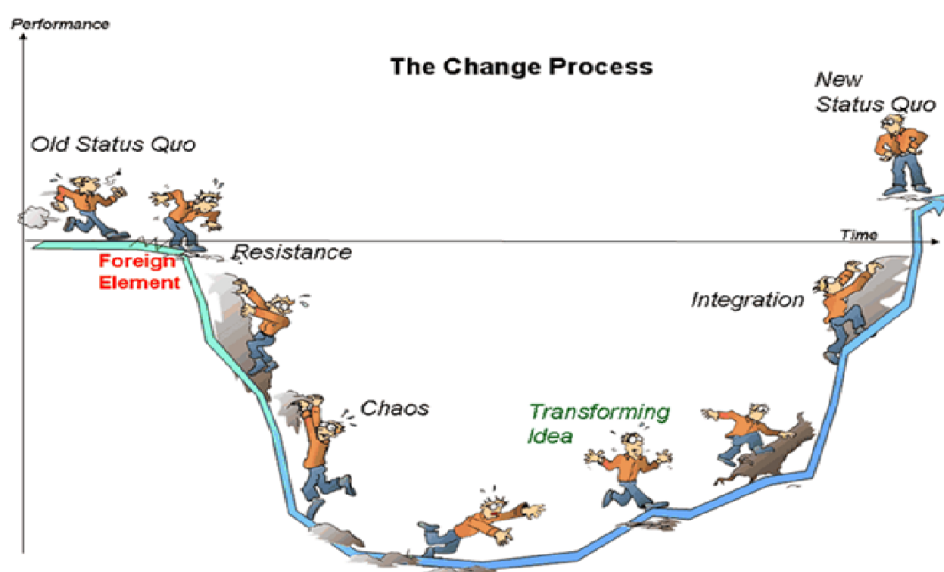
(LH)

## Změna a techniky odstranění odporu ke změně

Všichni víme, vidíme a minimálně jednou za kvartál či půlrok zažijeme změnu. Svět a business se kolem nás mění rychleji a rychleji a jedna z nejužitečnějších dovedností projektového manažera je schopnost řízení změn.

O change managementu je mnoho titulů a publikací. Většina z nás už absolvovala aspoň jednou nějaký specializovaný kurz, seminář či workshop na toto téma. Všichni jsme také slyšeli, že řízení změn není jen o „tvrdých“/projektových technikách, ale více a více o „měkkých“/lidských technikách jako je komunikace, sdílení potřeb ke změně, odstranění odporu a zajištění dlouhodobé podpory, atd.

Dnes si shrneme, jak zajistit podporu stakeholderů ke změně, tj. základní techniky odstranění odporu ke změně. Než se do toho pustíme, připomeňme si, jak se vyvíjí postoje lidí ke změně v průběhu změny samotné.



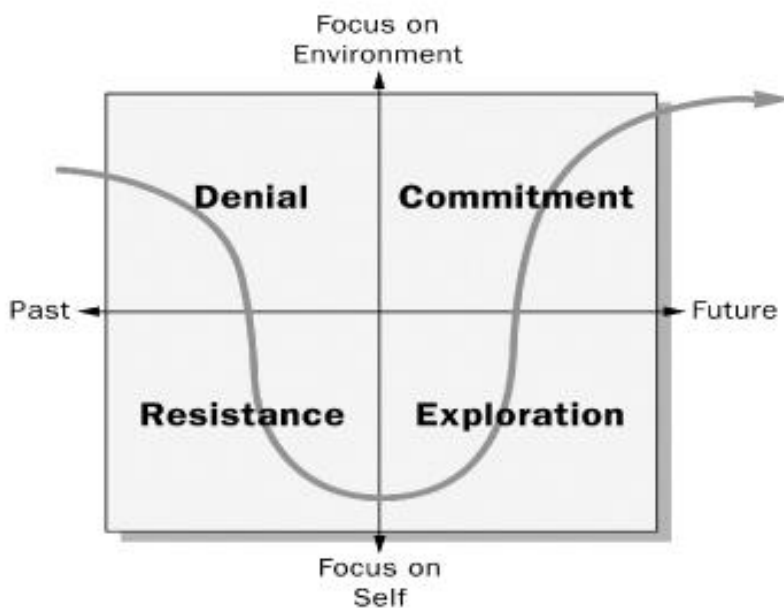
Úkolem PM je zachytit co nejvíce lidí ve fázi pochybování (opakující „to bude těžké..., neslyšel jsem ještě...“), mitigovat skluz do fáze odporu („bylo to lepší dříve..., je to změna k horšímu...“), co nejrychleji dostat pochybovače k objevování („zkusme to..., možná když...“) a zajistit dlouhodobý závazek („je to lepší v...než..., jak můžu pomoci...“).

