

Úskalí práce projektáka

Koncem března proběhlo "Grilování projektáka" pod hlavičkou PMI komory Česká republika. Nechci popisovat tuto akci, ale inspirovalo mě téma, které zde bylo okrajově zmíněno - syndrom vyhoření.



Již dříve jsem se o toto téma zajímal. Je zde problém, že ti, kteří si tím prošli osobně, o tom většinou neradi mluví a veřejně dostupné jsou hlavně obecné rady a doporučení.

Obecná doporučení typu vypnout po pracovní době počítač, nebrat pracovní telefonické hovory, na dovolené se nezatěžovat pracovními záležitostmi a najít si mimopracovního koníčka, mohou být sama o sobě funkční. Problémem však bývá tlak ze strany zaměstnavatele, případně trhu práce.

Od projektáka se očekává, že bude dostupný jak vedení organizace, která jej zaměstnává (případně organizace zákazníka), tak také jako support členům projektového týmu. A zde nastává problém, zvláště v oblasti ICT projektů. Je to specifická oblast, kde je v poměrně značném rozsahu možná individuální činnost jednotlivých členů projektového týmu. Někteří vývojáři pracují od časného rána a chtějí odcházet za svými zájmy brzy odpoledne, další zase nezačínají pracovat před polednem a práce do pozdního večera jim je vlastní. A všichni očekávají podporu projektového manažera v rámci "jeho" pracovní doby. Setkal jsem se dokonce s názorem zástupce klienta na jednom projektu (doba trvání cca 15 měsíců), jehož očekávání bylo - "Pokud projektový manažer řídí projekt, nemůže si přece vzít dovolenou".

Dalším problémem může být počet projektů, které má projekták současně řídit. Z osobní zkušenosti mohu říci, že pokud je projektů 4 a více, je velice problematické vše včas zvládat. Znamená to v rámci jednoho pracovního dne řešit řadu problémů různých projektů. Přepínání mezi zcela odlišnými oblastmi je velice obtížné a projektákovi bere možnost najít si dostatek času na řešení problémů. V případě rozsáhlého projektu (případně programu) pak jde o práci na plný úvazek.

Na závěr ale možná trochu více optimismu. Je vždy možné vypínat mimo obvyklou pracovní dobu telefon, v době dovolené nestahovat nové emaily a v případě, že dostanete nabídku řídit čtvrtý projekt, říci ne. Je zde ovšem riziko, že budete muset čelit tlakům současného trhu práce a potýkat se s problémy odlišného charakteru. Je na každém, které výzvy jsou pro něj více motivující a snáze zvládnutelné.

Jaké jsou vaše zkušenosti z této oblasti, o které jste ochotni se podělit s kolegy z PMI komory? Prosím, pište na adresu info@pmi.cz.

Úplně na závěr vám všem přeji konec letošní zimy a co nejvíc jarního sluníčka - to je, alespoň pro mě, jeden z velmi pozitivně motivujících prvků. (MD)

V tomto čísle

- Úskalí práce projektáka
- On-demand webináře
- 7 mýtů mezi CEO o řízení projektu
- Stáže pro členy SKPŘ
- 3 tipy pro zdravou konkurenci v týmu
- Co se chystá v podzemí
- Z domácí kuchyně
- Výzva k nominacím členů do výborů České komory PMI

Plánované akce

25.4.2013

Alfonso Bucero, Why attitude is important for project success?

20.5.2013

Lubomír Slouček, Interkulturální projektový management

30.5.2013

Doplňovací volby do ŘV PMI.CZ

10.6.2013

Agnieszka Gasperini, Coaching

Více informací o plánovaných akcích včetně hodiny, místa konání a možnosti registrace najdete na našem webu v [Kalendáři akcí](#).

Uvedené termíny se mohou změnit, o změnách vás budeme informovat.

On-demand Webináře

Dnes se podíváme na webináře nabízené členům PMI zdarma v sekci Knowledge center. Je to jedna z nejjednodušších možností, jak získat PDU - professional development units.

