

**NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ
KONZULTANTA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ
VERZE 1.0**

**NATIONAL STANDARD COMPETENCES
OF PROJECT MANAGEMENT CONSULTANT
VERSION 1.0**

(DRAFT URČENÝ PRO PILOTNÍ CETIFIKACI)

Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení

Brno

2012

Vytvořeno na základě:

ICBC – Addition to the IPMA Competence Baseline for PM Consultants, Version 1.0

Editorial committee: Maria do Rosario Bernardo, Sandra Bartsch-Beuerlein, Alistair Godbold, Rudolf Christopher Takac with the input of our Member Associations

IPMA®

International Project Management Association

NL-3860 BD Nijkerk (Nizozemí)

ISBN 978-3-9523891-1-9

www.ipma.ch

© 2011 International Project Management Association

All rights reserved (including those of translation into other languages).

Národní standard kompetencí konzultanta projektového řízení verze 1.0

Certifikace konzultantů projektového řízení.

Vydání první – určeno jako draft pro pilotní běh certifikace.

Publikace vznikla v rámci interního projektu SPŘ, o.s. „IPMA certifikace konzultantů“.

Řešitelský tým projektu:

Sponzor: Ing. Jaromíra PITAŠE, Ph.D

Projektový manažer: Ing. Josef HAJKR, Ph.D., MBA

Členové řešitelského týmu: RNDr. Zdenko STANÍČEK, Ph.D., Ing. Michael MOTAL, doc. Ing. Pavel MÁCHAL, CSc., Ing. Igor NOVÁK, MBA, Ing. Jiří KRÁTKÝ.

Převod kapitol s popisem elementů kompetencí z anglického originálu do českého prostředí provedl a plně za něj odpovídá RNDr. Zdenko Staníček, Ph.D.

© Společnost pro projektové řízení, o. s. 2012

Obsah

Kapitola 1 – Úvod	4
Kapitola 2 – Koncepce.....	5
1.1 Profily povolání	6
1.2 Profil manažera projektů, programů a portfolií	7
1.3 Profil konzultanta řízení	7
1.4 Profil konzultanta projektového řízení	8
1.5 Podobnosti a rozdíly.....	8
Kapitola 3 – Popis elementů kompetencí.....	10
C1.1 Konzultační strategie a koncepce	11
C1.2 Fáze konzultačního procesu	13
C1.3 Strategie získávání zakázek	16
C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků.....	18
C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence).....	21
C1.6 Metody vyhodnocování	23
C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta	25
C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení.....	27
C2.3 Management vztahů.....	30
C2.4 Nakládání s nejistotou.....	32
C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací.....	34
C3.2 Procesy managementu	37
C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management	40
C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích.....	42

Kapitola 1 – Úvod

Tento Dodatek k dokumentu IPMA Competence Baseline for PM Consultants (ICBC) Verze 1.0 je rozšířením IPMA Competence Baseline (IPMA ICB®) Verze 3.0 z června 2006. Základní definice a popisy projektového řízení a čtyřúrovňového systému certifikace podle International Project Management Association (IPMA®) pro manažery projektů, programů a portfolií proto v tomto dokumentu již neopakujeme.

Konzultant projektového managementu (PM) je definován jako osoba, která vede konzultační úlohy na projektech, resp. programech nebo portfoliích a/nebo poskytuje poradenství v oblasti projektového řízení na úrovni organizace nebo strategického řízení.

ICB jako celosvětový standard a certifikaci podle IPMA® jako měřítko svých kompetencí dnes používá stále více organizací a manažerů projektů, programů a portfolií. Integrovaný balíček služeb IPMA® obsahuje:

- Čtyřúrovňový systém certifikace podle IPMA s dvouúrovňovou nástavbou pro konzultanty PM;
- Model IPMA Excellence Award;
- Certifikaci podle IPMA Delta pro organizace.

Tento balíček je dobře nastaven z hlediska potřeb osobního a profesního rozvoje jednotlivců i projektů excelence, projektových týmů a konkurenceschopnosti společností a dalších organizací.

Uvnitř tohoto rámce vznikla otázka, čím úkolem by mělo být umožňovat organizacím rozvoj a správu systému projektového řízení a kompetencí k řízení projektů, programů a portfolií. Tak se zrodila myšlenka vytvořit standard kompetencí pro poradenství v oblasti projektového řízení a zajistit jeho měřitelnost v podobě certifikace.

Elementy kompetencí, které se – vedle elementů kompetencí podle ICB (resp. Národních standardů, NBC) – týkají certifikace konzultantů projektového řízení, jsou popsány v Kapitole 3.

Informace o procesu certifikace najdete v Předpisech a pokynech vašeho národního certifikačního orgánu. Je na každé členské asociaci a certifikačním orgánu, zda se rozhodne nabízet certifikaci konzultantů PM.

Podobně jako dokument ICB je dokument ICBC určen převážně:

- Konzultantům projektového řízení a manažerům projektů, programů a portfolií se zájmem o všeobecně přijímaný systém certifikace
- vedením organizací se zájmem o poskytování nebo poptávání kvalitních služeb v oblasti projektového řízení
- hodnotitelům certifikace pro konzultanty projektového řízení se zájmem o jasně srozumitelný obsah a proces certifikace
- univerzitám, školám a školitelům se zájmem poskytovat dobrý základ pro obecně přijímanou kvalifikační zkoušku.

Dokument ICBC lze používat i jako průvodce pro přípravu výukových materiálů a návrhů výzkumných projektů. Může sloužit i jako referenční materiál lidem, kteří hledají informace o aplikacích konzultačních služeb v oblasti projektového řízení.

Kapitola 2 – Koncepce

Tato kapitola nastiňuje obraz profesionálních konzultantů projektového řízení a objasňuje, čím se liší od konzultantů řízení a manažerů projektů, programů a portfolií. Hlavní charakteristiky konzultantů projektového řízení jsou následující:

- Služby konzultanta projektového řízení mohou spočívat v poskytování poradenství jedné osobě ohledně problému týkajícího se specificky její zodpovědnosti a projektu, do něhož je zapojena.
- Služby konzultanta projektového řízení mohou spočívat v poskytování poradenství skupině osob, například týmu projektového řízení, ohledně toho, jak řídit projekt, program nebo portfolio, nebo může jít o poskytování poradenství členům oddělení nebo vedení společnosti.
- Služby konzultanta projektového řízení mohou spočívat v koučinku nebo mentoringu jedné osoby, projektového týmu nebo vedení společnosti.
- Služby konzultanta projektového řízení mohou spočívat v poskytování poradenství malé, větší, nebo i velké trvalé organizaci, např. organizaci se složitou strukturou a několika stovkami nebo tisíci zaměstnanců, v rámci restrukturalizačního projektu a projektově zaměřeného hledání orientace společnosti jako součásti vývoje dané organizace.

Jako součást kompetenční základny konzultanta PM je předepsán dokument ICB Verze 3.0. Dokument ICBC definuje další elementy kompetencí potřebné pro činnost konzultanta PM.

Stejně jako u řízení projektů, programů a portfolií jsou pro účely konzultantů PM definovány tři okruhy kompetencí:

- Okruh **Technické kompetence** se týká dalších přístupů, rolí, metod a nástrojů konzultanta projektového řízení z oblasti řízení a technických (odborných) znalostí.
- Okruh **Behaviorální kompetence** sdružuje další behaviorální kompetence, které jsou pro konzultanty projektového řízení zvláště významné.
- Okruh **Kontextové kompetence** se zabývá kontextem konzultační úlohy z oboru projektového řízení.

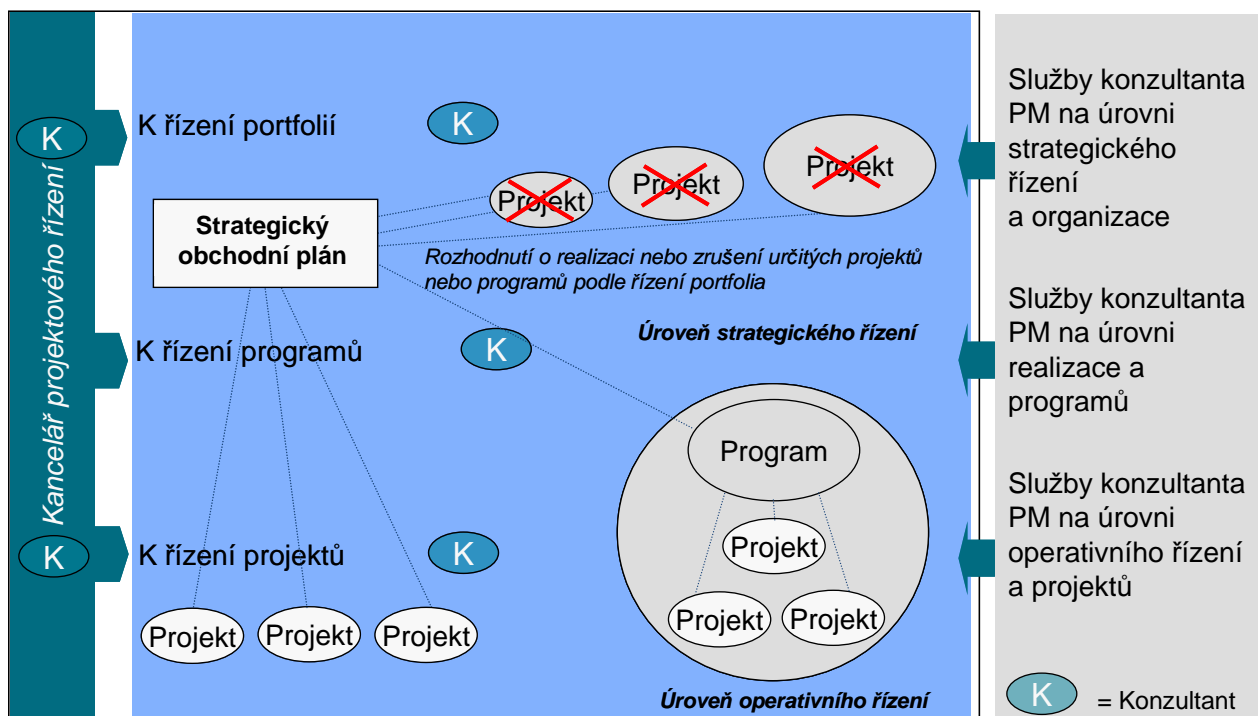
Konzultantů PM se týkají i témata, která vyplňují mezery v stávajících kompetencích pro řízení projektů, programů a portfolií. Jsou to následující témata:

- Benchmarking, modely zralosti a modely hodnocení PM
- IPMA Project Excellence Model
- Systémy pro řízení projektů
- Podnikové vedení a funkcionářský aktiv
- Řízení v organizacích s projektovou orientací
- Orientace na projekty, program a portfolio
- Zavádění a další rozvoj strategického, taktického a operativního řízení projektů, programů a portfolií

Tato témata jsou součástí elementů kompetencí podle ICB; přidávat další elementy kompetencí do ICBC není nutné.

1.1 Profily povolání

Kompetence v oboru konzultační činnosti v oblasti projektového řízení se používají na projekty, programy a portfolia v projektově orientovaných organizacích. Podle konkrétní organizace a zakázky může být ústřední bod konzultačního procesu PM operativní povahy (témata jako metodika nebo nástroje projektového řízení) nebo se může jednat o realizaci strategie u programů nebo témat, jako je další rozvoj řízení projektů, programů a portfolií. Poradenství v oblasti projektového řízení na různých úrovních může záviset mimo jiné na faktorech, jako jsou zralost organizace, typy a velikost projektů a zvolené zaměření konzultací (viz Obr. 1).



