

# Profese, o které se hovoří: Projektový manažer



Martin Adámek | MBP Consulting

Žijeme v dynamické době. V době plné změn a akcelerujícího dění snad ve všech oblastech života. Změny, kterými procházíme, jsou čím dál četnější, zásadnější a obtížněji uchopitelné, a rovněž časový prostor k jejich zvládnutí se nám neustále zkracuje. Schopnost „řízení“ realizace změn se v dnešním světě pomalu ale jistě stává existenciální nutností. A protože změny se v našem světě dějí čím dál častěji prostřednictvím projektů, schopnost efektivního řízení projektů se stává „tématem dne“.

S tím, jak všude stoupá množství a rozsah projektů, stoupá i poptávka po (dobrých) projektových manažerech. Není snad firmy či instituce, která by nějaké projektové manažery nezaměstnávala, či aktuálně nehledala. Projektový manažer se tak pomalu ale jistě stává velmi žádanou profesí. Není pochyb, že jednou z profesí budoucnosti.

## Vůdci, organizátoři a vykonavatelé

Na úvod tohoto „pojednání“ si dovoluji předložit svůj názor, že pro organizaci fungující lidské společnosti jsou zapotřebí v zásadě tři skupiny lidí: vůdci, organizátoři a vykonavatelé.

Vůdci (~lídři) předkládají své vize, ukazují směr a současně energetizují ostatní k tomu, aby měli touhu, odhodlání a současně dostatek vnitřní síly k cestě, ke které je vůdci „zvou“. Organizátoři (~manažeři) rozvíjejí myšlenky vůdců, organizují přípravy na cestu a následně řídí její uskutečnění, a také se starají o ty, kteří je „následují“. Převedeno do světa hospodářství, resp. světa práce: vůdce můžeme považovat za vrcholový management, organizátory za střední management a vykonavatele/následovníky za výkonné pracovníky - specialisty.

## Střední management jako spojující článek

Střední management je bezesporu důležitým spojujícím článkem mezi vůdci a vykonavateli. Bez jejich působení by byla řada „cest“ obtížná, ne-li přímo nemyslitelná. Stejně tak jako strom, aby dobře rostl a prosperoval, potřebuje nejen pevný a zdravý kmen, ale i dostatek pevných (a současně pružných) větví a větviček, na kterých může nést listy - tak i lidské skupiny, či komunity potřebují své „větve“ - dobré a zdravé organizátory: střední management.

V tomto bodě si dovoluji pokračovat v předkládání svého pohledu na věc uvedením názoru, že pro vitalitu středního článku (a tedy i celku) potřebujeme dva typy organizátorů, resp. manažerů: organizátory pro „svět stability“, a organizátory pro „svět změny“. V mém pojetí první z nich představují linioví (také „funkční“) manažeři, a ty druhé projektoví manažeři. A zde se zvolna blížíme k jádru věci.

S tím jak se svět, ve kterém žijeme, stále více, rychleji a zásadněji mění, je čím dál obtížnější, aby byly věci organizovány a řízeny manažery pro svět stability (~tradiční model, který známe a umíme využívat) a současně čím dál potřebnější, aby byly věci organizovány a řízeny manažery pro svět změn

(~model, který se dnes teprve učíme využívat). Proto i tento článek, kterým bych chtěl přispět k lepšímu pochopení některých souvislostí.

## **Linioví a projektiví manažeři**

I když se v současnosti role liniových manažerů přirozeně posouvá a mění, je liniový manažer - tedy vedoucí oddělení, úseku, divize, ap. - stále archetypem manažera pro svět stability. Jeho primární úlohou je zabezpečit co nejefektivnější chod svěřené jednotky, a to v relativně stabilizovaném, tak říkajíc „nastaveném“ prostředí. Tedy organizovat a operativně řídit práci lidí tak, aby byla vykonána co nejproduktivněji, s co nejnižšími náklady, za minimalizace provozních rizik. Linioví manažeři zpravidla pracují s relativně homogenními týmy či skupinami lidí, a řeší situace z jedné konkrétní oblasti činnosti mateřské organizace (např. obchod, logistika, výroba, servis, zákaznická podpora apod.).