Sekce [Knowledge Center > On-Demand Webinars > On-Demand Webinar Library](#) nabízí 15 webinářů od 37 minut do jedné hodiny, tj. za 0,75 nebo 1 PDU.

Webináře jsou připraveny communities of practice a jejich kvalita kolísá. Zatímco webinář "5 Visible Signs Your Project Will Deliver Expected Results" mě spolehlivě uspal již během prvních 5 minut a udržení pozornosti bylo poměrně nadlidským úkolem, "Agile Contracts for the Real World" byl od 6té minuty velmi zajímavý webinář od Jesse Fewella.



Webinar Length - 1:00:56

Play Webinar

PDU pak jednoduše vykážete přes <https://ccrs.pmi.org/search/> kam po přihlášení zadáte přesný název webináře a odreportujete PDU. Hodně zdaru! (PJ)

Sedm mýtů mezi CEO o řízení projektu

1

Projektový manažer je důležitější než Framework. Je bez debat, že skvělý PM je na projektu k nezaplacení. Osoba se správnými schopnostmi, vědomostmi a školením může zjednodušit interakce na projektu, narovnat business procesy a vzít řízení projektu o úroveň výše.

Co ale často zůstává mimo pozornost, že PM je pouze jakýsi „facilitátor“ a nikoliv mechanismus, který zajišťuje běh celé iniciativy. Efektivní rámec projektového řízení plodí ovoce pro celou organizaci, zatímco skutečně dobrý PM produkuje výsledky pouze do projektu, na kterém právě pracuje.

Řada firem má v tomto ohledu jistý dluh – mají skvěle popsany výrobní proces, HR proces, procurement proces, sales proces, ale jakmile se tématem stane PM, věří v to, že úspěch je právě a jedine v rukou PM a jeho týmu.

Počítače a SW může nahradit dovednosti, znalosti a zkušenost. Počítače a IT technologie udělaly v PM revoluci – zjednodušily proces sledování milníků, dodávek, a široké spektrum dalších projektových aktivit.

2

Bohužel, některé společnosti se staly na IT technologiích tak závislé, že ztrácejí nadhled nad základním problémem: jsou to lidé, kteří musí dělat business rozhodnutí, jež kombinuje zkušenosti, znalosti a intuici.

3

Dobrý PM může dělat změny za běhu a rychle přizpůsobovat projekt požadavkům firmy. Dnes je flexibilita a agilita klíčová pro úspěch na trhu. Schopnost adaptovat se a dělat úpravy v projektech často určuje, zda společnost vzkvétá či uvadá. Přílišná volnost může ale naopak vést ke katastrofě. Někteří exekutivci tak stále považují za správné odolat z projektu - bez hlubší analýzy dopadů - členy týmů nebo celé týmy pokud jsou tyto zdroje potřeba jinde. Proto je vhodné, předtím, než přesuneme tým z úspěšného projektu „na pomoc“ kolabujícímu projektu, takovéto změny a jejich dopady pečlivě probrat s PM obou projektů.

Široké použití metrik a KPIs zajistí úspěch projektu. Stále více organizací se soustředí na měření výkonu na projektech pomocí laserově přesných indikátorů. Problém s tímto přístupem je, že ne vždy vypovídá sada KPIs dobře o kvalitě projektu a jeho řízení. Nesprávně zvolené KPIs jsou často zavádějící a nepoužitelné. Zaměstnanci a týmy je pak navíc považují jen za nástroj postihů.

4

Je nutné pracovat s širší sadou metrik - zahrnujících jak dodávky, milníky, náklady. Nicméně dokud se organizace programově neoprotí od „blame game“ a nezačne oceňovat skupinový úspěch, jednotlivci mají tendence špatné zprávy skrývat.



5

Jednotný PM Framework může uspět globálně. Hlavním „prodejním“ bodem IT je, že může standardizovat business procesy. To samé si mohou myslet exekutivci o projektové metodice: problém je v tom, že co funguje v jedné zemi, nemusí fungovat v jiné. Kulturní rozdíly mohou mít závažné důsledky pro globální projekty nebo projekty s mezinárodní účastí. Lidé jinak přistupují k řešení problémů nebo řízení některých procesů.