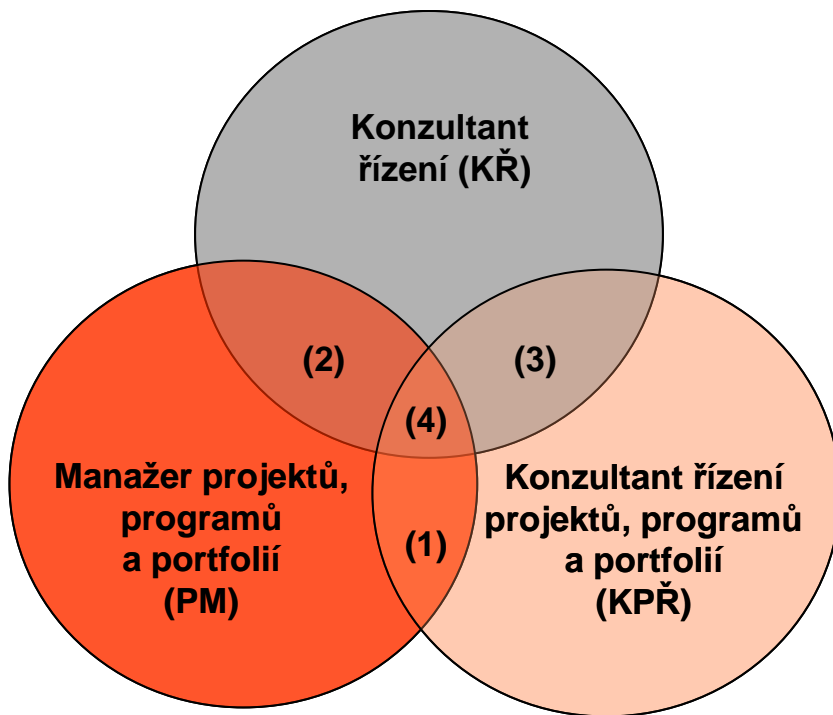
Obrázek č. 1: Oblasti konzultační činnosti pro účely projektového řízení

V mezinárodním měřítku panuje ohledně požadavků kladených na manažera projektů, programů a portfolií názorová shoda. Odpovídající systémy certifikace v mnoha zemích fungují již řadu let a každoročně se v celosvětovém měřítku vydává několik desítek tisíc certifikátů.

V rámci IPMA za pomoci národních členských asociací a certifikačních orgánů vznikla během několika posledních let shoda ohledně požadavků, které by měl splňovat konzultant projektového řízení.

Aby mohly být definovány požadavky kladené na konzultanty projektového řízení, bylo třeba zkoordinovat jejich profil aktivity s profily konzultantů řízení a manažerů projektů, programů a portfolií.

Toto rozlišení nyní uvádíme v návaznosti na koncepci znázorněnou na Obrázku č. 2.



Obrázek č. 2: Konzultant projektového řízení, konzultant řízení a manažer projektů, programů a portfolií

1.2 Profil manažera projektů, programů a portfolií

Manažer projektů, programů a portfolií (PM) podle čtyřúrovňového systému certifikace dokáže řídit jednoduché až složité projekty, programy a portfolia (klíčová kompetence). Znamená to také, že dokáže vést malé až velké a často vícedimenzionální týmy řízení projektů, programů a portfolií, což jej zásadním způsobem odlišuje od konzultanta řízení (KŘ) a konzultanta projektového řízení (KPŘ). Elementy kompetencí podle IPMA pro manažery projektů, programů a portfolií jsou definovány v dokumentu ICB.

1.3 Profil konzultanta řízení

Požadavky kladené na konzultanty řízení (KŘ) také podléhají mezinárodní koordinaci a jsou popsány v dokumentu „Common Body of Knowledge“ (Společné vědění) organizace ICMCI (International Council of Management Consulting Institutions, č. Mezinárodní rada institucí pro poradenství v oboru managementu).

Konzultant řízení musí ovládat a být schopen používat konzultační metody a zásahy. Musí také dokonale rozumět procesům řízení v organizacích. Konzultanti řízení se navíc obvykle specializují na některou konkrétní oblast, např.

- Účetnictví a finance
- Rozvoj obchodu a podnikání
- Rozvoj organizací
- Řízení inovací
- IT a telekomunikace
- Management procesů

1.4 Profil konzultanta projektového řízení

Požadavky na kompetence konzultanta projektového řízení obecně vycházejí z kompetencí v oblasti projektového řízení (se specializací na poradenství) nebo z kompetencí konzultanta řízení (se specializací na projektové řízení). Tyto elementy kompetencí jsou popsány v tomto dokumentu (ICBC, Kapitola 3).

IPMA rozlišuje podle jejich funkční oblasti a zodpovědnosti v praxi dvě úrovně konzultantů PM. Jsou to konzultanti PM, kteří poskytují konzultační služby

- na úrovni projektů (KPM)
- na úrovni strategického řízení, celé organizace a řízení programů (KPPM)

Jejich působnost se liší podle funkčních oblastí:

- KPR je kvalifikován k realizaci konzultačních úloh na úrovni projektů, včetně prostředí
- KPPR je kvalifikován k realizaci konzultačních úloh v oblasti projektového řízení na úrovni strategického řízení, celé organizace a realizace strategie (úroveň exekutivy, zodpovědnost za projekty, programy nebo portfolia, zodpovědnost za projektové řízení).

KPM i KPPM jsou v tomto dokumentu označováni jako konzultant projektového řízení, resp. konzultant PM.

1.5 Podobnosti a rozdíly

Tento odstavec se zabývá podobnostmi a rozdíly mezi rolí manažera projektů, programů a portfolií (PM), konzultanta řízení (KM) a konzultanta projektového řízení (KPM). Čísla v závorkách odkazují na oblasti průniku na Obrázku č. 2.

(1) Manažer projektů a konzultant PM

Jak manažer projektů, tak konzultant projektového řízení disponují kompetencemi podle dokumentu ICB.

Podle ICB, Elementu 2.10 Konzultace, jsou projektoví manažeři schopni vykonávat roli konzultanta jako součást role manažera projektů, programů a portfolií.

Kompetentní projektový manažer však není automaticky kompetentním konzultantem projektového řízení, protože každý z nich obvykle staví na jiných koncepcích uvažování a postojích.

- Jednání projektového manažera je orientováno především na výsledky. Jeho prvořadým cílem je dosáhnout dohodnutých, měřitelných cílů v souvislosti s projekty, programy a portfolií.
- Konzultant projektového řízení se orientuje spíše na podnikání. Jeho prvořadým cílem je dosáhnout klientových strategických cílů a vizí, které často nejsou příliš hmatatelné.

(2) Projektový manažer a konzultant řízení

Součástí práce mnoha konzultantů řízení je i projektové řízení. Musejí mít solidní znalosti metod a nástrojů projektového řízení, které jim umožňují realizovat konzultační úlohy v daném prostředí.

Na druhou stranu dokument ICB požaduje, aby projektoví manažeři podle potřeby konkrétní situace a během několika fází práce na projektu a budování týmu zvládali úkoly v oblastech konzultační činnosti a koučinku.

(3) Konzultant řízení a konzultant projektového řízení

Konzultanti řízení i konzultanti projektového řízení musí mít v souladu s dokumentem „Common Body of Knowledge“ vydaným organizací ICMCI kompetence v oblasti konzultační činnosti. Aby bylo možné tento požadavek splnit, ICBC na ICMCI navazuje. Na druhou stranu každá z rolí uplatňuje při dosahování výsledků konzultační činnosti jiné přístupy:

- Konzultanti řízení často ponechávají organizaci na klientovi, který pak na konci konzultační úlohy jejich návrhy sám realizuje.
- Díky svým kompetencím v oblasti projektového řízení jsou konzultanti projektového řízení schopni doporučená řešení spolu s vhodně zvoleným realizačním týmem navrhnout, přizpůsobit i realizovat.

(4) Projektový manažer, manažer řízení a konzultant projektového řízení

Projektoví manažeři, konzultanti projektového řízení i konzultanti řízení mají být schopni účinně komunikovat se zainteresovanými stranami a jednat v souladu s příslušným etickým kodexem.

Konzultanti řízení se zpravidla zaměřují na cíle trvalé organizace. Projektoví manažeři se zpravidla zaměřují na cíle organizace projektu, programu nebo portfolia. Nejvyváženější náhled na všechny tyto aspekty by měl mít konzultant projektového řízení.

Kapitola 3 – Popis elementů kompetencí

Tato kapitola definuje elementy kompetencí podle ICBC, sloužící, spolu s elementy kompetencí podle ICB Verze 3.0, k hodnocení konzultantů v oboru projektového řízení.

Těchto čtrnáct doplňkových elementů je rozděleno do kategorií technických, behaviorálních a kontextových kompetencí.

č. elementu	Doplňkové elementy kompetencí pro konzultanty PM
Oblast C1	Elementy technických kompetencí
C1.1	Konzultační strategie a koncepce
C1.2	Fáze konzultačního procesu
C1.3	Strategie získávání zakázek
C1.4	Analýza organizace a vyjasnění požadavků
C1.5	Konzultační metody a zásahy (intervence)
C1.6	Metody vyhodnocování
Oblast C2	Elementy behaviorálních kompetencí
C2.1	Přístup a chování profesionálního konzultanta
C2.2	Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
C2.3	Management vztahů
C2.4	Nakládání s nejistotou
Oblast C3	Elementy kontextových kompetencí
C3.1	Strategie, struktury a kultury organizací
C3.2	Procesy managementu
C3.3	Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management
C3.4	Mikropolitika a moc v organizacích

Obrázek 3.14: Doplňkové elementy kompetencí podle ICBC

V následujících odstavcích ke každému ze čtrnácti doplňkových elementů kompetencí najdete

- popis jeho obsahu
- možné postupy pro činnost konzultanta projektového řízení
- témata, kterých se týká
- souvislosti s kompetencemi podle ICB
- souvislosti s dalšími elementy kompetencí podle ICBC

Možné postupy pro činnost konzultanta projektového řízení uvedené u jednotlivých elementů kompetencí nemusí být nutně uplatňovány v daném pořadí. Jejich pořadí a priority určí konzultant podle konkrétní situace.

C1.1 Konzultační strategie a koncepce

Klasické strategie a pojmy používané konzultanty vycházejí z modelu komunikace mezi odborníkem a laikem. Odborníci na konkrétní oblasti, často z prostředí podnikového řízení, organizací, které poptávají poradenské služby, nabízejí řešení, které již existuje někde mimo poptávající organizaci. Témata, která tyto projekty zahrnují, mohou sahát od přípravy strategií až po zlepšování výnosů, resp. zisku, od vyčleňování dceřiných společností a restrukturalizace až po projektové řízení a obecnou reorganizaci. Konzultant coby technický odborník svými externími znalostmi a řešeními přispívá k řešení problému, a tudíž prospívá organizaci.

V průběhu let se tento proces konzultací rozšířil na další oblasti a pojmy týkající se managementu. Díky tomu se objevily expertní přístupy ke konzultačním službám, týkající se např. řízení kvality, procesu managementu, zeštíhlování organizací nebo učících se organizací. Další rozšíření se projevilo v oblasti konzultací v oboru IT. Pojem řízení procesů v kontextu odborných konzultačních služeb popisuje veškeré metody a postupy řízení určené k řízení workflow a pracovních procesů v organizacích. Jejich společným jmenovatelem je charakter specializované konzultační činnosti spolu s centrální myšlenkou 'uplatňovat externí řešení v organizacích a pro jejich prospěch'.

Jinou skupinu konzultačních strategií a koncepcí představují procesní konzultační přístupy. Tento název je spíše systémově zaměřený. Vychází z myšlenky „Pomožme jim, aby si dokázali pomoci sami.“ Konzultant tedy není povinen hledat řešení pomocí outsourcingu. Základní myšlenka je následující: „Řešení jsou součástí klientova systému a stačí, když se organizaci pomůže, aby si to uvědomila.“ Práce procesně zaměřeného konzultanta spočívá v organizování a podpoře procesů učení, koordinace a vytváření řešení tak, aby si toto řešení zadávající organizace vytvořila sama.