Role projektového manažera je odlišná. Projektový manažer je nositelem změny, a proto i archetypem „nového typu“ manažerů, nebo možná také manažerů „nové doby“. Manažerů, jejichž úlohou je vést druhé v prostředí nestability, diskontinuity a změn (ať již zamýšlených, či vynucených), nalézat možnosti a cesty k vyřešení existujících či nových problémů a výzev, a následně vést druhé k cíli, tj. prakticky uskutečnit změny, které mají být uskutečněny.

Často se přitom stává, že „řešení“ není na počátku cesty zřejmé, či jednoznačné, a je třeba vynaložit určitou dávku kreativity, inovace či invence, aby bylo nalezeno, a následně zvládnout cestu k jeho dosažení, která bývá leckdy trnitá. A protože změny prochází napříč organizacemi i obory působnosti, je třeba do nich aktivně zapojit lidi různých profesí, znalostí a zkušeností, různé osobnosti, zkrátka „interdisciplinární týmy“. Nu, a protože změny jsou doprovázeny novostí, neurčitostí a nejistotou, jsou také doprovázeny riziky, které je třeba po cestě zvládnout.

Jistě není třeba obzvláště zdůrazňovat, že zvládnutí výzev světa stability a výzev světa změny vyžaduje poněkud odlišné kompetence (~způsobivosti), kterými by měli organizátoři disponovat, a současně také odlišné modely organizace práce, zaměstnávání a obecně práce s lidskými zdroji. Za pozornost ovšem stojí fakt, že tato očitost dosud není v dnešní praxi dostatečně respektována.

## **Kompetence projektových manažerů**

Kdo je to vlastně „projektový manažer“? Člověk, který je pověřen, aby zorganizoval a řídil postup prací na nějakém konkrétním projektu (~velkém, unikátním „úkolů“) a vedl realizační tým projektu tak, aby byly dosaženy definované cíle tohoto projektu. Zpravidla nese odpovědnost za dodržení dohodnutého či zadaného obsahu a rozsahu projektu, jakož i jeho časového a finančního rámce, dále za efektivní a hospodárné využití svěřených zdrojů, za zajištění odpovídající kvality výstupů projektu, za efektivní řízení rizik, komunikaci, reporting a přirozeně také efektivní týmovou práci v rámci projektového týmu a udržování dobrých vztahů se všemi zainteresovanými stranami. K tomu disponuje pravomocemi hospodařit s přidělenými zdroji, zadávat práci a přebírat její výsledky (a to i „napříč organizační strukturou“, či vůči dodavatelům), zastupovat organizaci při jednání navenek tam kde je potřeba, a v neposlední řadě také hodnotit a oceňovat výkon projektového týmu.

Jistě se mnou budete souhlasit, že se nejedná o zrovna triviální roli, obzvláště uvážíme-li charakter prostředí, ve kterém se projekty zpravidla dějí (svět změn/diskontinuity, neprošlapané cesty, interdisciplinarita...). Jakými kompetencemi by tedy měl dobrý projektový manažer disponovat?

Projektový manažer je především manažer - svých cílů dosahuje prostřednictvím druhých lidí. Jeho kompetence by tedy měly být jednak odborné (z konkrétního oboru, či odvětví působnosti), jednak manažerské. A pokud hovořím o kompetencích manažerských, mám na mysli fakticky ne jeden, ale tři okruhy kompetencí: kompetence „technické“ (aneb hard skills projektového řízení), behaviorální (osobní, interpersonální, sociální) a kontextuální (situační, souvislostní, celistvostní).

Technické kompetence představují znalosti principů, postupů a technik řízení projektů - tedy jakési „hard skills“ projektového manažera. Počínaje schopností pochopit a uchopit výchozí situaci a nasměrovat ji k úspěšnému vyřešení, formulovat cíle a přínosy, určit cestu k jejich dosažení (při zohlednění finančních a časových mantinelů, a také očekávání a zájmů zainteresovaných stran), obhájit si návrh cesty, zajistit zdroje a posléze naplánovat, zorganizovat a řídit postup prací tak, aby se dostavil očekávaný výsledek. K tomu samozřejmě musí zvládat identifikovat a analyzovat potenciální problémy, definovat řešení, plánovat postup a zdroje, zajistit kvalitu, určídit rizika a změny, aktivně pracovat s časem i penězi, reportovat progres, dokumentovat...