Zásadní problémy nejsou patrné do okamžiku realizace. Je téměř nemožné dohnat čas, jakmile se projekt dostane do zpoždění. Zůstat však na původní časové ose je jedna z nejtěžších úloh PM – časová dostupnost klíčových podílníků, uspěchaná fáze přípravy a plánování, atd.

6

Řada top manažerů proto stále žije v přesvědčení, že není možné se dopředu vyhnout koktejlu problémů a zvrátů v projektu, které přijdou s jeho realizací. To ale není pravda: většina problémů, které se vyskytnou s přechodem do implementace se většinou svým původem datuje do fáze příprav a plánování (neadekvátní scope statement, chabá komunikace a buy-in, nerealistické představy o ceně a harmonogramu). Často pečlivá analýza a plánování ukáže v plné nahotě, že projekt nemá pro firmu smysl anebo že je nutné jej pojmout zcela odlišně od počátečních představ.

7

Přidání více lidí urychlí dodávku projektu. Je velmi lákavé věřit, že více svalů a mozků udělá práci rychleji. Bohužel PM takto nefunguje – alokace maxima zdrojů na řešení problému a sledování transformace. Je to jako přidání nové ryby do zaběhnutého akvária - nelze to bez porušení křehké rovnováhy stávajícího ekosystému a bez nečekaných reakcí.

(SB, převzato z Executive Guide to Project Management, PMI © 2006)



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

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

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



www.pmconsulting.cz

Stáže pro členy SKPŘ

Studentský klub projektového řízení nabízí stáže svých členů ve firmách.

Rámec stáží Délka stáže by měla mít dvě varianty: 3 měsíční stáže by začínaly ideálně na začátku školního semestru a končily ještě před zkouškovým obdobím. Delší varianta je ideální spíše pro studenty vyšších ročníků.



**Studentský klub
projektového řízení**

- 3 měsíční stáž (v semestru) – ideální pro mimopražské studenty nižších ročníků
- 3 měsíční stáž (libovolně) – ideální pro pražské studenty, studenty vyšších ročníků
- 6 měsíční stáž (libovolně) – ideální pro studenty vyšších ročníků

Časový fond stáže by byl podle individuální domluvy mezi 10 až 20 hodinami týdně.

- časový fond 10 h/týden – nižší ročníky, mimopražští studenti
- časový fond 15 h/týden
- časový fond 20 h/týden – vyšší ročníky, ti kteří by chtěli přejít časem na plný úvazek

Pozice vyhledávané pro členy SKPŘ:

- asistent/ka PM
- pracovník projektové kanceláře (administrativa a koordinace)
- člen projektového týmu
- PM junior
- další – na dohodě

Stáže dle odměňování, zde záleží na osobě studenta, zda chce především praxi nebo i jako brigádu, lze předpokládat, že zájem bude především o placené, ale i zajímavé neplacené si najdou své adepty.

Podmínky SKPŘ

- klub získá zpětnou vazbu na práci stážisty
- na stáže klub doporučí až 3 členy, z kterých si firma vybere na základě vlastních kritérií

V případě zájmu a pro více informací kontaktujte prosím přímo Studentský klub na info@skpr.cz (PJ)

Další čísla vycházejí

20. 5. 2013
17. 6. 2013
19. 8. 2013
16. 9. 2013
21. 10. 2013
18. 11. 2013
16. 12. 2013

Nový Project

přináší nové možnosti řízení projektů

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



dodavatel profesionálního řešení

www.wbi.cz

3 tipy pro zdravou konkurenci v týmu

V dubnovém čísle měsíčníku [PM Network](#) se Erin Walgamuth zamýšlí nad tím, kde je hranice zdravé konkurence v projektovém týmu. Ačkoliv podle ní může soutěživost projektovým týmům pomoci dosáhnout lepších výsledků, existuje tenká hranice, odkdy se stává kontraproduktivní.