Obě konzultační strategie, strategii „odborných či expertních konzultací“ a strategii „procesních konzultací či systémově zaměřených konzultací“, lze také s výhodou kombinovat. Právě kombinovaný přístup, tj. kombinace expertního a procesního poradenství je základem poradenství v řízení projektů, programů a portfolií. Cílem totiž je poskytnout organizacím externí vědomosti, potřebné k realizaci projektu, programu resp. portfolia, a současně organizaci prospět zorganizováním procesů učení, koordinace a nalezení řešení jejich problému.

Mezi strategiemi konzultačních služeb lze rozlišovat i podle jiných kritérií. Některé strategie jsou zaměřeny na poskytování poradenství jednotlivcům, např. formou koučinku či mentoringu. Jiné jsou cíleny na poskytování poradenství týmům a další celým organizacím, např. při zavádění nových metod řízení napříč společnostmi.

Konzultant projektového řízení je odborným konzultantem a expertem v oblasti řízení projektů, programů a portfolií a současně systémově zaměřeným konzultantem, který dokáže potřebným procesům učení, koordinace a vytváření řešení v zákaznické organizaci dát správný směr a poskytnout pomoc nezbytnou k úspěšné realizaci příslušného projektu změny či zlepšení. Může radit jednotlivcům nebo své rady směřovat na celé týmy či dokonce celé organizace.

Možné procesní kroky:

- Vyvinout konzultační strategie pro konzultační služby, které budou nabídnuty
- Vyvinout konzultační strategii pro konzultační úlohu, která je předmětem zájmu

Dotčená témata:

- Pochopení podstaty konzultační činnosti
- Poskytování konzultačních služeb jednotlivcům
- Poskytování konzultačních služeb týmům a skupinám
- Poskytování konzultačních služeb firmám
- Konzultace k projektům, programům a portfoliím projektů
- Poskytování konzultačních služeb organizacím
- Koučink
- Mentoring
- Expertní poradenství
- Specializované poradenství
- Procesní poradenství
- Systémově zaměřené konzultační služby
- „Dopomoc k svépomoci“
- Kombinované (expertní a procesní) konzultační služby

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.10 Rozsah a výstupy/dodávky
- 1.11 Čas a fáze projektu
- 1.18 Komunikace
- 2.10 Diskuze
- 2.15 Etika
- 3.01 Orientace na projekt
- 3.02 Orientace na program
- 3.03 Orientace na portfolio
- 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia
- 3.06 Byznys
- 3.08 Personální management

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.2 Fáze konzultačního procesu
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C1.6 Metody vyhodnocování
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management

C1.2 Fáze konzultačního procesu

V závislosti na zakázce a situaci lze použít různé postupy. Z tohoto hlediska byla již popsána řada přístupů a fázových modelů. Autorem prvního systematického modelu je Levin, který definoval tři specifické fáze – rozmrazení, změnu a zmrazení. Jeho model následovala řada čtyř- a pětifázových modelů, které se užívají dodnes a zahrnují např. fázi orientační, fázi vyjasňovací či diagnostickou, fázi řešení či změny a závěrečnou fázi. Pro každý konkrétní konzultační projekt je však třeba postup přizpůsobit konkrétní situaci.

V současné době je konzultační proces typicky členěn na sedm výrazně odlišných fází. Konzultant projektového řízení musí znát smysl a úkoly jednotlivých fází a musí znát konzultační nástroje, které je v nich vhodné použít.

(1) Vyjasnit si zadání a kontext

Na počátku konzultačního projektu je třeba objasnit pozadí a motivaci plánovaného projektu. Je také třeba určit a odsouhlasit klíčové faktory úspěchu a vymezit hranice toho, čeho se bude konzultační zásah týkat.

K jakým organizačním oblastem se má konzultační projekt vztahovat?

Kdo jsou zainteresované strany?

Kdo má být do projektu zapojen a jakou formou?

Které organizační jednotky a které entity či skupiny z vnějšího prostředí mají být do projektu vtaženy, či jím budou ovlivněny?

Důležitým úkolem je naznačit možná nová řešení a identifikovat vhodné nové přístupy. K tomu slouží vhodné techniky vedení rozhovoru s klientem, správné dotazování a diskuze s klíčovými zainteresovanými stranami.

Nejdůležitějším výstupem této fáze je vyjasnění cílů konzultační zakázky a vyjasnění konkrétních zodpovědností v rámci klientské organizace. Toto obvykle vyústí v dokumentaci konzultační úlohy.

(2) Vyhodnotit a analyzovat situaci

Kritické vyhodnocení ukáže silné a slabé stránky organizace, konkrétního týmu, resp. projektu. Identifikované silné stránky jsou využity jako základ pro konzultační zásah a identifikované slabé stránky musí být zvládnuty. Následné vyhodnocení musí umožnit zacílit proces konzultací tak, aby klientská organizace mohla vyřešit svůj problém. Z tohoto důvodu má zásadní význam použití nástrojů umožňujících určit silné a slabé stránky řízení projektů, programů a portfolií, jako jsou např. modely zralosti (angl. maturity models).

(3) Poučit organizaci o cizí dobré praxi a standardech

Poskytovatel konzultačních služeb v oblasti projektového řízení je zodpovědný za to, že do konzultačního procesu začlení nejmodernější metody a prvky osvědčené praxe z oblasti řízení projektů, programů a portfolií a rovněž využije v konzultačním procesu empirické znalosti jiných společností v témže a příbuzných oborech. Analýza silných a slabých stránek osvětlí současný stav v organizaci. Z této analýzy lze pak vyvodit, ke kterým záležitostem a problémům je třeba v dané organizaci získávat znalosti z vnějšího prostředí (tedy její orientace v tom, co se děje v okolí). Umožňuje to například i konkrétně zaměřit zvyšování kompetencí v organizaci či v týmu a navrhnout vhodné koncepci workshopů.

(4) Navrhnout koncepci postupu (plán poradenského zásahu) a opatření

Koncepce postupu (plán poradenského zásahu) v konzultační činnosti popisuje stav a situaci, které má být poradenstvím a konzultačním projektem dosaženo. Struktura a obsah koncepce postupu se u jednotlivých konzultačních projektů mohou velmi lišit.

Konzultant projektového řízení zodpovídá zejména za organizaci a koordinaci poradenského procesu v rámci klientské organizace či týmu a za jeho koučování, čímž zajistí, že koncepce postupu a pak vlastní řešení je vytvořeno s pomocí pracovníků a vedení organizace. Poradenství v oblasti řízení projektů, programů a portfolií je kombinací poradenství procesního s poradenstvím expertním, ve které je procesní složka nepominutelná.

(5) Realizovat navržený postup krok za krokem

Fáze realizace slouží k implementaci řešení v organizaci. Implementace musí být postupná: kroky postupu nelze přeskakovat, a následující krok musí být vždy přizpůsoben skutečnému stavu dosaženému předcházejícím krokem. Je třeba usilovat o to, aby řešení bylo do detailu vymyšleno, navrženo a prosazováno za zainteresované spolupráce s osobami zapojenými do projektu ze strany klientské organizace. To vyžaduje organizovat postupnou realizaci a učení klientské organizace koordinovaně tak, jakoby si celou realizaci měla provádět klientská organizace sama. Konzultační proces musí nabízet veškerou podporu potřebnou k dosažení tohoto cíle. Právě to zvyšuje realizovanému řešení dlouhodobou udržitelnost a jeho adekvátnost vyvíjející se situaci klientské organizace.

(6) Vyhodnotit celý dosavadní proces

V tomto kroku jsou doposud dosažené výsledky a získané zkušenosti vyhodnoceny. Na základě tohoto vyhodnocení jsou případně provedeny poslední úpravy a zlepšení. Celý poradenský zásah je rovněž třeba vyhodnotit jako každý jiný projekt, tj. je třeba provést běžnou fázi ukončení projektu.

(7) Stabilizovat změnu a nastavit proces průběžného zlepšování (Continuous Improvement Process - CIP)

Během závěrečné fáze konzultačního procesu je třeba vytvořené řešení stabilizovat a zajistit jeho ukotvení ve struktuře organizace tak, aby jeho další rozvoj byl zajištěn.

Možné procesní kroky:

- Vyjasnit konzultační přístup (použitá konzultační strategie a přístup)
- Vyjasnit si zadání a kontext
- Vyhodnotit a analyzovat situaci
- Poučit organizaci o cizí dobré praxi a standardech
- Navrhnout plán poradenského zásahu a opatření
- Realizovat navržený postup krok za krokem
- Vyhodnotit celý dosavadní proces
- Stabilizovat změnu a nastavit proces průběžného zlepšování

Dotčená témata:

- Plánování fází konzultačního projektu
- Fázové modely konzultačních služeb

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany

- 1.10 Rozsah a dodávané výstupy
- 1.11 Čas a fáze projektu
- 1.18 Komunikace
- 2.08 Orientace na výsledky
- 2.09 Výkonnost
- 2.10 Diskuze
- 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C1.6 Metody vyhodnocování
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management

C1.3 Strategie získávání zakázek

Před poskytnutím konzultačních služeb si konzultant či konzultační firma musí vyjasnit své vlastní zájmy, nabídky, cíle, dovednosti a schopnosti a svůj žebříček hodnot. To, které trhy, tržní segmenty, obchodní a marketingové zákazníky má smysl oslovovat, bude záviset na výsledcích této analýzy. V prvním kroku je třeba analyzovat příslušné tržní segmenty a zákazníky včetně toho, co od konzultačních služeb očekávají. V druhém kroku je třeba schopnosti organizace porovnat se silnými a slabými stránkami konkurence. Pak lze rozhodnout, jak konzultační služby koncipovat.

Porozumění vlastní pozici konzultanta nebo konzultační firmy je pro úspěch klíčové. Konzultační firmy různých velikostí vstupují na trh různými způsoby a s různou silou. Jejich služby tvoří škálu od standardních konzultačních řešení až po specializované služby a mohou obsahovat na jedné straně široká portfolia služeb zahrnující různé balíčky nebo se naopak může jednat o konkrétní balíček služeb cílený na specifický výsek trhu. Na tomto vymezení vlastní pozice pak závisí i jejich obchodní strategie a plánování.

Existuje řada způsobů, jak úspěšně získávat konzultační zakázky. Tyto metody se na jedné straně spoléhají na strategii systematického kontaktování a oslovování zákazníků, a na druhé straně získávání zakázek stojí na těsných vztazích se zákazníky, tvořivosti a pružnosti v kontaktu s nimi i na síti vztahů, na něž se lze spolehnout.

Než dojde k uzavření smlouvy, je třeba specifikovat zadání a vytvořit a prezentovat cenovou nabídku, která musí být, jestliže uspěje u zákazníka, znovu projednána. Kromě odborného know-how musí konzultant disponovat dobrou znalostí v oblasti smluvních a obchodních vztahů a musí o nich umět komunikovat se zákazníkem, aby se dohodli na smlouvě a zakázka mohla být formálně uzavřena.

V principu je konzultační činnost krátkodobou službou pro zákazníka. Stálé povahy je tedy pouze ve výjimečných případech. Dosažení cíle, kvalitního a dlouhodobě udržitelného řešení a současně spokojenosti zákazníka, včetně „měkkých“ faktorů péče o zákazníka, proto vždy stojí ve středu pozornosti. Příjemně překvapení zákazníci, kteří dostali více, než očekávali, kteří mají dobrý pocit a jimž se dostalo náležitě pozornosti a všech slíbených služeb, se s větší pravděpodobností na konzultanta opět obrátí s novými zakázkami a mohou také využít nových balíčků služeb. Získání dalších zakázek od stávajících zákazníků proto hraje v závěru konzultačního procesu významnou roli.

