

## Projekt Vánoce

*Pomalou se blíží konec roku. S ním přichází období Vánoc. A jak se na toto období připravuje správný projekták? Hrubý časový rámec včetně základních milníků je pro tento projekt definován a jsou možné pouze změny v pořadí některých dílčích úkolů. Také rozsah je rámcově určen. Možné je variovat s rozpočtem, ale zde záleží na tom, jak dokážete jako projekták řídit očekávání sponzora ...*

Co se týká alokace členů týmu, tak i zde jsou jistá omezení. Mimo řízení projektu bude nutné, abyste se zapojili také do řešení minimálně některých úkolů. Výhodou je, že celou řadu nabídek externích dodavatelů lze získat z volně dostupných sdělovacích prostředků, aniž byste museli dodavatele předem kontaktovat. Zde je však nutné upozornit, že ne všechny nabídky popisují dodávku do projektu dostatečně přesně. Někteří potenciální dodavatelé zveřejňují dokonce zcela zavádějící informace. Je třeba také upozornit, že inzerované ceny nemusí obsahovat vše, co od dodávky očekáváte. Pokud je u ceny upozornění "od", raději rovnou tuto nabídku výběrového řízení vyřadte.



Tím, že nejsou možné posuny v rámci časového rámce, dochází často ke stresovým situacím. Také dochází k problémům se subdodavateli. I rozsah se v průběhu dodávky často mění. Spolu s tím spousta pracovního shonu, předvánoční setkání s projektovým týmem, zástupci dodavatelů, případně zákazníků, podle toho, na které straně zrovna řídíte projekty...

A milníky se neúprosně blíží stejně jako každý rok. Je ale opravdu nutné zvládnout vše? Dojde k nějakému zlomu, pokud nebude vše perfektní? Které jsou ty nejdůležitější věci v době Vánoc a přelomu roku? Myslím, že stojí za to se navzdory všem stresům a vnějším vlivům právě v tomto období zastavit.

Ted' ale konec planých řečí, je čas uklízet a péct. Klidné Vánoce všem našim čtenářům a rok 2014 ať máte všichni tak dobrý, jak si ho uděláte! (MD)

## Vyrazíme do Brna!

Česká komora PMI chce začít rozvíjet své aktivity v Brně. Z naší poslední návštěvy Brna, kam jsme na podzim zavítali na pozvání pana Tomáše Szasziho ze společnosti Honeywell, jsme si odnesli jeden společný úkol: Připravit začátkem roku **zasedání řídicího výboru České komory PMI se všemi zájemci o PMI** právě v Brně. Tímto bychom vás, vaše kolegy či známé, prostě všechny se zájmem o aktivní zapojení do největší celosvětové organizace projektových manažerů, pozvali na společné setkání, jež se uskuteční **4.2.2014 od 17:00 hodin** v sídle společnosti Honeywell, Tuřanka 100, 627 00 Brno.



### Agenda

1. představení se vzájemně
2. představení realizovaných aktivit PMI a PU
3. definice toho, co lze realizovat v Brně
4. úkoly, odpovědnosti, harmonogram

V případě dotazů nás prosím kontaktujte na [mail@pmi.cz](mailto:mail@pmi.cz). Těšíme se na Vaši účast! Výbor České komory PMI (SB)

### V tomto čísle

- Projekt Vánoce
- Vyrazíme do Brna!
- Nová krev v řadách dobrovolníků
- Co se děje v podzemí
- Inflace označení „PROJEKT“
- Pohled za humna
- Přepněte na monotasking

## Nová krev v řadách dobrovolníků

*S radostí vám oznamujeme, že do řad dobrovolníků PMI CZ jsme přivítali **dva nové členy!** Velmi si vážíme odvahy obou a jejich ochoty obětovat něco ze svého volného času ve prospěch komunity projektových manažerů a šíření dobrého jména projektového řízení. Hodně štěstí oběma v jejich práci pro naši společnou věc!*

Petra Sojková, šéfredaktorka Newsletteru PMI.CZ



K dobrovolnictví pro českou komoru PMI jsem se dostala prostřednictvím Studentského klubu projektového řízení. A jak jsem se vlastně dostala k samotnému projektovému řízení? Jakožto studentka Mezinárodního obchodu na pražské VŠE pro mě tento obor byl dříve abstraktním pojmem. Ale cítila jsem potřebu se angažovat ještě někde mimo „vysokoškolské lavice“. Projela jsem tedy sáhodlouhý seznam všech VŠE spolků, až mě zaujal právě ten zabývající se PŘ. Mé představy byly poněkud nekonkrétní,

mlhavé, ale zato plné očekávání! První schůzka mi ukázala, že se jedná o zajímavou oblast, která nám všem má mnohé co nabídnout – nebo jak se teď moderně říká – s potenciálem. Druhým překvapením pro mě bylo zjištění, že v této oblasti, více než v jiné, narazí člověk na spoustu skvělých a především jedinečných lidí, kteří ho posunou ještě dále a vzbudí v něm touhu, stát se součástí dalších a dalších projektů. A tak jsem začala navštěvovat následující schůzky, více se podílet na činnosti, v listopadu jsme začali vydávat klubový newsletter a teď se můžete těšit na ten lednový, jehož podoba bude v mé režii. Bude mi ctí spolupracovat se zkušenými odborníky a zároveň věřím, že Vám budeme přinášet nejen informativní, ale i inspirativní články a celý koncept newsletteru si získá své věrné a stálé čtenáře.