Rostoucí soutěživost na pracovišti je zejména v podmínkách slabé ekonomiky všeobecným jevem. Má-li přátelský charakter a podněcuje-li jedince k vyšší produktivitě, strategičtějším rozhodnutím a efektivní spolupráci, lze konkurenci označit za zdravou. V opačném případě dokáže vzbudit nenávisť, znechucení, ohrožit projekty, týmového ducha i Vaši kariéru. [PM Network](#) nabízí 3 tipy, jak v pozici projektového manažera nalézt „zdravý střed“, udržet si konkurenční výhodu, a přitom neupadnout do pastí negativy.



Učiňte z hrozby příležitost Pokud se na pracovišti potýkáte s kolegou, na kterého žárlíte nebo mu závidíte jeho úspěchy, místo toho, abyste jej vnímali jako hrozbu, učiňte z něj cenný zdroj poznání a Vašeho růstu. Zajděte spolu na kávu a porovnejte váš arzenál tipů a triků pro účinné řízení projektů. Možná se Vám podaří nalézt onen chybějící článek ve Vaší mozaice dovedností a zkušeností. Místo spekulování, co Vašeho kolegu dovedlo k úspěšnému zvládnutí komplexního projektu, se otevřeně ptejte. Většina lidí ráda hovoří o svých úspěších a kromě cenných lekcí si můžete vybudovat i pozitivní profesionální vztah.

Zaměřte se na společný cíl Jakmile se členové týmu zaměří pouze na svůj osobní prospěch, kvalita jejich práce a výsledky projektu začnou trpět. Každý by proto měl být ztotožněn se strategickými cíli a táhnout za jeden provaz. Jednou z možností je hned v úvodu projektu nechat každého člena týmu zformulovat společnou vizi a tuto zaneš do tzv. „týmové charty“. To umožní týmu soustředit se na společný cíl, dodržovat základní parametry projektu a získat si ve výsledku přízeň projektových zákazníků. Zdrojem negativní konkurence a zárodkem konfliktů se může stát také netransparentní proces hodnocení a povyšování. Zasluky v týmu by se měly řídit vždy dovednostmi, výsledky a dosaženými cíli, nikoliv osobními preferencemi či senioritou. Pokud lidé cítí, že jejich práce má smysl a skutečně přidávají hodnotu, lépe se dokáží angažovat a spolupracovat v týmu a přispět k úspěchu projektu.

Soutěžte sami se sebou Ať už se snažíte dotáhnout náročný projekt, udržet nízký rozpočet nebo se posunout o kariérní příčku výše, stanovte si pro sebe konkrétní cíl. Pracoviště pro Vás nemusí být nutně konkurenčním prostředím, pokud se úspěchy kolegů stanou příležitostí pro přezkoumání Vašich silných a slabých stránek. Někteří profesionálové se například snaží vyrovnat zkušenějším kolegů lepším pochopením potřeb a budováním lepších vztahů se zákazníky, díky čemuž sami přinášejí do týmu více hodnoty. Další si vedou záznamy o svých cílech a dosažených úspěších, analyzují neúspěchy a nutí se k vyšším výkonům. Jiní si rozšiřují své odborné znalosti návštěvou různých konferencí, díky kterým drží krok se svými kolegy, vrstevníky či dokonce studenty.

Jak na soutěživé kolegy? Bojovat proti vrozené soutěživosti je nejen obtížné, ale často kontraproduktivní. Správné uchopení této kvality naopak může být "darem z nebes" pro Váš projekt, tým i kariéru. Zvládnutí vlastní soutěživosti je však pouze jedna strana úspěchu. V praxi totiž narazíte na kolegy, kteří se namísto přátel stanou Vašimi otevřenými protivníky. Zkušení projektoví odborníci doporučují následující postup, jak se zachovat:

- 1) Taktně vycouvejte z konfliktní situace - jděte se projít na čerstvý vzduch, což Vám pomůže nejen zklidnit emoce, ale především přepnout z reaktivního na konstruktivní myšlení;
- 2) Zdůrazněte společný zájem - kladte důraz na to, aby soutěživost dotyčného byla zaměřena výhradně na efektivnější řešení projektového cíle;
- 3) Vyříkejte si to - upozorně-

Praktické tipy: Knowledge Shelf

[Knowledge Shelf](#) je rostoucí archiv článků a bílých knih ("white paperů") na vybraná témata z oblasti projektového řízení, který Vám umožní neustále si prohlubovat své znalosti v oboru.