Možné procesní kroky:

- Specifikovat vlastní zájmy, cíle a dovednosti
- Analyzovat trh a konkurenci
- Definovat vlastní pozici na trhu konzultačních služeb
- Následně definovat vlastní balíček služeb
- Navrhnout strategii prodeje služeb
- Navrhnout strategii kontaktování zákazníků a přístupu k nim
- Získat zákazníka a uzavřít smlouvu
- Zajistit vysokou kvalitu služeb zákazníkům s cílem získat si jejich věrnost
- Stanovit cenu a skutečně ji realizovat
- Nastavit proces uzavírání smluv
- Soustředit se na udržení zákazníka

Dotčená témata:

- Tržní potenciál a určení vlastní pozice na trhu
- Podnikatelská strategie a strategie prodeje
- Portfolio služeb
- Prodejní kanály, plánování a kontrola prodeje
- Řízení vztahů se zákazníky
- Získávání zákazníků a zajištění jejich věrnosti
- Stanovování cen a jednání o cenách
- Uzavírání smluv

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.01 Úspěšnost řízení projektu
- 1.02 Zainteresované strany
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.04 Rizika a příležitosti
- 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu
- 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
- 1.18 Komunikace
- 2.10 Diskuze
- 2.11 Vyjednávání
- 2.13 Spolehlivost
- 2.14 Porozumění hodnotám
- 2.15 Etika
- 3.06 Byznys
- 3.07 Systémy, produkty, technologie
- 3.10 Finance
- 3.11 Právo

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.2 Fáze konzultačního procesu
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C2.3 Management vztahů
- C2.4 Nakládání s nejistotou
- C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací
- C3.2 Procesy managementu
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků

Abychom dosáhli optimálního propojení konzultačních služeb s řešením zákaznickova problému, musíme sbírat a porovnávat různá data a informace, a to zvláště během prvních dvou fází konzultačního procesu. Musí být tedy provedeno:

1. nspecifická analýza zákazníka na počátku konzultačního procesu nebo před jeho zahájením;
2. vyjasnění požadavků a jejich kontextu;
3. analýza organizace zákazníka uzpůsobená zejména zákaznickovu zadání.

1) Nspecifická analýza zákazníka na počátku nebo před započítím konzultací

Nspecifická analýza zákazníka na počátku konzultací nebo před jejich započítím se týká prvních dojmů konzultanta ze zákazníka. Mohou vycházet z obchodních zpráv, webových prezentací nebo produktů, ale stejně tak to mohou být dojmy z klientova pracoviště – z jeho architektury, z firemní recepce, z toho jak spolu lidé jednají a spolupracují, ze stylu komunikace mezi lidmi. Tyto dílčí informace slouží na jedné straně jako pozadí pro vyjasnění požadavků a na druhé straně nabízejí náповědu ohledně firemní kultury či kultury řízení, což bude důležité během konzultačního procesu.

2) Vyjasnění požadavků a kontextu

Následuje vyjasnění požadavků a kontextu, které slouží pro rozpracování toho, o co zákazníkovi jde. Zahrnuje celkový cíl konzultačního zásahu, obsahově/věcně zaměřené cíle a jasně určené výstupy, které má konzultant (resp. mají konzultanti) a konzultační proces přinést. Objasnění kontextu poskytuje základ pro průzkum, který musí být v rámci konzultační služby proveden, ukazuje historii záležitosti či problému a zkušenosti klienta, které získal z pokusů o řešení, ať už se o ně pokusil sám vlastními silami či s podporou dříve angažovaných konzultantů. Vyjasnění požadavků se musí soustředit na osobní hodnocení a zkušenosti pracovníků klienta, na to, jak jednotliví lidé na straně klienta rozumí popisu problému; je potřeba identifikovat rozdíly v jejich hodnocení problému. Tato fáze zásadním způsobem závisí na vnímavosti konzultanta a jeho otevřeném přístupu k dotazování. Počet hypotetických otázek je třeba stáhnout na minimum a naopak je nahradit otázkami cílenými, vyjadřujícími konzultantovo poznání problému, situace a kontextu konzultačního zásahu u klienta.

Cílem tohoto kroku je:

- podpořit zákazníka v identifikaci cíle skutečně odpovídajícího jeho potřebám a umožnit mu porozumět později formulovanému řešení,
- převést do explicitní podoby implicitní znalosti zákazníka týkající se problému, cíle a veškerých možných řešení,
- odhalit rozdíly v zájmech, a konflikty v cílech, či odpor k potenciálním řešením,
- vedle ztrát, které problém klientovi způsobuje, či by mohl způsobit, ukázat i všechny přínosy ze současného stavu plynoucí, aby tyto přínosy bylo možné zachovat nebo vybalancovat s navrženým řešením,
- vyhodnotit zkušenosti s vyzkoušenými a otestovanými řešeními či službami konzultantů,
- vyjasnit struktury, zodpovědnosti a možné postupy, s jejichž použitím se v dalších fázích konzultačního projektu počítá.

Konzultantovo umění tázat se poskytne zákazníkovi orientaci v problému a možnost nalézt ohledně problému nová zjištění již ve fázi analýzy, tedy v počátku procesu hledání řešení. Pokud zákazník a konzultanti dospějí ke společnému porozumění tomu, co je zadáním, co jsou objektivní fakta (kdo, co, jak, s kým, dokdy, s jakým úsilím provede) a jaké je potřebné rozdělení zodpovědnosti, pak je možné rozhodnout o vykonání konzultačního zásahu a následně může být uzavřena smlouva.

3) Analýza organizace zákazníka uzpůsobená zákaznickovu zadání

Na základě zadání jsou během tohoto kroku shromážděna všechna data týkající se poptávaných konzultačních služeb a zadání. Zadání může konzultanta nasměrovat na různé oblasti života a fungování klientovy organizace. Tyto oblasti jsou: strategie, organizační kultura, struktury z objektivního hlediska (např. organizační struktury a procesy) a struktury ze sociálního hlediska (např. relevantní vztahové a mocenské struktury a relevantní interní a externí zainteresované strany).

Sběr dat může mít podobu rozhovorů (ve dvojici nebo ve skupině), dotazníků, pracovních (formovacích) seminářů, pozorování s aktivní účastí, nebo analýzy dokumentů. Je třeba si uvědomit, že každý proces sběru dat je současně i poradenským zásahem. Výběr účastníků a způsob komunikace při sběru dat tedy ovlivňuje celý konzultační proces. Doporučuje se všechny pracovníky klienta, jichž se řešený problém týká, zapojit co nejintenzivněji, jednak aby bylo možné využít jejich kompetencí, a jednak aby se zvýšila míra jejich zainteresovanosti. Při výběru nástrojů a prostředků pro sběr dat je potřeba obezřetně pracovat s očekáváními klienta a jeho lidí.

Možné procesní kroky pro vyjasnění požadavků a kontextu a analýzu organizace klienta

Vyjasnění požadavků a kontextu zahrnuje následující procesní kroky:

- vyjasnit problém, historii požadavků a dřívější pokusy o řešení
- vyjasnit předchozí zkušenosti se službami konzultantů a kritéria jejich výběru
- specifikovat obavy, starosti a problémy klienta (záležitosti k řešení) v podobě proveditelných cílů, resp. v podobě popisu řešení
- rozpracovat případné rozdíly v systémech klienta (organizace, procesy, informace, oceňování práce, zodpovědnosti a pravomoci, kompetence lidí) vzhledem k cílům poradenského projektu
- identifikovat případné implicitní či nevyslovené požadavky
- vyjasnit to, co *nemá* být výsledkem konzultačního procesu
- stanovit zodpovědnosti v konzultačním procesu a definovat vnitřní zodpovědnosti mezi konzultanty, pokud se jedná o práci více konzultantů
- formulovat a definovat pravidla spolupráce konzultantů a klienta

Analýza organizace klienta zahrnuje následující procesní kroky:

- Definovat předmět analýzy (oblast klientovy organizace a klientova působení, které se týkají poradenského projektu)
- Definovat nástroje a prostředky analýzy a osoby, které budou v analýze zapojeny
- Provést analýzu
- Vyhodnotit data a informace
- Zpracovat výsledky do konzultačního procesu

Dotčená témata:

- Zájmy klienta
- Metody systematického dotazování
- Implicitní znalosti a znalosti získané zkušeností
- Zjišťovací rozhovory
- Sběr a porovnávání dat a informací
- Mikropolitika klientovy organizace
- Předchozí zkušenosti klienta a konzultantů

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.04 Rizika a příležitosti
- 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu
- 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
- 1.18 Komunikace
- 2.06 Otevřenost
- 2.08 Orientace na výsledky
- 2.09 Výkonnost
- 2.10 Diskuze
- 2.11 Vyjednávání
- 2.13 Spolehlivost
- 2.14 Porozumění hodnotám
- 2.15 Etika
- 3.01 Orientace na projekt
- 3.05 Trvalá organizace
- 3.06 Byznys
- 3.11 Právo

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C2.3 Management vztahů
- C2.4 Nakládání s nejistotou
- C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací
- C3.2 Procesy managementu
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)

Konzultační proces je třeba navrhnout tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů a aby se změny v klientské organizaci podařilo udržet. K zahájení a podpoře změny lze obecně použít řadu intervencí. Ty je třeba během konzultačního procesu kombinovat tak, aby dohromady vytvořily to, co se dá nazvat „architekturou změny“.

Každý počin konzultanta (či jeho absence) v rámci systému klienta je ve své podstatě intervencí. Každá konzultační aktivita, která do organizace rozhodnůvší se využít poradenství vnáší informace zvnějšku, a každá interakce mezi konzultantem nebo konzultanty a klientskou organizací nevyhnutelně vede k interakci organizace nebo jejího člena s konzultantem a k novým otázkám nebo novým informacím. Dokonce už položení některých otázek může spustit procesy reflexe a přehodnocování stávajícího směru nebo rozhodnutí.

Konzultace jsou tedy vždy intervencí, a to intervencí do klientské organizace.

A právě proto se v situacích poskytování konzultací tomuto chování, záměrně plánovanému tak, aby podporovalo proces učení se v organizaci a učení se jejich pracovníků, obvykle říká intervence. Intervence jsou záměrně využívány ke stimulaci a usnadnění nového poznání a ke změnám chování a postojů. Konzultant musí intervence zásadně provádět promyšleně. Je třeba je volit konkrétně a pečlivě a použít vždy přístup odpovídající situaci. Volba metody závisí vždy na celkovém cíli konzultačního procesu.