A teď k technikám a tipům...

Pochybovačům neúnavně vysvětlujte a vysvětlujte. Od základních informací o projektu (co změní), přes věci, které nezmění, až k vyvrácení polopravd. Koordinujte „lunch talks“, dělejte prezentace, pište do firemního newsletteru a blogu, zkuste „elevator speeches“. Vaším hlavním úkolem (hlavně na začátku) je oslovit co nejširší skupinu lidí s úplnými informacemi.

Odpůrce je nejlepší involucovat. Organizujte „shadowing“, školení a začleňte je do testovacích skupin. Ukažte jim předem, co se přesně bude dít a jak bude vypadat budoucnost. Nechte je věci „osahat“.

Během objevování je zapotřebí lidi vést a motivovat. Chvalte dílčí úspěchy a vynaložené úsilí kolegů. Nechte lidi objevit řešení samotné a vždy buďte vy sami příkladem.



Lidé se tak stanou podporovateli změny. Ti odměňováním, bonusy a dobrým PR se mohou stát dlouhodobými podporovateli zaručující udržitelnost změny.

Poslední tip: vždy začněte ovlivňovateli („influencers“), oni vám ulehčí práci. Techniky kombinujte, zkoušejte je různě v závislosti na situaci a na lidech.

Tak hurá do změn a do úspěšného odstraňování odporu!

(LH)

## Co se chystá v podzemí

Na 15. září připravil Projektový Underground diskuzi na téma **Konkrétní riziko na projektu a jak jste s ním naložil?**. Diskuze proběhla od 17:30 v zasedačce ČSOB u metra Radlická. Záznam z této diskuze, stejně jako ze všech předchozích, najdete zájemci na stránkách [MYPMI.EU](http://MYPMI.EU).



Na listopad připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **Jaká soft skills potřebuje PM a kde a jak se v nich může zlepšit?**. Termín ani místo zatím nejsou stanoveny, najdete je ale včas na výše uvedených stránkách.

Na leden příštího roku se připravuje diskuze na téma **Jak převzít projekt, který je v problémech?**.

Organizátoři se těší na podnětné diskuze.

(IL)



## Novinky na PMI.ORG

V druhé polovině září se bude konat v San Diegu v USA opět PMI Leadership Institute Meeting 2016, na kterém se opět setká většina komor PMI Severní Ameriky. Setkání je ale otevřené pro kohokoliv ze světa PMI. Několikadenní setkání se bude věnovat workshopům a přednáškám o nástrojích a postupech pro vedení projektů. Zúčastnit se konference je možné letos i virtuálně a zcela zdarma (se získáním PDUs). Registraci pro osobní účast je možné nalézt na stránkách [PMI](http://pmi.org). Virtuální workshop je možné koupit za \$0.00 USD [zde](#).



Setkání komor PMI proběhne letos i v Evropě, a to od 21. do 23. října v Athénách. Bližší informace je možné najít nebo se registrovat na [webu](#). (JB)

### 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  
Martin Diviš  
Martin Mareček  
Tomáš Mergl  
Stanislav Bílek  
Tomáš Szaszi  
Kateřina Treppeschová  
Ladislav Hatyina  
Jan Bartoška  
Klára Hájek Velínská  
Jiří Svoboda

Česká komora PMI © 2016