Články a bílé knihy dodávají praktující projektoví manažeři a jejich kvalitu posuzuje panel dobrovolníků. Přístup k těmto materiálům je vyhrazen pouze členům PMI, kteří také mohou nabídnout k publikaci vlastní články. V případě, že je Váš článek přijat, máte možnost získat PDU.

Akce PMI.org: PMI Global Congress – 2013 EMEA

Ve dnech 22. - 24. dubna 2013 se v Istanbulu uskuteční [Mezinárodní kongres EMEA regionu](#) v oblasti projektového řízení pořádaný PMI.



[Program](#) slibuje prezentace na téma vůdcovství v turbulentním prostředí, kulturních střetů či týmové dynamiky. Na akci je možné se [registrovat zde](#). Účast umožňuje získat PDU.

te člena týmu, že jeho chování negativně dopadá na projekt, a že jako takové nebude tolerováno. Pokud se chování dotyčného nezmění, zvolte krajní řešení - odvolejte dotyčného z projektu. (TM)

Jaké máte zkušenosti se soutěživostí v projektových týmech Vy? Dokážete udržet vlastní soutěživost v rozumných mezích? Jak přistupujete k asertivnějším kolegům a jak se bráníte těm agresivním? Podělte se o své názory v [LinkedIn skupině České komory PMI!](#)

Co se chystá v podzemí

Na **16. květen** připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **Typologie běžných podílníků projektu a jaká jsou jejich očekávání na informace od PM**. Diskuze se bude konat od 17:30 v budově CGI (dříve Logica), Na Okraji 335/42 (na Petřinách, za komplexem Hvězda - metro tam nejede). Svou otázku na toto téma pošlete (nebo vložte na <http://www.mypmi.eu>) nejpozději v úterý 14.5. do 12:00 hodin. Tato otázka slouží jako Vaše vstupenka na diskuzi.

Na **20. červen** připravuje poslední předprázdninovou diskuzi, tentokrát na téma **Podle jakých indikátorů soudit na zdraví či problémy projektu**. Konat se bude tradičně od 17:30, místo konání bude ještě určeno. (IL)

Z domácí kuchyně

Duben Na duben plánujeme návštěvu dalšího zahraničního hosta. Tentokrát to bude Alfonso Bucero s přednáškou "**Why attitude is important for project success?**". Alfonso je zakladatel a prezident PMI komory Barcelona a také bývalý prezident PMI komory Madrid. Téma přednášky vychází z jeho osobních zkušeností. Na začátku kariéry projektového manažera se mu stalo, že svým přístupem vyvolal negativní obraz sebe sama nejen před kolegy a členy projektového týmu, ale také před managementem. Zjistil, že negativní přístup generuje více problémů než výhod. Postupně dokázal změnit svůj přístup. A zjistil, že změna postoje dokázala změnit i okolí. Ve své prezentaci vysvětluje význam kladného přístupu a jeho přidanou hodnotu pro vedoucího projektu. Více informací včetně možnosti registrace naleznete [zde](#).

Květen V květnu, 20.5. od 17:30 nás navštíví kolega ze Slovenské komory PMI, prezident komory Ľubomír Sločík, s přednáškou **Interkulturální projektový management**. Ľubo se podělí o své mezinárodní zkušenosti s řízením projektů, porovná projektové kultury v západní a východní Evropě, kulturní rozdíly realizace projektů na příkladu Anglie, Německa, Rakouska, Slovenska, Česka a Ruska. Popíše role projektového manažera v různých kulturách a hlavní nástroje a způsoby komunikace. Více informací včetně možnosti registrace naleznete [zde](#).