Možné druhy intervencí jsou:

- nastavení a monitorování procesů zpětné vazby
- kroky pro zpracování odporu
- kroky pro zapojení zaměstnanců
- kroky pro zvýšení kompetencí pracovníků klienta
- opatření ve prospěch rozvoje organizace
- opatření k rozvoji týmové práce
- koučink týmů a jednotlivců
- opatření pro řešení konfliktů
- akce pro zformování větších skupin
- zavádění nových technologií a nových metod práce

Možné procesní kroky:

Při plánování a realizaci složitějších intervencí, jako jsou pracovní semináře, formování větších skupin, cykly cílených rozhovorů nebo tréninky a výukové kurzy, je vhodné využít následující kroky:

- **definovat cíl:** vyjasnit zákaznickovy a vlastní očekávání ještě před intervencí
- **definovat cílovou skupinu, případně účastníky dle stanoveného cíle:** Kdo představuje správnou cílovou skupinu nebo správné účastníky?
- **vyjasnit rámce:** časový rámec, obsah a rozsah, místo realizace
- **navrhnout koncepci intervence:** jádro pracovního semináře, akce nebo kurzu
- **naplánovat alternativy:** návrh alternativ pro řešení možných situací v jednotlivých krocích (jiné časování, jiné metody, jinam upřená pozornost)
- **vykonat intervenci**

- **vyhodnotit intervenci**

Dotčená témata:

- Faktory úspěšnosti pro procesy změn
- Účast a zapojení zaměstnanců
- Architektura/návrh procesů změn
- Zacházení s odporem pracovníků klienta
- Návrh struktury pracovních seminářů a školení
- Zpětná vazba
- Koučink
- Metody formování větších skupin
- Jak konzultant vnímá sám sebe

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.01 Úspěšnost řízení projektu
- 1.02 Zainteresované strany
- 1.07 Týmová práce
- 1.09 Struktury v projektu
- 1.18 Komunikace
- 1.19 Zahájení
- 2.01 Vůdčovství
- 2.02 Zainteresovanost a motivace
- 2.10 Diskuze
- 2.12 Konflikty a krize
- 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia
- 3.05 Trvalá organizace
- 3.08 Personální management

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.2 Fáze konzultačního procesu
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C3.2 Procesy managementu
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management

C1.6 Metody vyhodnocování

Vyhodnocování je systematický proces sběru, porovnávání a analýzy dat pro určení, zda byly cíle splněny, do jaké míry byly cíle splněny nebo do jaké míry jsou plněny. Pro vyhodnocování je třeba nalézt vhodné ukazatele, tedy data, která mohou poskytnout informace o účinnosti konzultačního procesu, tzv. klíčové indikátory výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) konzultačního procesu. Má-li být vyhodnocování smysluplné, je třeba na začátku konzultačního procesu stanovit účel vyhodnocování, a body životního cyklu, kdy budou jednotlivá vyhodnocení provedena, poněvadž na tom závisí volba KPI a typ vyhodnocení.

Existují čtyři různé typy vyhodnocení:

1. Vyhodnocení **Vstupu** představuje určení nákladů na určité kroky/opatření. Účelem tohoto typu vyhodnocení je stanovení poměru mezi výdaji a příjmy.
2. Vyhodnocení **Procesu** spočívá v tom, že konzultační proces či jeho jednotlivé fáze nebo kroky/opatření (např. tréninkové kurzy, pracovní semináře, formování větších skupin) jsou hodnoceny osobami v něm/v nich přímo nebo nepřímo zapojenými. V řadě případů zahrnuje i sběr podnětů pro zlepšení. Účelem tohoto typu vyhodnocení je zlepšování postupů a procesů.
3. Vyhodnocení **Výstupu** zvažuje výsledky konzultačního procesu nebo jeho částí okamžitě po jeho/jejich dokončení. Odpovídá na otázky jako: Které výsledky jsou viditelné? K jakým změnám došlo? Co lze (ihned nebo s odkladem) realizovat? Jak výsledky hodnotí zainteresované osoby? Vyhodnocení Výstupu poskytuje informace o tom, zda a do jaké míry jsou konzultační procesy nebo opatření užitečná.
4. Vyhodnocení **Výsledku** či dopadu posuzuje dlouhodobé výsledky konzultačního procesu. Zkoumá, zda změny zůstávají stabilní nebo někam pokračují, zda a do jaké míry a s jakým úspěchem se pokračuje v realizaci výsledků konzultací. Jde o to stanovit, zda se konzultační proces zpětně jeví jako udržitelný a schopný dosáhnout cíle.

Rovněž musí být definována kritéria, která lze použít k určení dopadu (účinku) a/nebo úspěchu jednotlivého kroku či opatření konzultačního procesu. Pro tato kritéria je třeba opět stanovit zjistitelné a měřitelné indikátory. Tato kritéria mají povahu míry, do jaké bylo dosaženo požadovaného stavu. To ovšem předpokládá, že dosahovaný stav byl definován jako měřitelný cíl. Příklady mohou být: počet zákaznických kontaktů, stupeň zákaznickova uspokojení, apod.

Jednotlivé KPI mohou být brány jako čísla výkonnosti z účetnictví, jako data z pozorování, jako data z průzkumových anket a nebo jako data z jednotlivých interview.

Možné procesní kroky:

- Určit objekt hodnocení: Co má být hodnoceno?
- Stanovit účel: Která rozhodnutí má hodnocení podpořit?
- Zvolit kritéria vyhodnocování pro posouzení konzultačního procesu a jeho jednotlivých kroků/opatření
- Definovat indikátory v návaznosti na kritéria
- Definovat časy pro sběr a porovnání dat a určit strany resp. osoby, které se tím budou zabývat
- Provést vyhodnocení, analyzovat a interpretovat výsledky

Dotčená témata:

- Metody vyhodnocování
- Posouzení provedených kroků/opatření
- Řízení kvality

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.01 Úspěšnost řízení projektu
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.05 Kvalita
- 1.08 Řešení problémů
- 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu
- 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
- 1.20 Ukončení

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management

C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta

Konzultantovy postoje a hodnoty, stejně jako postoje a hodnoty firmy, pro kterou pracuje, zásadním způsobem ovlivňují úspěch konzultačního procesu. Rodí se z osobních hodnot, osobnosti a osobní emoční zralosti stejně jako z konzultantova přístupu k jeho práci. Konzultantovo jednání však neovlivňují jen jeho osobní hodnoty, ale důležitou roli sehrávají i dlouhodobě se vyvíjející postoje a zásady profesní skupiny konzultantů.

Etické chování je nezbytným prvkem každé profese. Národní a mezinárodní profesní a oborové asociace v oblasti projektového řízení a konzultačních služeb své členy zavazují k tomu, aby se řídili příslušným etickým kodexem sestaveným pro každou z těchto profesních skupin.

Konzultanti coby poskytovatelé služeb mají závazek i ke svým zákazníkům. V kontextu poskytování konzultačních služeb organizacím je důležitá úcta ke klientské organizaci a jejím pracovníkům.

Tato úcta je vyjádřením respektu vůči zákaznickovým kompetencím a zájmům. Konzultační proces vychází ze stávajícího stavu zákazníka a jeho smyslem je posunout zákazníka blíž k jeho možným přínosům a prohlubovat jeho kompetence. Profesionální přístup zahrnuje nestrannost, neutrálnost a zaměření na zdroje a řešení. Naprosto klíčový význam má situace zákazníka, resp. organizace, která konzultační služby poptává, a jeho/její hodnoty.

Další naprosto nepominutelnou hodnotou je diskrétnost. Není třeba zdůrazňovat, že žádná informace, kterou se konzultant dozví při výkonu zakázky pro klientskou organizaci, nesmí být bez výslovného souhlasu klienta vyražena žádné třetí straně. Je nutno samozřejmě ctít i práva duševního vlastnictví. Tyto záležitosti je doporučeno řešit příslušnými písemnými ujednáními v rámci smlouvy o poskytování konzultačních služeb, která by měla jasně stanovovat všechny ekonomické aspekty spolupráce, mezi které neoddělitelně patří obchodní tajemství a ochrana všech informací, které by mohly být pro klienta citlivé.

Možné procesní kroky:

- Uvědomovat si osobní etické hodnoty.
- Uvědomovat si profesní etické hodnoty.
- Vyjasnit si etické hodnoty systému zákazníka.
- Identifikovat případné etické konflikty.
- Navrhnout řešení.
- Komunikovat o dopadech veškerých aktuálních či potenciálních etických konfliktů a o tom, jak tyto dopady řešit.

Dotčená témata:

- Teorie systémů
- Kodex profesního chování
- Role konzultanta
- Orientace na zákazníka
- Zodpovědnost

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy

- 1.18 Komunikace
- 2.03 Sebekontrola
- 2.06 Otevřenost
- 2.08 Orientace na výsledky
- 2.10 Diskuze
- 2.13 spolehlivost
- 2.14 Porozumění hodnotám
- 2.15 Etika

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací

C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení

Vyjasnit roli konzultanta projektového řízení je zvláště důležité na počátku každého konzultačního procesu. Za prvé si konzultant musí ujasnit, kterých z obvykle nabízených rolí je připraven se díky svým kompetencím zhostit. Za druhé si musí v rámci vyjasňování požadavků udělat jasno v tom, které role od něj budou v rámci připravovaného konzultačního procesu vyžadovány. Je třeba vyjasnit i to, které role by chtěli nebo měli v chystaném projektu převzít zástupci zákazníka. Kromě toho se vyjasněním rolí objasňují i očekávání na obou stranách: co očekává klient od konzultanta a co očekává konzultant od klienta.

Role, které zákazník od konzultanta očekává a na nichž se s konzultantem dohodnou, přímo souvisí s funkcí, kterou má konzultační proces pro zákazníka plnit. Často je hlavním cílem dopravit do zákaznickovy organizace určité know-how (znalostní funkce). Jiným cílem je provést neutrální nezávislé zhodnocení situace zákazníka (funkce neutrálnosti). Vedle toho se může ukázat, že některé úkoly vykonané konzultantem budou provedeny s vyšší efektivitou nákladů, než jaké je schopna dosáhnout zákaznickova organizace (ekonomická funkce). Bývá tomu tak tehdy, když náklady klientské organizace na rozvoj dovedností vlastních zaměstnanců jsou příliš vysoké. Konzultant může mít také za úkol zaručit nebo legitimizovat určitá rozhodnutí (funkce legitimizační). A konečně může jít i o převzetí jistých úkolů v organizaci, tj. o poskytování dlouhodobější služby, která spočívá v provádění těchto úkolů konzultantem – „outsourcing“ (substituční funkce).

Klientské organizace obvykle poptávají následující role či jejich kombinace:

- **Role experta (expertní poradenství)**
V tomto případě je prvořadým úkolem a zodpovědností konzultanta vnést do klientovy organizace nejnovější znalosti z určité oblasti.
- **Role facilitátora procesů (procesní poradenství)**
V tomto případě je konzultantovým hlavním úkolem a zodpovědností zorganizovat a podporovat proces změny nebo proces vývoje v klientské organizaci tak, aby si zákazník sám vyvinul potřebné řešení.
- **Role facilitátora procesů a experta (kombinované konzultační služby)**
V tomto případě je nutné do konzultačního procesu vnést nejnovější znalosti oboru řízení projektů, programů a portfolií a také zajistit proces tvorby řešení v koordinaci s potřebným učením a rozvojem kompetencí pracovníků klienta, poněvadž za vlastní tvorbu řešení si odpovídá klient.
- **Role neutrálního externího hodnotitele (hodnotitelská činnost)**
Zde zákazník očekává posouzení a zhodnocení situace v porovnání s kontextem určitých požadavků, např. daných objektivním referenčním modelem.
- **Role kouče (podpora a pomoc)**
Očekává se, že kouč bude po určité období pomáhat skupině nebo jednotlivci dosáhnout určitého cíle nebo nalézt řešení pro konkrétní problém. Hlavním záměrem je nastolit u skupiny nebo jednotlivce jejich seberozvoj ve prospěch lepšího plnění jejich konkrétních úkolů a v tomto je podpořit.
- **Časově omezená role manažera nebo projektového manažera (dočasný management)**
Dočasné jmenování konzultanta do role manažera nebo projektového manažera znamená, že konzultant dočasně plní řídicí funkce s vymezenou kompetencí pro určitou oblast v prostorách klientské organizace, tedy substituuje manažery z řad zaměstnanců klienta. Tuto činnost lze mezi konzultační služby zařadit jen

za předpokladu, že zakázka zahrnuje jako jeden z cílů rozvinout organizaci klienta v určitém směru manažerských dovedností.

