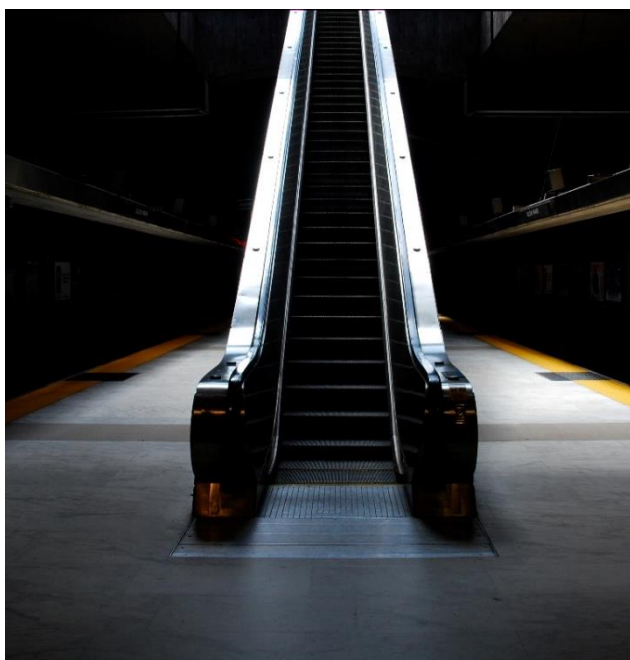


## Eskalátor



Je to asi dva měsíce co jsem potřeboval po práci něco zařídit. Jel jsem metrem na Náměstí Míru. Cestou jsem si vzpomněl na mé dětství a naše víkendové rodinné procházky po Praze. Na Náměstí Míru jsou nejdelší jezdící schody pražského metra. Cestou vzhůru mě napadaly různé myšlenky.

Jedna z nich se týkala mé přípravy na diskusi v rámci komunity projektových manažerů. Tématem byly eskalace. Už když jsem téma připravoval a sbíral informace, setkal jsem se s tím, že eskalace, jako nástroj dosažení nějakého cíle, je vnímána ve většině případů negativně. Ale proč vlastně?

Podle slovníku cizích slov je eskalace: „stupňování, stoupaní, zvyšování či vystupňování úsilí; růst napětí“. Ze slovníku to tedy asi nebude. Asi to bude tím, v jakém kontextu se toto slovo dnes používá. Mám pocit, že v dnešní době je slovo eskalace spojeno s problémy či tématy, kde se řešení vlastně ani neočekává a eskalace popisuje spíše stav zhoršení. Jen málo koho napadne slovo řešení jako asociace ke slovu eskalace.

Chtěl bych proto nabídnout i jiný pohled na věc. Vnímám eskalaci jako jeden z mnoha nástrojů, které mi pomáhají v rámci řízení projektů. Na řešení problému je třeba vybrat a použít ten správný nástroj. Jsou oblasti, kde je podle mě eskalace nepostradatelná. Konkrétně se jedná o věci, kde je velmi obtížné, ne-li nemožné, najít řešení na pracovní úrovni. V těchto případech považuji za efektivní, viz slovník cizích slov, stoupat výš k řešení. Oblasti, kde s výhodou pozitivní eskalaci využívám, jsou alokace lidí na projektu, nemožnost dohody s dodavatelem a řízení rizik. Pozitivní je pro mě taková eskalace, která vede k řešení daného problému a zároveň je dotčenou stranou vnímána jako určitá forma pomoci.

Osobně jsem také potřeboval čas k tomu, abych začal využívat eskalaci jako nástroj na řešení projektových problémů v celé její šíři a v zásadě výhradně v pozitivním smyslu slova. Má zkušenost ukazuje, že je to možné.

Na závěr si tedy dovoluji takovou malou radu. Zkuste si při vybírání efektivních nástrojů představit místo eskalace eskalátor. U většiny mých kolegů, známých a kamarádů nepředstavuje eskalátor žádnou hrozbu. Já sám jsem se narodil v Praze v roce, kdy započala výstavba trasa metra A. V době mého dětství jezdily eskalátory docela svižně a do turniketu se házela jedna koruna. Dnes je vše o notný kus uživatelsky přívětivější a eskalátor bez obtíží používá i má osmnáctiměsíční dcera.

Věřím, že vám představa pohyblivého schodiště, prostřednictvím kterého stoupáte výš ze tmy ke světlu, nebo míříte, skoro bez práce, z nástupiště potenciálního problému do vestibulu, kde čeká řešení, pomůže najít cestu nejen z metra, ale také v řešení vašich konkrétních situací na projektech.

Petr Holomeček

### V tomto čísle

- Eskalátor
- Anketa
- Dobrý plán projektu díky dobrým odhadům
- Nadcházející akce České komory PMI
- Novinky na PMI.ORG
- Co se chystá v podzemí
- Novinky z okolních komor

### Naši sponzoři



### Naši partneři



## Anketa

Tentokrát nás zajímaly zkušenosti a tipy, jak je možné přistupovat k organizaci nejen projektových schůzek. Věříme, že vás níže uvedené odpovědi zaujmou a budou inspirovat.