A pokud se nevěnuji škole, přátelům či klubu? Potom zaměřím do některého z pražských divadel nebo zajdu obdivovat obrazy a díla vystavené na právě probíhajících výstavách.

Závěrem bych Vám ráda popřála úspěšné vkročení do nového roku 2014 a věřím, že společně s redakční radou Vám už v lednu, po příjemném prožití vánočních svátků, připravíme zajímavé čtení. (PS)

Miloš Lokajčec, správce webu PMI.CZ

Miloš je věčný student, který se snaží dokončit magisterské studium na VŠE na informatice. Aktuálně pracuje jako PM ve společnosti Plastkon production a ve Studentském klubu projektového řízení se stará o strategický rozvoj klubu.

Podrobnější informace o Milošovi, včetně těch profesních, můžete najít na LinkedInu [zde](http://cz.linkedin.com/in/miloslokajicek/). (ML)

(<http://cz.linkedin.com/in/miloslokajicek/>).



1. Jediný R.E.P. v České republice
  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](http://www.shine.cz)

## Co se děje v podzemí

Vzhledem ke konci roku připravuje Projektový Underground další akci až na rok 2014. Hned **16. 1. 2014** proběhne diskuze o zkušenostech s **přebíráním existujícího projektu**. Diskuze se tentokrát bude konat v budově Wincor Nixdorf na adrese Siemensova 2, u metra Stodůlky. Svoje otázky v roli přihlašků prosím zašlete na mail [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) do úterý 14. ledna EOD. Těšíme se na zajímavou diskusi! (IL)

## Inflace označení "PROJEKT"

*Na trhu je velké množství projektových manažerů, a přesto je **nedostatek těch, kteří dokáží rozsáhlejší projekt úspěšně dokončit**. Zároveň platí, že i v dnešní době se velké a seriózní organizace jsou schopny pustit do víceletých projektů formou „velkého třesku“. A pod touto vizí pak dlouhodobě investovat prostředky, které ve svém výsledku přinesou jen potřebu dalších investic a posunů v čase. Co může být příčinou tohoto stavu? Zřejmě nebude jediná, ale za zamyšlení nesporně stojí úvaha, zda se postupem času u nás poněkud nerozvolnilo vnímání pojmu projektový manažer a projektové řízení do příliš velké šíře, kdy se do této kategorie vejde v podstatě vše mimo zcela rutinní každodenní operativu.*



Projektové řízení je interdisciplinární obor. Project management je interdisciplinární obor, který vyžaduje skloubení mnoha dovedností počínaje analytickým úsudkem, strukturovaným přístupem a konče **schopností věcně i komunikačně propojit požadavky sponzora s realizačními omezeními** tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku v akceptovatelné kvalitě, času a rozpočtu. Praxe bývá taková, že

pozici projektového manažera zastává člověk, který disponuje nějakou silnou stránkou, přes níž se snaží ostatní aspekty upozadit. Není velkým tajemstvím, že **posun specialisty na pozici projektového manažera není mnohdy právě optimálním řešením**. Je to totiž právě vyrovnanost jednotlivých dovedností a znalostí jdoucích napříč různými obory, která rozhoduje o reálné úspěšnosti projektového manažera.

**Odpovědnost projektového manažera** Mnohdy se lze setkat s námitkou, že pokud je řízení projektu manažerská pozice, tak kde je konkrétní zodpovědnost ve srovnání s liniovým manažerem? Liniový manažer má svou odpovědnost jasnou díky nezpochybnitelným kvótám svého liniového rozpočtu. **Odpovědnost projektového manažera** je daná odpovědností za  **dodržení harmonogramu, rozpočtu, kvality a rozsahu zadání projektu**. Je otázkou především vnitřní firemní kultury, jaké vyhodnocovací mechanismy jsou uplatňovány.