30.5. proběhnou **doplňovací volby do orgánů České komory PMI**. O podrobnostech se dočtete v posledním článku tohoto čísla newsletteru na následující straně.

Na všech našich akcích se těšíme na setkání s vámi! (MM)



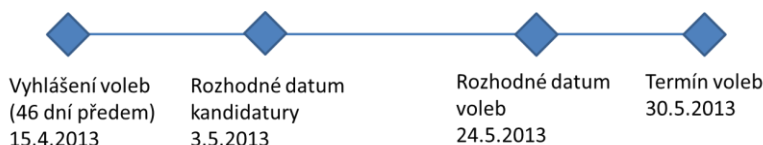
1. Generální partner soutěže Projektový manažer roku 2012
2. Rozvoj projektové kultury a klíčových kompetencí manažerů
3. Programy akreditovány pro certifikaci i recertifikaci PMI®
4. Sleva 1 500,- na tréninky pro členy České komory PMI
www.shine.cz

Výzva k nominacím členů do výborů České komory PMI

Vážení zájemci o Českou komoru PMI (dále jen PMI.CZ), **30. května 2013** se uskuteční 2. členská schůze a volby do orgánů PMI.CZ.

Členové PMI.CZ budou volit tři z pěti Víceprezidentů, kteří se stanou členy Výboru. Povinnosti a pravomoci členů Výboru jsou definovány ve stanovách PMI.CZ ve článku V, oddíl B, povinnosti členů Nomináčního výboru a postup volby v oddílu C a povinnosti členů Kontrolního výboru se řídí oddílem D.

Nejdůležitější termíny voleb



- Uzávěrka kandidatur je 3. května 2013.** Do tohoto data (včetně) musí proběhnout tzv. nominace Nomináčním výborem, což spočívá v tomto:
 - Potenciální kandidát projeví zájem a vůli o kandidaturu na konkrétní pozici zasláním mailu na adresu nominacni.vybor@pmi.cz,
 - V odpovědi Nomináčního výboru bude doručena příslušná sada formulářů k vyplnění, kterou musí budoucí kandidát (opět mailem) odeslat zpět na mail Nomináčního výboru do zmiňovaného 3. května 2013 včetně. Doporučuje se tudíž odeslat svůj kandidátský mail opravdu co nejdříve.
- Uzávěrka potenciálního seznamu voličů je 24. května 2013** (tzv. rozhodné datum voleb). Kdo bude chtít volit, musí nejpozději k tomuto datu včetně splnit příslušné podmínky, což zejména znamená mít zaplacené členské příspěvky PMI a být v systému veden jako člen PMI.CZ. Mezi rozhodným datem voleb a samotnými volbami nebude možné stát se nově členem PMI.CZ.
- Volby se uskuteční ve čtvrtek 30. května 2013**, prezenční formou během členské schůze začínající v 18:30, v prostorách společnosti Ernst & Young, Karlovo náměstí 10, Praha 2.

Prosíme, pečlivě si prostudujte detailní výtah ze stanov, abyste správně porozuměli povinnostem a právům jednotlivých představitelů PMI.CZ, způsobům kandidatury, nominací, hlasování, voleb.

Veškeré nominace a dotazy prosím směřujte na adresu Nomináčního výboru nominacni.vybor@pmi.cz. Těšíme se na vaše kandidátky.

Za Nomináční výbor
Jakub Hruška

Kontakt

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

Šéfredaktor:
Stanislav Bílek

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Petr Janiš
Michal Hanzal
Martin Diviš
Martin Mareček
Tomáš Mergl

Česká komora PMI © 2013




Project Management Professional (PMP®)

Speciální sleva pro členy PMI: **-15%**

- nejuznávanějších mezinárodní certifikace pro profesionály v oboru projektového řízení
- 2-denní nebo 4-denní školení vedené zkušenými PwC experty začíná 21. května 2013 - více na www.pwc.cz/academy.