▪ **Role zaměstnance s konkrétním úkolem (dočasné přidělení)**

Dočasné přidělení konzultanta na řešení úkolu znamená vykonávání úkolu po určitou dobu a v určité oblasti v prostorách klientské organizace, tedy substituování zaměstnanců klienta. Příkladem může být vytvoření specifikace výsledného produktu nebo služby v rámci projektu či programu. Tuto činnost lze mezi konzultační služby zařadit jen za předpokladu, že zakázka zahrnuje jako jeden z cílů rozvinout určité dovednosti v organizaci klienta.

Možné procesní kroky:

- Vyjasnit si možné role konzultanta a vlastní silné a slabé stránky
- Vyjasnit a definovat očekávání, role konzultanta a role zákazníka, a to hned na počátku konzultačního procesu
- Zahrnout zpětné vazby týkající se výkonu podaného rolemi jak konzultanta, tak pracovníky klienta, do průběžných hodnocení, a to včetně jejich vyhodnocení

Dotčená témata:

- Zájmy zákazníka
- Systematická metoda dotazování
- Porozumění konzultačnímu procesu a změnám
- Osobnost
- Vyjasnění kontextu
- Poskytování konzultací jednotlivcům / týmům / větším skupinám
- Konzultační služby pro organizace / rozvoj organizace
- Koučink
- Moc
- Zodpovědnost
- Firemní kultura

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.05 Kvalita
- 1.07 Týmová práce
- 1.19 Zahájení
- 2.01 Vůdcovství
- 2.02 Zainteresovanost a motivace
- 2.03 Sebekontrola
- 2.10 Diskuze
- 2.11 Vyjednávání
- 3.05 Trvalá organizace
- 3.08 Personální management

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.2 Fáze konzultačního procesu
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.3 Management vztahů

- C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C2.3 Management vztahů

Podstata profesionálně poskytovaných konzultačních služeb spočívá v selektivním vytváření a průběžném udržování a upravování vztahů s hlavními zainteresovanými stranami v rámci klientské organizace, případně s jejími potenciálními obchodními partnery. Metaforicky řečeno, vztahy musí být přímo „vykované“. Je tomu tak proto, že vytvořit základ vzájemné důvěry je ve vztahu mezi zákazníkem a konzultantem mimořádně důležité. Právě vzájemná důvěra u zákazníka navodí ochotu, aby pod vedením konzultanta pracoval na vyřešení svého problému nebo dosažení cíle.

Management vztahů znamená vytvořit akční plán zacílený na utváření vztahů mezi zákazníkem a konzultantem, na vytvoření a udržování zákaznických a obchodních vztahů a na péči o ně. Akční plán musí být průběžně realizován a aktualizován. Pro konzultanta musí řízení vztahů zahrnovat i vytváření a rozšiřování kompetenční sítě, tj. rozsáhlé sítě kolegů, na něž je možné se podle potřeby a druhu cíle obrátit. Je třeba mít možnost v případě potřeby přivést do konzultačního procesu expertní znalosti ze zázemí konzultantské firmy nebo sítě kolegů konzultantů.

Když konzultant vytváří vztahy musí brát v potaz následující faktory:

- **Neustálá zlepšovací práce na vlastním přístupu a vystupování**
Jak se konzultant setkává se zákazníkem v jeho prostředí a jak chce být viděn a vnímán?
- **Vyhrazené podmínky na získání informací, které je třeba sbírat a porovnávat**
Které informace je možno si zaznamenat? Co je třeba si pouze zapamatovat? Jak mohou být tyto informace sbírány a porovnávány a jak mohou být zaznamenány?
- **Zamyšlení se a zvážení vlastní předpojatosti a zařazení do role**
Jakou mám pracovní hypotézu, pokud jde o kategorizování, např. osobnostní typy, povahu nebo jiné stereotypy? Jak to ovlivňuje moje hodnocení?
- **Analýza vztahových sítí v zákaznickově organizaci**
Jak se jeví vztahy uvnitř klientské organizace? Jaké sítě tu jsou? Kde se zdá, že leží centrum moci?
- **Definice důvodů a časových termínů pro kontakty**
Kdy a kde a za jaké situace se konzultanti, zákazníci nebo partneři budou setkávat? Jak často by měli interagovat?

Cílem utváření vztahů ze strany konzultanta musí být zvolit na základě těchto faktorů formu interakce, která mu umožní jednat kompetentně a otevřeně, absorbovat a zpracovávat informace a signály důležité z hlediska konzultační zakázky, budovat důvěru a současně nabízet klientovi směr. Management vztahů spočívá ve vyvažování všech těchto faktorů v denním kontaktu mezi zákazníkem a konzultantem. Vyžaduje také udržování stability vztahu a jeho zacílení na budoucnost, tak aby podporoval úspěšnost celého konzultačního procesu.

Možné procesní kroky:

- Rozvíjet svůj přístup a vystupování a neustále na nich pracovat
- Analyzovat vztahové sítě a struktury na straně zákazníka a zainteresovaných stran
- Analyzovat interní vztahy v zákaznickově systému
- Vytvářet vztahy ke kompetenčním sítím a s partnery konzultanty
- Definovat informace, které mohou být sbírány a zaznamenány

- Definovat důvody a časové termíny kontaktů

Dotčená témata:

- Přístup a vystupování
- Osobnost
- Základy důvěry
- Byznys partneři
- Partneři v rámci kompetenčních sítí
- Přiřazování rolí

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.07 Týmová práce
- 1.18 Komunikace
- 2.01 Vůdčovství
- 2.03 Sebekontrola
- 2.04 Asertivita
- 2.06 Otevřenost
- 2.10 Diskuze
- 2.11 Vyjednávání
- 2.13 Spolehlivost
- 2.14 Porozumění hodnotám

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.3 Strategie získávání zakázek
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C2.4 Nakládání s nejistotou

Nejistota obecně představuje zcela běžnou a opakovaně se objevující stránku našeho každodenního života a našich profesních rolí. V práci konzultanta je sebejisté nakládání s nejistotou nesmírně důležité. Konzultanti jsou často najímáni právě proto, že se zákazník ocitl v nejisté situaci. Zákazníka k angažování konzultanta motivuje často právě snaha zbavit se nejistoty.

Nejistota vzniká zejména tam, kde je budoucí vývoj obtížně předvídatelný nebo jej nelze předvídat vůbec. Spouští ji protichůdné informace, špatně nastavená očekávání od vykonavatelů jednotlivých rolí nebo přímo špatně přidělené role, anebo kulturní rozdíly.

Bez ohledu na vlastní konzultační zakázku musí konzultant v takovýchto složitých situacích reagovat vhodně a obezřetně. Musí být také schopen poskytnout zákazníkovi jistotu nebo alespoň jasnou cestu k odstranění zbývajících nejistoty. To vyžaduje následující kompetence:

1. Schopnost snášet nejednoznačnost

Schopnost snášet nejednoznačnost představuje složku emoční inteligence, která umožňuje vnímat a snášet protichůdné nebo nejednoznačné informace, složité situace, kulturní rozdíly a podobně, aniž by je dotyčný hodnotil negativně nebo naopak nekriticky pozitivně. Ke schopnosti vyrovnat se s nejednoznačností v konzultačním procesu přispívá i schopnost citlivě ustavovat rovnováhu mezi očekávanými prameníci z různých rolí a vyrovnávat se s konflikty rolí.

2. Empatie k lidem, s nimiž konzultant pracuje

V rovině osobní komunikace a spolupráce by měl konzultant disponovat vysokou měrou empatie. Situace a zájmy zaměstnanců zapojených do projektu se mohou značně různit. Postoj založený na respektu a přání vyjasnit si se zákazníkem jeho zájmy a očekávání je zde klíčový.

3. Kompetence a zkušenosti odpovídající cíli

Konzultantova obecná znalost oboru a problému a zkušenosti s týmiž nebo obdobnými problémy a cíli pomáhají rozptýlit nejistotu zákazníka a vyvinout na straně zákazníka řešení v souladu s jeho situací. Tyto znalosti a zkušenosti vedou k rychlé realizaci zadání, což samo o sobě může posílit rozvoj vztahu s klientem a rozptýlit jeho nejistotu.

4. Kompetence a zkušenosti v práci se sociálními systémy

Sociální systémy jsou složité. Není snadné v nich předvídat vztahy příčina - důsledek. Pro práci konzultanta je tedy důležité umět zmobilizovat síly vnitřního řízení klientské organizace a využít znalosti pracovníků klienta, oboje ve prospěch konzultačního procesu. Systém lze smysluplně ovládat tak, že konzultant použije intervence a konzultační metody, kterými zapojí zákazníka a podpoří u něj vývoj a nastavení nových struktur a pravidel.

5. Kompetence a zkušenosti v aktivním zakládání a řízení změnových projektů

Aktivní a zainteresovaný přístup ke klientovu problému nebo cíli spolu s nastolením projektu změny výrazně a transparentně vytvářejí atmosféru důvěry a rozptylují nejistotu. Souběžně je třeba realizovat opatření k rozpoznání odporu proti změnám a vypořádání se s tímto odporem. Transparentnost, a tudíž i důvěru ke změnovému projektu, posílí vhodná prezentace projektu všem zúčastněným zájmovým skupinám.

Možné procesní kroky:

- Vnímat a posilovat svou vlastní schopnost snášet nejistotu
- Vyjasnit zájmy a očekávání zúčastněných osob, a rovněž své vlastní role (vyjasnění požadavků)
- Demonstrovat svoje zkušenosti s oborem nebo problémem
- Přizpůsobit se zákaznickovu jazyku
- Strukturovat konzultační proces a prezentovat každé zájmové skupině jeho aspekty tak, jak je pro ni přiměřené
- Zahrnout opatření pro rozpoznání odporu a pro snižování tohoto odporu
- Použít intervence a konzultační metody, které zapojí zákazníka a využijí jeho znalostí, a které podporují samoregulaci systému

Dotčená témata:

- Tolerance k nejednoznačnosti
- Emoční inteligence
- Empatie
- Vyjasnění požadavků
- Vyjasnění rolí
- Práce se zákaznickovou nejistotou
- Ovládání sociálních systémů
- Nastolení procesu změny
- Práce s odporem proti změnám

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.04 Rizika a příležitosti
- 1.08 Řešení problémů
- 1.18 Komunikace
- 2.06 Otevřenost
- 2.14 Porozumění hodnotám

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.2 Fáze konzultačního procesu
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C2.3 Management vztahů
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management

C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací

Organizace jsou primárně formovány jejich strategiemi, strukturami a kulturou. Tyto faktory výrazně ovlivňují všechny jejich aktivity. Kromě toho se strategie, struktury a kultury v organizacích ovlivňují navzájem, takže je o nich vždy třeba uvažovat ve vzájemných souvislostech. Změna jednoho z faktorů vždy způsobuje změny u ostatních dvou. Každý z faktorů se musí vyvíjet v rovnováze s ostatními a vývoj všech musí probíhat koordinovaně. Strategie a struktury lze ovlivňovat přímo, a tudíž snadněji než kulturu organizace. Vývoj kultury organizace je z velké části dán její vlastní dynamikou a lze jej tedy ve většině případů ovlivňovat pouze nepřímo.

Všechny druhy poradenství se nějak týkají strategií, struktur a kultur organizací. Strategie, struktury a kultury významně ovlivňují konzultační aktivity a účinnost konzultačního procesu a naopak konzultační aktivity mohou být cíleny na změnu těchto faktorů nebo v tuto změnu mohou vyústit. Proto musí být jejich vzájemným souvislostem v konzultačním procesu projektového řízení věnována náležitá pozornost.

Konzultant projektového řízení proto musí velmi dobře rozumět podstatě strategií, struktur a kultur organizací a musí tyto tři oblasti umět analyzovat a vyhodnocovat a využívat jich v souvislosti s konzultační úlohou.