## Pozice projektového manažera jako retenční program personalistů

V našich zeměpisných šířkách se bohužel do značné míry ustálila praxe, kdy v mnoha firmách je pozice projektového manažera využívána jako retenční program pro nadané a výkonné specialisty, které nelze dostatečně motivovat v rámci platových tarifů specialisty. Dochází tak k tomu, že **prvotřídní specialista je oficiálně zařazen jako projektový manažer** a ve své podstatě dál dělá svoji práci. Tím pak automaticky dochází i k posunu vnímání, co je v dané organizaci považováno za projekt. Projektem jsou tak chápány výstupy liniových specialistů, kteří dodají přesně to, o čem si myslí, že je potřeba.



**Silná tendence linie dělat vše vlastní silou** V mnoha firmách také doposud platí, že čím více podřízených a čím větší rozpočet v dané organizační jednotce je, tím větší je argumentační síla jejího manažera v rámci organizace. Organizační **vyčlenění**



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](http://www.pmconsulting.cz)

**projektů mimo linii pak vede ke snižování vlivu jednotlivých manažerů operativy.** A to je jedním z důvodů, proč je tolik obtížné etablovat a hlavně udržet jednotné, linii nadřazené, projektové řízení v organizaci.

Varující skutečnosti z průzkumu PM Dosti alarmující skutečnosti také vyplývají i z výzkumu stavu projektového řízení v ČR a na Slovensku, který každoročně provádí firma EY. Z letošního průzkumu mimo jiné vyplývá, že na otázku „Jaké nástroje projektového řízení nejčastěji využíváte?“ se **k používání WBS (Rozpisu pracovních aktivit) přihlásilo jen 35%** oslovených projektových manažerů a **v případě Zakládající listiny projektu to bylo 43%**. Jestliže nadpoloviční většina lidí, považujících se za projektové manažery, nezná či nepoužívá ani nezákladnější nástroje pro zajištění „řiditelnosti“ projektu, pak se nelze divit, že se tak často projekty vymykají kontrole.

Co je tedy projektové řízení? Vlastní projektový management je však především o **komunikaci a hledání konsensu mezi hlavními stakeholdery** projektu, jejichž představy a požadavky bývají málokdy ve vzájemném souladu. Právě schopnost analytické úvahy, umění skloubit požadavky businessu s omezeními jejich možné realizace, schopnost vycházet s různými typy lidí, umění je přesvědčit a udělat funkční dohodu je pro úspěch projektu klíčová schopnost. Úspěšný projektový manažer je pak ten, kdo je tohoto schopen dosáhnout, aniž by to přímo ohrozilo ostatní aktivity v organizaci.



V každé renomované metodice projektového řízení se lze dočíst, že nejpodstatnější věcí na praktickém použití definovaných přístupů a nástrojů je **přízpusobení podmínkám a prostředí, v němž má být projekt realizován**. Důvodem je neustálá změna okolních podmínek. A jelikož počet změn a frekvence jejich výskytu se stále zvyšuje, bude i projektové řízení stále čelit mnoha výzvám.

Skutečné řešení lze pak hledat v uváženosti a zkušenosti manažerů rozhodujících o strategických záležitostech firmy. A s trochou nadsázky lze konstatovat, že **není až tak podstatné, jaká jsou vlastní pravidla, ale to, jak dlouho jsme tato pravidla schopni udržet** v platnosti. Dlouhodobá stabilita je tím klíčovým prvkem jakéhokoli systematického řízeného rozvoje s projektovým řízením v čele.

Co dál Jestliže má projektové řízení získat stabilní celospolečenský kredit, pak **je potřeba trvalé osvěty** a hlavně **reálných příkladů a vzorů**. Je potřeba se shodnout na úrovni profesních sdružení projektového řízení na základních principech a vzájemné spolupráci. Snahy o prosazení pouze jednoho přístupu, který by zastřešoval všechny ostatní, jsou spíše kontraproduktivní a tedy zbytečné. Pokud takováto iniciativa nevznikne zcela odspodu, pak dílčí snahy jednotlivých zástupců profesních uskupení jsou liché. **Cílem by měla být vzájemná komunikace a otevřenost**, kde navzdory síle marketingu, přirozený respekt a autorita budou vždy tou nejvyšší metou, kterou lze dosáhnout.

**Je tedy na nás jako profesionálech, abychom svojí prací obor projektového řízení jednoznačně vymezili a zároveň byli komukoli nápomocni nezištnou radou a pomocí.** Díky takto postupně získané neformální autoritě pak zákonitě přijde i reálný vliv na to, co bude považováno za projekt a jakým způsobem k dané problematice bude přistupováno. (MM) *Toto je výňatek z příspěvku autora na Festivalu Projektového řízení 2013. Plnou verzi článku můžete nalézt [zde](#).*

## Pohled za humna

Rakouská komora PMI zve své členy na konferenci **HAPPY PROJECTS'14**, s podtitulem Jeden management - Integrace projektů, procesů a řízení změn, která se koná 15.-16.5. 2014 ve Vídni. Účastníci se mohou těšit na přednášející z Rakouska i zahraničí a témata jako:

Další čísla vycházejí

20. 1. 2014  
17. 2. 2014  
17. 3. 2014  
21. 4. 2014  
19. 5. 2014  
16. 6. 2014

## 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 kdekoli. 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](http://www.wbi.cz)

- Teorie sociálního systému a konstruktivismus
- Udržitelný rozvoj
- Zahájení projektu jako základ projektového řízení
- Vztah mezi business analýzou, řízením změn a projektů

Zajímalo by mě, co znamená konstruktivismus v projektovém řízení, tak pokud tam někdo pojedete, tak přijďte poreferovat. (PJ)

## Přepněte na monotasking

*Všichni jej známe a dokonale ovládáme. Mnohdy nám navozuje pocit důležitosti a dobře odváděné práce, ale ve výsledku nás spíše stojí čas a energii. O čem, že je řeč?*

Pokud jste přesvědčeni, že multitasking je dovednost hodná zmínky v životopise, přibrzděte. Sekce [Career Central PMI.org](http://Career Central PMI.org) odhaduje, že přepínání mezi úkoly přijde organizace celosvětově na **450 mld. dolarů ročně** ve ztrátě produktivity. Pojďme si proto společně osvojit dovednosti na opačném pólu produktivity - v **monotaskingu**.

**Odstiňte okolí** Každý e-mail, chat, telefonát, rozhovor s kolegou či kontrola zpráv pro Vás znamená vyrušení, které snižuje produktivitu. Váš mozek dokáže v každou chvíli zpracovat pouze omezenou sadu informací (cca **120 bitů za sekundu**) a přesuny pozornosti jdou vždy na úkor vykonávaného úkolu. Čím více přesunů pozornosti, tím vyšší jsou ztráty produktivního času ("**switching costs**"), které jsou způsobeny jednak **změnou cíle činnosti** ("goal shifting") a jednak nutností **začít uvažovat dle nových pravidel** ("rule activation").

Chcete-li se dostat do "zóny", tedy stavu **produktivního ponoření**, je výchozím předpokladem odstínění okolí. Pokud pracujete v open space a potřebujete soustředěný klid, je vhodným doporučením správně zvolená hudba do sluchátek, uchýlení se stranou, pokud si potřebujete v klidu prostudovat několikastránkový dokument, nebo zvážení půldenního home officu.



**Vyčleňte si čas** Problém s přepínáním mezi úkoly vede nejen k prodlevám, ale především k **nedostatečnému ponoření** se do problému, které jde na úkor kvality výstupu a je příčinou mnohých chyb. Brian Buss, PMP proto doporučuje vyhradit si na určitý projektový úkol **minimálně 2 hodiny v kuse** tak, aby nebyl narušen Váš myšlenkový tok. Poté je možné přepnout na jiný projektový úkol a v něm setrvat opět minimálně 2 hodiny.

Na pracovní den si tedy neplánujte více než 3-4 úkoly. Dobrou praxí je plánování úkolů maximálně na 50 % kapacity a ponechání si zbylých 50 % na různá překvapení a vyrušení. Častým doporučením je řešení prioritních úkolů v době, kdy jste svěží (zejména po ránu). Únava tvoří samostatnou problematiku a zde lze doporučit jen přesvědčit zaměstnavatele, aby na pracovišti podporoval různé **odpočinkové zóny** nebo dokonce **posilující spánek**.

**Definujte "rozptylovače"** Ne všechny úkoly mají v daný okamžik stejnou váhu a ta se navíc v čase mění. Z nutnosti reprioritizace pak vzniká nutkání k multitaskingu členů týmu. Ti mohou mít navíc sklony upřednostňovat činnosti, které jsou jim v danou chvíli bližší (méně náročné, známé), ale méně prioritní. Sairam Ramadass, PMP proto praktikuje **denní plánovací schůzky**, kdy s projektovým týmem prochází seznam denních úkolů - jakýkoliv úkol, který není vysoce prioritní (z hlediska **strategické důležitosti a urgency**), považuje za "rozptylovač" (druhý až čtvrtý kvadrant [Eisenhowerovy/Coveyho](http://Eisenhowerovy/Coveyho) matice). Denní synchronizace týmu tak využívá k **řízené reprioritizaci** úkolů a posiluje tendence k monotaskingu členů týmu. (TM)

### Praktické tipy: Newslettery

PMI.org nabízí celou sadu [periodických publikací a newsletterů](#), které Vám umožní zůstat v centru dění.



Specializované newslettery nabízejí na svých mikrostránkách také **odborné komunity CoP**.

Vlastní newsletter má i [Česká komora PMI](#).

### Kontakt

Česká komora PMI, o.s.  
Email: [info@pmi.cz](mailto:info@pmi.cz)  
WWW: [www.pmi.cz](http://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