Behaviorální kompetence představují „soft skills“ projektového manažera. Projektový manažer by měl být schopen komunikovat, spolupracovat a vést, resp. řídit sám sebe i druhé na cestě ke kýženému cíli. Behaviorální kompetence tedy zahrnují mj. schopnost motivovat a vést sebe sama, jednat s druhými, vést diskuze a vyjednávání, zvládat konflikty a krize, moderovat, facilitovat, užívat kreativních postupů a metod, a to vše s respektem k hodnotám a pravidlům. Vést ostatní, motivovat, energetizovat, jít příkladem. Budovat a udržovat vztahy, ve prospěch úspěchu projektu.

Kontextuální kompetence hovoří o schopnosti vnímání a zohledňování širších aspektů prostředí, ve kterém projektový manažer působí, resp. ve kterém se dějí projekty, které jsou mu svěřeny. Sem patří aktivní vědomí a práce s tím, co je „za hranicemi projektu“ (mj. jak projekt zapadá do širších souvislostí organizace, její strategie/byznysu), a také co je za „hranicemi organizace“ (mj. jak se vyvíjí situace v oboru, odvětví či na trhu, kde mateřská organizace působí, jaká je její aktuální „kondice“, ad.). Zkušenosti projektoví manažeři - senioři - by měli mít relevantní znalosti, a pokud možno i osobní zkušenosti s tím co to obnáší vytvářet a řídit organizaci (firmu, instituci), tedy o čem je práce strategického a liniového managementu. Sem patří hlubší znalosti finančního řízení, řízení operací (obchodu, logistiky, výroby, ...), personalistiky, práva, apod. Vzhledem k tomu, že řada projektů dneška bezprostředně mění, nebo alespoň zasahuje do modelů a principů fungování celých organizací, je pro úspěch zapotřebí hlubšího porozumění toho, o čem je podnikání a řízení organizací.

## **Jak získat dobrého projektového manažera?**

Dobrá zpráva pro personalisty i vrcholové manažery: situace se lepší! Tím, jak se projektový management postupně stává běžnou profesí, přibývá i dobrých projektových manažerů, nebo jedinců, kteří mají potenciál k tomu stát se projektovými manažery. Řada lidí už za sebou má pěkných pár projektů (více i méně úspěšných), na kterých se leccos naučili. Lidé rovněž pochopili, že je třeba vzdělávat se, růst, sbírat zkušenosti. Existují cílené tréninkové a certifikační programy pro projektové manažery. Šíří se znalost „osvědčené praxe“, vznikají standardy kvality pro projektový management, a také profesní komunity projektových manažerů. Řada úspěšných, původně liniových manažerů se rozhodla věnovat se projektově-orientovanému řízení „na plný úvazek“, protože je takovýto způsob práce zkrátka baví, a věří v jeho budoucnost.

Jak rozpoznat dobrého projektového manažera či manažerku? Nejjednodušší a nejsprávnější odpověď na tuto otázku zní: podle výsledků jeho/její práce. Co má za sebou? V jakých situacích uspěl/a? S jakými potížemi se musel/a vyrovnat? Z jakých osobních chyb a nezdarů se měl/a možnost poučit? Jak je hodnocen/a lidmi (~zadavateli, spolupracovníky, zákazníky)? Jak prezentuje sebe sama a výsledky své práce? Jak přistupuje k řešení problémů? Jak otevřeně a kreativně si přitom počíná? Jak moc „vidí za rámec daných věcí“? Jak vypadá jeho/její sebeuvědomění a sebedůvěra? Jakou osobní/životní zralost vykazuje? Jak/čím je motivován/a?

Určitou pomůckou při vyhledání/výběru projektových manažerů může být také certifikace, zejm. u vyšších stupňů. Certifikace v projektovém managementu je v zásadě assessment centrum, s tím že ověřovatelem kompetencí je zde nezávislá odborná autorita v oblasti projektového managementu, přičemž kompetence se ověřují podle kompetenčních či znalostních modelů a postupů, které vydávají a udržují mezinárodní odborné organizace, které v PM působí. Je tedy možno se v procesu náboru



projektových manažerů o certifikaci do určité míry opřít. Kromě toho je certifikace i dobrý nástroj dalšího profesního a kariérního rozvoje projektových manažerů. Výhodou z pohledu HR také je, že všechny běžné certifikační rámce mají odstupňované certifikační stupně, symbolicky řečeno od „juniorů“ po „seniory“. Více např. v tomto článku: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/certification/>.