Faktor strategií

Strategie popisují cíle a opatření dlouhodobého vývoje a bezpečnosti organizace. Jsou to obvykle cíle a opatření, jejichž efekt je střednědobý až dlouhodobý. Krátkodobé cíle a opatření se obvykle přiřazují byznys aktivitám operativního charakteru. Strategie dle složitosti organizace rozlišujeme na strategie organizace jako celku a strategie jednotlivých byznys jednotek a/nebo strategie funkčních oblastí. Strategie vždy vznikají ve vazbě na konkrétní organizaci. Vedle běžného přístupu, tj. explicitně formulovaných strategií vycházejících z poslání organizace a formálně vyjádřených pomocí ukazatelů výkonnosti, existuje i řada jiných přístupů. Ty se zaměřují například na pozici na trhu nebo jsou cíleny na inovace, celoživotní učení organizace nebo dostupné zdroje. Organizace navíc stále více využívají strategických iniciativ. Pro konzultanty projektového řízení je zvláště důležité pochopit základní strategickou orientaci a nasměrování organizace. Zvolený konzultační přístup musí být se strategií v souladu.

Faktor struktur

Struktura organizace odráží sféry zodpovědnosti a vztahy podřízenosti a nadřízenosti (organizační strukturu). Poskytuje také oporu celofiremním procesům (procesní organizaci). Firemní procesy lze přitom dělit na procesy managementu, hodnototvorné procesy a podpůrné procesy. Struktura organizace vždy podléhá nějakým implicitním změnám. Obvykle se do jisté míry změní, pokud se nějak změní účel existence samotné organizace. Explicitně se navíc mění prostřednictvím procesů managementu (např. rozhodovacích procesů) a prostřednictvím dalších optimalizačních opatření (např. při reorganizaci). Struktury slouží k pokud možno co nejúčinnější a nejefektivnější realizaci sdílených byznys aktivit a strategických cílů. Vedle formálních struktur existují vždy struktury neformální a dále pak projektové. Při konzultační činnosti spojené s projektovým řízením je důležité rozumět formální i neformální struktuře organizace a struktuře projektů v této organizaci, aby konzultační přístup byl v souladu s těmito strukturami, resp. aby vedl k jejich efektivní změně.

Faktor kultur

V každé organizaci vzniká konkrétní kultura, která formuje postoje a chování lidí v této organizaci. Kultura organizace vyplývá z interakce mezi základními pravdami (předpoklady, které jsou brány za platné bez dalšího rozebírání a dokazování), hodnotami, normami a postoji, které lidé v organizaci sdílí. Kultura každé organizace je jedinečná. Jednotlivé části organizace mohou vytvářet subkultury, a např. v rámci jednotlivých projektů, mohou vznikat dočasné projektové subkultury. Celkový souhrn základních pravd pak formuje zkušenost organizace, která je vyjádřením odpovědi na otázku: které chování se v minulosti prokázalo jako to, které má smysl či které má cenu? Kultura lze rovněž chápat i jako „nepísané zákony“ organizací. Jsou to zákony, jimiž se řídí na jedné straně koexistence v rámci organizace a na druhé straně její image a chování, kterým se organizace prezentuje vnějšímu světu. Kultura se vyvíjí především na základě vlastní dynamiky. Skutečný vliv na ně můžeme mít v podstatě jen uplatňováním konzistentního systému hodnot a chování lidí v manažerských pozicích, zejména v pozicích vyššího managementu. Pro poradenství je tudíž životně důležité kulturu organizace chápat, aby se konzultační přístup setkal s porozuměním.

Možné procesní kroky:

- Analyzovat strategii, strukturu a kulturu klientské organizace
- Vyhodnotit strategii, strukturu a kulturu v klientské organizaci
- Identifikovat a vyhodnotit interakce mezi strategií, strukturami a kulturou klientské organizace ve vztahu k zamýšlené konzultační úloze
- Na základě těchto zjištění formulovat nebo revidovat konzultační úlohu
- Důsledně sledovat, jak konzultační proces ovlivňuje strategii, strukturu a kulturu, a přijímat potřebná protipatření proti negativním ovlivněním
- Integrovat výsledky konzultačního procesu do strategie, struktur a kultury klientské organizace

Dotčená témata:

- Strategie
- Struktura
- Kultura
- Organizace
- Procesy
- Změny a inovace

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.01 Úspěšnost řízení projektu
- 1.02 Zainteresané strany
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.06 Organizace projektu
- 1.07 Týmová práce
- 1.09 Struktury v projektu
- 1.10 Rozsah a dodávané výstupy projektu
- 1.14 Obstarávání a smluvní vztahy
- 1.18 Komunikace
- 2.01 Vůdčovství
- 2.02 Zainteresanost a motivace
- 2.06 Otevřenost
- 2.08 Orientace na výsledky
- 2.10 Diskuze

- 2.11 Vyjednávání
- 2.13 Spolehlivost
- 2.14 Porozumění hodnotám
- 2.15 Etika
- 3.01 Orientace na projekt
- 3.02 Orientace na program
- 3.03 Orientace na portfolio
- 3.05 Trvalá organizace
- 3.06 Byznys
- 3.07 Systémy, produkty, technologie
- 3.08 Personální management
- 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.4 Analýza organizace a vyjasnění požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C1.6 Metody vyhodnocování
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C2.3 Management vztahů
- C3.2 Procesy managementu
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C3.2 Procesy managementu

Procesy managementu (v širším smyslu) zahrnují workflow a všechny úkoly managementu, včetně lídrů, spojené s řízením organizace. Management organizace (v širším smyslu, tj. včetně lídrů) na jedné straně zodpovídá za strategické nasměrování a růst organizace a na druhé straně je jeho úkolem zajistit, aby pracovníci organizace mohli plnit své operativní úkoly, a zejména v organizaci implementovat hodnototvorné a podpůrné procesy. K procesům managementu v tomto širším smyslu patří: rozvíjení vizí a strategií, vůdcovství, řízení kvality, management procesů, projektů, programů a portfolií, řízení rizik a řízení finančních zdrojů. Procesům managementu jsou podřízeny hodnototvorné procesy organizace. Hodnototvorné procesy představují jádro byznysu organizace. Jsou to např. procesy vývoje nových produktů či služeb, výrobní procesy, a nebo procesy zajišťující obchod (zejména prodej, ale i nákup). Tyto hodnototvorné procesy se opírají o podpůrné procesy, ke kterým patří např. řízení lidských zdrojů, účetnictví, údržba technického vybavení organizace, a pod. Podpůrné procesy jsou tvořeny operativními úkoly, které zajišťují funkčnost organizace a udržují organizaci v chodu.

Procesy managementu lze rozdělit do tří oblastí: normativní procesy, strategické procesy a procesy operativního řízení.

Procesy normativního managementu

Normativní management zajišťuje základní nasměrování organizace, jehož cílem je její udržitelný rozvoj. Stanovuje principy, standardy, pravidla a směrnice či návody, která lidem v organizaci dávají základní orientaci. Tato orientace určuje, jak se organizace sama a její zaměstnanci vnímají ve smyslu účelu a významu organizace. K typickým výsledkům normativního managementu patří formulace mise a vize společnosti, systému hodnot, sebevnímání a směru její základní orientace. Normativní management je záležitostí zejména lídrů organizace, případně vrcholového managementu.

Procesy strategického managementu

V rámci strategického managementu organizace vytváří a rozvíjí dlouhodobé cíle a postupy k naplnění záměru a směru vytýčeného normativním managementem. Časový rámec pro strategický management se obvykle pohybuje mezi dvěma až pěti lety, ale u větších organizací může být i delší. Základním cílem strategického managementu je stanovení taktických a operativních cílů a koncepční příprava akčních plánů. Za tímto účelem se v rámci strategického managementu provádějí rozsáhlé analýzy trhu, konkurence a dalších zainteresovaných stran. Rovněž se provádí podrobná analýza silných a slabých stránek organizace. Typické výsledky strategického managementu zahrnují analýzy trhu, analýzy konkurence a zainteresovaných stran, SWOT analýzy a na základě těchto analýz vytvořené byznys strategie a byznys plány a stanovené cíle pro operativní řízení. Tyto výsledky mohou mít formu např. Balanced Scorecard, strategických map nebo byznys modelů či jiných vhodných modelů. Strategický management je záležitostí zejména vrcholového managementu organizace, případně jejich lídrů.

Procesy operativního managementu

V rámci operativního managementu jsou cíle a akční plány, vytvořené na úrovni strategického managementu, implementovány do každodenních postupů a aktivit organizace. Strategické cíle slouží k nasměrování organizace tak, aby organizace dokázala přijímat správná rozhodnutí v každodenních operativních činnostech. V operativní rovině se pak odehrává řízení pracovníků v jejich práci, řízení podřízených částí organizace či podřízených organizací, zajišťování finančních a lidských zdrojů, plánování, kontrola a monitorování

byznys procesů (hodnototvorných i podpůrných) a zejména řízení finančních zdrojů, cash-flow a likvidity organizace. Operativní management je záležitostí středního a nižšího managementu organizace.

Neoddělitelnou součástí poradenství v projektovém řízení je schopnost umět identifikovat zde vzorově popsané úlohy normativního, strategického a operativního managementu v podmínkách konkrétní klientské organizace, přizpůsobit tyto vzory klientské organizaci a její aktuální situaci a aplikovat toto komplexní porozumění ve prospěch klientské organizace.

Možné procesní kroky:

- **Normativní management:**
Vytvářet a definovat základní směry orientace, principy, normy, pravidla a směrnice a doporučení pro fungování organizace
- **Strategický management:**
Vytvářet jednoznačné cíle a koncepce postupů ke splnění normativních požadavků
- **Operativní management:**
Řídit lidi v jejich práci, řídit podřízené organizační jednotky; zajišťovat finanční a lidské zdroje, plánovat, řídit a monitorovat byznys procesy (hodnototvorné a podpůrné), řídit finanční zdroje, cash-flow a likviditu
- **Procesní kroky procesů managementu zahrnují:** orientaci, stanovování cílů, plánování, organizaci, vedení, lídrovství, řízení. Představují nepřetržitý proces.

Dotčená témata:

- Procesy managementu
- Normativní management
- Strategický management
- Operativní management
- Procesy
- Hodnototvorné a podpůrné procesy
- Vůdčovství
- Organizace
- Strategické mapy
- Balanced Scorecard

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.01 Úspěšnost řízení projektu
- 1.02 Zainteresované strany
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.04 Rizika a příležitosti
- 1.05 Kvalita
- 1.07 Týmová práce
- 1.11 Čas a fáze projektu
- 1.15 Změny
- 1.16 Kontrola, řízení a podávání zpráv
- 1.17 Informace a dokumentace
- 1.18 Komunikace
- 2.01 Vůdčovství
- 2.03 Sebekontrola

- 2.04 Asertivita
- 2.07 Kreativita
- 2.08 Orientace na výsledky
- 2.09 Výkonnost
- 2.10 Diskuze
- 2.11 Vyjednávání
- 3.08 Personální management
- 3.09 Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
- 3.10 Finance
- 3.11 Právo

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.2 Fáze konzultačního procesu
- C1.3 Strategie získávání zakázek
- C1.4 Analýza organizace a vyjasňování požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C1.6 Metody vyhodnocování
- C2.1 Přístup a chování profesionálního konzultanta
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C2.3 Management vztahů
- C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací
- C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C3.3 Management změn v organizacích, učící se organizace a knowledge management

Management změn v organizacích zahrnuje všechna systémová opatření, která společnosti pomáhají přizpůsobit se změnám nebo změny aktivně provádět. Změny se realizují pomocí projektů. Důvody pro změnové projekty bývají následující: podněty k růstu organizace, změna na trhu či změna struktury zákazníků, fúze či akvizice společností, podněty ke zlepšení kvality anebo vylepšení procesů, případně úvodní projekty pro zavedení či zlepšení managementu projektů, programů a portfolií v organizaci.