## Projektoví manažeři a trh práce

Poptávka po projektových manažerech je v posledních několika letech značně vysoká, doslova nepřehlédnutelná. Dle společnosti LMC, provozující klíčový pracovní portál JOBS.CZ, patří profese projektového manažera mezi jednu z nejžádanějších profesí posledních let (např. v r. 2014 šlo o třetí nejžádanější profesi vůbec, s více než 5 tis. inzerovaných pracovních míst). Tomu také odpovídá cena projektových manažerů na trhu práce, běžně dosahující dvou až tří, někde až čtyřnásobku průměrné mzdy (u seniorů). Pokud nic jiného, tak tyto skutečnosti stojí přinejmenším o vážné zamyšlení. Obzvláště pokud vezmeme do úvahy, že tato profese před nějakými 20-30 lety prakticky neexistovala.

Co se týče formy zaměstnávání projektových manažerů, v naší společnosti doposud převládá archetyp najímání pracovníků „na činnost“, tj. práce na základě klasického pracovní-právního vztahu, obvykle na plný úvazek, tedy na hlavní pracovní poměr, na dobu neurčitou. Poměrně málo se dosud využívá účelové najímání pracovníků „na úkol“, tj. na konkrétní projekt - ať již v režimu práce formou dohod mimo pracovní poměr, nebo formou „nákupu služeb“, resp. interim managementu. Je patrné, že větší část zaměstnavatelů v ČR dosud plně nepřijala posun paradigmatu od práce prostřednictvím stálých vlastních zaměstnanců („svět stability“), k práci formou partnerských sítí, resp. cílevědomé kooperace za nějakým konkrétním účelem („svět změny“). A to navzdory tomu, že klasický zaměstnanecký model je jednoznačně nejvíce nákladný - takto získané pracovníky musíme platit i tehdy, když pro ně v daném okamžiku nemáme dostatek práce, a nést i další sociální a provozní náklady, a také rizika.

S tím souvisí i poněkud paradoxní situace na trhu práce, kdy vedle sebe existuje silná, někdy až zoufalá poptávka po schopných projektových manažerech *do zaměstnaneckého poměru* ze stran zaměstnavatelů, a současně rozrůstající se skupina samostatných, nezávislých projektových manažerů a také společností, které poskytují management projektu jako službu, s tím že oběma skupinám se jaksi nedaří se navzájem „potkat“. Situaci ještě komplikuje stát tím, že hází klacky pod nohy ne-zaměstnaneckým formám práce, s poukazováním na skutečné či domnělé/potenciální daňové úniky (jako např. zaměstnávání na tzv. švarc systém). Přitom se ale vše dá celkem jednoduše, seriózně a zcela legálně ošetřit ku prospěchu všech, jak ostatně ukazují i četné zkušenosti ze zahraničí.

Na druhou stranu, setkávám se i s tím, že personalisté a odpovědní manažeři této situaci rozumí a dokázali by si (alespoň v určitých specifických případech) představit angažování projektových manažerů formou interim managementu, ale narážejí na to, že v rámci podnikových modelů financování dosud neexistují odpovídající modely. Jinými slovy: firmy mají rozpočty na zaměstnance (personální náklady), nikoliv na nákup práce formou služeb, a proto také nejsou příliš ochotné nakoupit jasně definovanou a časově ohraničenou službu, která by jim ve finále náklady celkové snížila (~snížila „zbytečné“ zaměstnanecké náklady). To je klasická ukážka - pardon - korporátního myšlení. Přednost před obsahem (účelem) zde dostává forma. Má takový přístup šanci na přežití ve „světě změny“?

## Vyšší projektoví manažeři

Doposud jsme uvažovali pouze takové projektové manažery, kteří mají na starost individuální, tedy samostatné projekty: manažery projektů. Jistě nebude žádným překvapením, že v prostředí, které je silně projektově orientované, resp. kde běží současně větší množství projektů (a takových přibývá!), je potřeba řídit nejen projekty samostatně, ale i projekty mezi sebou navzájem, a také „soustavu projektů“ jako celek, včetně vazeb na strategii/byznys organizace. Neb projekty spolu mívají nejrůznější vazby, podmiňují se a navazují na sebe, a přirozeně také sdílí jedny společné zdroje.

V této souvislosti je vhodné zmínit, že pokud je v praxi nějaká situace natolik komplexní, že vyžaduje více dílčích projektů, aby mohla být úspěšně vyřešena (tedy realizaci skupiny věcně souvisejících projektů s jedním společným, nadřazeným cílem), pak svět projektového managementu hovoří o „programu“. Programy jsou řízeny „manažery programů“ (angl. program manager), případně „manažery změny“ (change/transformation manager), zpravidla mají více strategický charakter a dlouhodobější ráz, a jsou také komplexnější než individuální projekty.

Následně, pokud uvážíme celou soustavu (všech) projektů a programů rámci určité organizace, máme před sebou ještě zajímavější „organismus“. Svět projektového managementu takovýto balík nazývá „portfolio“, a ten, kdo celé portfolio řídí je označován jako „manažera portfolio“, v některých případech také jako „ředitel projektů“, ale i (tam kde mají projekty blízko ke strategickému řízení organizace) jako „ředitel pro strategii a rozvoj“. I tyto vyšší manažery pak můžeme považovat za „projektové manažery“. Z pohledu tří základních rolí zmíněných v úvodu (vůdci, organizátoři a vykonavatelé) se ovšem jedná o role, resp. profese posunuté směrem od organizátorů k vůdcům.

A jak vypadá trh práce z pohledu těchto vyšších projektově-manažerských profesí? Troufnu si říci, že se prozatím stále ještě rodí. Pro řadu organizací je projektový manažer stále tím samým projektovým manažerem, aniž by dokázaly rozlišovat mezi tím, jestli je jeho/její úlohou vést individuální projekt (a tedy projektový tým), nebo program (soustavu souvisejících projektů, resp. tým manažerů, které je vedou), nebo řídit celé projektové portfolio, ve vazbě na strategii/byznys organizace.

## **Budoucnost?**

Kam se bude ubírat profese projektového manažera, či spíše projektových manažerů v budoucnosti? Jaké formy projektové práce nás čekají a jak bude vypadat trh práce? Dovolte mi prosím malou „spekulaci“, podloženou určitým vhledem do tohoto oboru...

Význam a žádanost projektových manažerů bude i nadále růst, a s tím bude růst i význam projektově-manažerských profesí (včetně jejich ceny na trhu práce). Poměr liniových a projektových manažerů, které budou organizace a firmy zaměstnávat, se bude postupně měnit, a to směrem od liniových manažerů k projektovým manažerům. Tento trend bude silně patrný zejména u znalostně zaměřených organizací a odvětví, a také odvětví, která budou procházet významnými změnami. Výzkum, vývoj a inovace se budou zcela běžně dít metodami projektové práce. Poroste také objem služeb v oblasti projektového řízení, které budou organizace nakupovat, a to v okamžiku kdy je budou potřebovat a v rozsahu/kvalitě jakých budou potřebovat. Certifikace budou samozřejmostí.

Projektoví manažeři budou považováni za střední, příp. i vyšší management. Postupem času se vyprofilují dvě skupiny manažerů projektů: manažeři pro „běžné věci“ a manažeři pro „mimořádnosti“. Dále se budou profilovat také profese vyšších projektových manažerů a v organizacích budou vznikat nová pracovní místa související s řízením soustav projektů a strategických změn. Zvýší se počet interim projektových manažerů a poklesne počet projektových manažerů-zaměstnanců. Naopak vyšší projektoví manažeři (program manažeři, portfolio manažeři) budou drženi v organizacích jako internisté, protože jejich význam pro organizace bude vysoký, někde až strategický. Organizace budou rovněž více zakládat útvary podpory realizace projektů typu projektových či transformačních kanceláří, a také rozvíjet celkové povědomí o projektovém stylu práce („projektové myšlení“).

Připadá vám tento model povědomý? Pak uvažte, jak se v posledních letech změnil charakter některých „mladých“ oborů či profesí (např. IT/Telco). Troufnu si tvrdit, že je zde možno nalézt řadu paralel. Jaká tedy čeká budoucnost profesi projektového manažera? Uvidíme... Rád si po deseti letech znovu přečtu tento článek, a uvidím, jak se mi podařilo či nepodařilo se touto „spekulací“ trefit do reality.☺