Úspěch konzultačního procesu v prostředí změnových projektů vyžaduje správné vyhodnocení schopnosti a ochoty organizace učit se a dovednost využít této schopnosti učit se v průběhu procesu konzultací. Vzhledem k jedinečnosti a novosti každého projektu je principiálně dáno, že se organizace musí učit od začátku implementace každého projektu a zvláště pak při jejich ukončování.

Pro pracovníky učících se organizací je příznačné, že o své organizaci, o svém jednání a o výsledcích své práce často, vědomě a společně rozmlouvají a uvažují. To bývá v učících se organizacích podpořeno systematickými procesy, které takovým organizacím umožňují zavádět změny velmi efektivně. Učící se organizace je neustále v dynamickém stavu. Probíhá v ní hledání příležitostí k učení a hledání potenciálů pro zlepšování.

Vybrané charakteristiky a předpoklady učící se organizace (podle Petera Sengeho) jsou:

- **Jasná a silná vize**
Učící se organizace pracují se svými zaměstnanci k uskutečňování jasně definovaných a silných vizí.
- **Silná kultura vědomá změn**
Učící se organizace mají silnou a sebevědomou kulturu, jejíž nedílnou součástí je ochota ke změnám.
- **Vysoký stupeň orientace na zaměstnance a zainteresovanost zaměstnanců**
Učící se organizace se výrazně zaměřují na zaměstnance a jejich zaměstnanci jsou silně zainteresovaní na všem, co se v těchto organizacích děje. Vysokou prioritou je zde i osobní rozvoj jednotlivců, stejně jako zapojování zaměstnanců do tvorby budoucího směřování organizace.
- **Vysoká míra orientace na spolupráci a týmovou práci**
Učící se organizace výrazně využívají týmovou spolupráci a sebeřízení týmů.
- **Orientace na procesy**
Učící se organizace jsou zaměřeny na celé procesy, nikoliv na dílčí funkce či kroky v procesech. Při tom ale neustále soustřeďují pozornost na potřeby zákazníka a na to, jak zvýšit hodnotu pro zákazníka a zprostředkovat mu přínosy.

Organizační změny a učící se organizace mají oporu v konceptu řízení změn a konceptu knowledge managementu. Řízení změn znamená aplikaci projektového řízení na úrovni projektu nebo programu. Knowledge management (řízení znalostí) je manažerský přístup, který spočívá v metodickém a specificky konkrétním ovlivňování báze znalostí organizace, znalostí skupin osob (např. jednotlivých profesí) a i jednotlivých osob s cílem specificky podpořit konkrétní změnu v organizaci a podpořit kontinuální učení. Knowledge management v současné době zahrnuje i řízení kompetencí zaměstnanců. Řízení kompetencí znamená vytváření a údržbu kompetenčních modelů a práci s lidskými zdroji podle těchto modelů.

Rovněž je dnes akceptováno, že znalosti a kompetence mohou růst jedině v relaci ke kontextu, který je dán schopnostmi organizace provádět změny a učit se.

Možné procesní kroky:

- Vytvořit a komunikovat silnou vizi, misi a cíle
- Vytvořit a podporovat připravenost k učení a schopnost učit se
- Vytvořit a podporovat silnou, sebevědomou firemní kulturu dobře akceptující a realizující změny
- Přijmout opatření podporující orientaci na zaměstnance a osobní zainteresovanost
- Rozvíjet podmínky pro týmovou práci a zavádět týmovou práci do praxe
- Rozvíjet myšlení orientované na procesy a rozvíjet řízení procesů
- Rozvíjet a zavádět knowledge management

Dotčená témata:

- Vize, mise, cíle
- Systematické kontinuální zlepšování
- Management kvality
- Orientace na zaměstnance
- Zainteresovanost zaměstnanců
- Týmová práce
- Orientace na procesy
- Management procesů

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.05 Kvalita
- 1.07 Týmová práce
- 1.15 Změny
- 1.17 Informace a dokumentace
- 1.18 Komunikace
- 1.20 Ukončení
- 2.03 Sebekontrola
- 2.07 Kreativita
- 2.10 Diskuze
- 3.04 Realizace projektu, programu a portfolia

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.1 Konzultační strategie a koncepce
- C1.4 Analýza organizace a vyjasňování požadavků
- C3.1 Strategie, struktury a kultury organizací
- C3.2 Procesy managementu
- C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

C3.4 Mikropolitika a moc v organizacích

Mikropolitika je o tom, jak se rozvíjí, jak se používá a jak se zabezpečuje moc v rámci struktur a procesů v organizaci. Vychází se při tom z předpokladu, že lidé v organizacích používají moc k prosazení svých zájmů otevřeně nebo skrytě. Jejich cílem je na jedné straně zvýšit svůj vliv a na druhé straně se vyhnout kontrole zvenčí. To se často děje na úkor cílů firmy. Moc vzniká z řízení a kontroly zdrojů, z řízení a kontroly informací, jejich dostupnosti a jejich interpretací (této moci se říká moc definovat), a dále pramení z rozhodovacích pravomocí a z nakládání s tím, co má hodnotu (image jednotlivce, skupiny či celé firmy, příslušnost ke skupině, bezpečí, peníze). Moc nám umožňuje ovlivňovat myšlenky a jednání druhých, někdy i proti jejich vlastním zájmům. Moc může být formálně potvrzená nebo může mít neformální povahu. Může být spojena s jednotlivými lidmi nebo může mít strukturální podstatu a vyplývat z přijatých pravidel a ustanovených rolí. Moc je nezbytná pro vytváření či dosahování čehokoli. Moc však může být také zneužita.

Je vhodné rozlišovat následující základy moci:

- Formálně potvrzená moc je moc opírající se o oficiální (systémem organizace přijatá) práva.
- Moc odměňovat je moc spočívající ve schopnosti poskytovat ostatním přínosy nebo výhody.
- Moc silová je potenciální schopnost používat negativní ovlivnění.
- Moc využívající “ztotožňování se“ je moc vycházející z osobního charismatu, které přitahuje ostatní, aby se ztotožnili s vůdčí osobou.
- Moc znalostní vzniká na základě odbornosti v určitém oboru nebo určité sféře.
- Moc informační spočívá v potenciálu a schopnosti řídit a kontrolovat informace buďto řízením přístupu k nim nebo diktováním jejich interpretace.

V konzultačních procesech je třeba rozlišovat dvě roviny rozdělení moci: ta první je rozdělení moci mezi konzultantem a klientskou organizací a druhá je rozdělení moci v rámci klientské organizace.

Konzultantova moc ve vztahu se zákazníkem spočívá v tom, že ovládá určitou odbornost nebo určité metody práce. Dále rozdělení moci závisí na konkrétní roli, kterou konzultant pro zákazníka vykonává. Konzultant používající procesní poradenství má kontrolu jen nad volbou metod práce a má právo přístupu k informacím. Expertní konzultant má právo definovat situaci (struktury, procesy apod.) a často má i právo volit vhodná opatření. Konzultant najatý dočasně na pozici manažera přebírá všechna práva z této pozice vyplývající. Výrazným začleněním se do organizace však konzultant současně dává v sázku svou nezávislost. Rozsah jeho práv a přesun zodpovědnosti je třeba stanovit v procesu vyjasňování požadavků a ukotvit ve smlouvě. Je to důležité, protože klienti mají, zvláště v náročných situacích, tendenci zaměňovat obsah za zodpovědnost. Může se pak stát i to, že budou chtít změnit konzultantovy řídicí pravomoci nebo budou chtít, aby konzultant jednal v souladu s jejich mikropolitickými cíli. Nebezpečí zmíněného problému lze minimalizovat důsledným definováním a zapsáním cílů konzultační úlohy v rámci vyjasňování požadavků. Veškeré vyjasňování, definice a zápisy musí být transparentní a probrané se všemi zainteresovanými stranami.

V případě rozložení moci v rámci systému klientské organizace, je třeba analyzovat její mikropolitické struktury, poněvadž cíle konzultačního procesu mohou být v rozporu s cíli

některých zainteresovaných stran. Na jedné straně analýzou zainteresovaných stran a vyjasňováním požadavků lze identifikovat zainteresované strany s výraznou mocí a také konflikty různých zájmů v procesech změn. Na straně druhé pracovní semináře zaměřené na přípravu rozhodnutí mohou pomoci zjistit, kdo proti sobě stojí, a rozpory zmírnit. Poněvadž ale mocenské zájmy mohou vždy zůstat skryty pod pláštěm strategické komunikace, je třeba počítat s tím, že mnohé z nich stejně vyplavou na povrch v podobě odporu až v průběhu konzultací.

Možné procesní kroky:

Možné procesní kroky ve fázi vyjasňování požadavků s cílem minimalizovat nepříznivé miropolitické jevy:

- Vyjasnit, definovat a jednoznačně zapsat cíle a strukturu (kostru) konzultační úlohy
- Otevřeně a transparentně komunikovat se zúčastněnými stranami
- Udržet si v roli mediátora nezávislost
- Definovat role a zodpovědnosti konzultantů a pracovníků klienta

Možné procesní kroky ve fázi analýzy s cílem předcházet negativnímu vlivu mikropolitických jevů:

- Sledovat chování naznačující skryté zájmy nebo manipulaci s mocí
- Identifikovat zainteresované strany, jejich strategie a „skryté zájmy“
- Sjednotit strany zapojené do procesu změn
- Identifikovat zdroje a událostí související s konzultačním procesem
- Identifikovat rozložení zájmů a řídicích pravomocí v organizaci

Dotčená témata:

- Moc
- Zodpovědnost
- Odpor

Vztahy ke kompetencím podle ICB:

- 1.02 Zainteresované strany
- 1.03 Požadavky a cíle projektu
- 1.04 Rizika a příležitosti
- 1.17 Informace a dokumentace
- 1.18 Komunikace
- 2.04 Asertivita
- 2.06 Otevřenost
- 2.10 Diskuze
- 2.11 Vyjednávání
- 2.14 Porozumění hodnotám
- 2.15 Etika

Vztahy k ostatním kompetencím podle ICBC:

- C1.3 Strategie získávání zakázek
- C1.4 Analýza organizace a vyjasňování požadavků
- C1.5 Konzultační metody a zásahy (intervence)
- C2.2 Mnoho rolí konzultanta projektového řízení
- C2.3 Management vztahů

ICBC

Dodatek k dokumentu IPMA Competence Baseline for PM Consultants, verze 1.0 (červen 2011)

Dodatek k dokumentu IPMA Competence Baseline for PM Consultants (ICBC) popisuje profesní základ univerzálního dvouúrovňového systému certifikace pro konzultanty PM podle IPMA, a je tedy určen:

- konzultantům projektového řízení na úrovni projektů,
- konzultantům řízení programů a portfolio na úrovni strategie, organizací a programů.

Dokument ICBC vychází z teorie projektového managementu a projektového poradenství v kombinaci s praxí a požadavky více než padesáti národních členských asociací.

Certifikace konzultantů PM k 46 elementům kompetencí podle ICB přidává dalších 14 elementů kompetencí obsažených v dokumentu ICBC.

Dokument ICBC obsahuje:

- 6 elementů technických kompetencí
- 4 elementy behaviorálních kompetencí
- 4 elementy kontextových kompetencí

pro poradenství v oblasti projektového managementu.

Tuto knihu mohou využívat zainteresované strany, zákazníci, manažeři a členové poradenských týmů při řízení projektů, programů a portfolio. Je současně i příručkou pro projektové manažery, školitele, lektory a výzkumné pracovníky, kteří ji ocení při získávání, uchovávání, využívání a rozšiřování odborných znalostí v oblasti poradenství pro projektové řízení.