1. *Vzhledem k vaší praxi máte za sebou jistě mnoho neefektivních schůzek. Jak k organizaci schůzek přistupujete Vy, máte osvědčené postupy, které přispívají k jejich efektivnímu vedení a dosažení plánovaných cílů?*

2. *Jaký byl váš nejhorší nebo nejzábavnější zážitek spojený s účastí na schůzce? (doplňující otázka)*

 <p><b>Přemysl Žamboch</b></p> <p>One.ERP roll-out manager for CZ and SK T-Mobile Czech Republic</p>	<p>1) Základní věcí je ověřit očekávání, co je účelem schůzky. Pokud je počet účastníků veliký, je dobré si zajistit jeden vedoucí/koordinační kontakt na druhé straně. Pokud se jedná o schůzky s vysokým managementem, je dobré si lidi oběhat s draftem, pokud je to možné.</p> <p>Obecná pravidla jsou důležitá: strukturovaná (a v případě dlouhé nebo náročné schůzky také časově naplánovaná) agenda, zdůraznění účelu na začátku, představení účastníků a rolí, „zamezení rozkecávání“, závěrečné shrnutí, dohoda na revizi otevřených bodů.</p> <p>2) Nejhorší jsou dva případy: když na schůzce s managementem zjistíte, že očekávání jsou úplně jiná („co ten exot po nás vlastně chce“), nebo když se vedení schůzky za běhu převezme vysokopostavený sebestředný nekompetentní agilní jedinec s mikromanažerskými zvyklostmi a naprosto rozbije účel a agendu.</p> <p>Veselá událost: Stalo se mi, že jsem u zákazníka rozlil vodu do lyžiny se zásuvkami uprostřed stolu, kde bylo zapojených asi 20 různých notebooků a telefonů. Ten rychlý pohyb při záchraně sebe a následně zařízení byl možná jediný signál přítomnosti u mnoha přisedících.</p>
 <p><b>Jan Hamza</b></p> <p>Senior Project Manager Sotio</p>	<p>1) Osobně vnímám jako nejdůležitější mít jasně stanovené téma schůzky (méně je více - dříve se mi často stávalo, že jsem chtěl vyřešit příliš mnoho témat najednou) a vybrané ty správné lidi (ideálně všechny relevantní osoby, na druhou stranu čím méně tím lépe), dlouhodobě se mi rovněž osvědčuje tvorba zápisu přímo na schůzce (tak, aby ho všichni viděli - odpadá tak často zdlouhavé a neefektivní schvalování).</p> <p>2) Napadá mě jeden, který sice není o organizaci meetingu, ale o účasti na něm. To jsem si takhle jednou vyjel ráno na kole do práce a někde v půlce cesty mě přepadl divný pocit, že mám někde být. Koukám tedy do telefonu a ejhle ona prezentace projektu na projektové komisi - volám tedy Business Ownera, ten byl někde na služebce, pak jsem zvažil, jestli by nešlo šlápnout do pedálů a schůzku stihnout a nakonec jsem zavolaal šéfovi, ať to vezme za mě - dnes to беру jako ukázkovou formu delegace :-).</p>

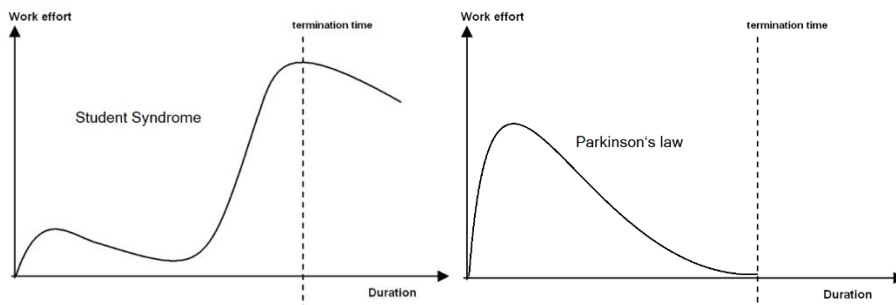
	<p>1) Základ pro schůzku je říci si na začátku, co je cílem. Ovšem občas jsou cíle skryté a pak to neplatí, pak je třeba cílem hrát o čas. Obecný osvědčený postup nemám, vždy záleží na situaci. Asi hlavní princip je vědět, co dělám a co je mým cílem obecně. Schůzka je pak prostor k práci jako jakýkoliv jiný a nelze paušalizovat. Nejhorší je, když lidi chodí na schůzky a pak tam dělají něco jiného (třeba píšou e-maily).</p> <p>Třeba v TV seriálu Pan Selfridge jsem se dozvěděl, že pan Selfridge dělal max. 15 minutové schůzky, protože vše ostatní je omáčka. No jo, jenže v té době nebyly e-maily. Takže zase pravidlo, které nelze paušalizovat. A čím jsem zkušenější, tím více mne baví povídat o životě obecně a tím nahrazovat omílání pracovních věcí, které již byly řečeny. Takže z určitého hlediska nejsem nejefektivnější. Ale mám v tom jasno: nepotřebuji být vždy nejefektivnější, nepotřebuji stihnout nejméně věcí. Stačí, když mne to bude bavit.</p>
<p><b>Václav Brož</b> IT Transformation manager &amp; consultant</p>	

(JS)

## Dobry plán projektu díky dobrým odhadům

Plánování projektu (Project Time Management) je jednou ze základních 10 znalostních oblastí PMBOK® Guide, je mu ve standardu věnována velká pozornost a tvoří nejpočetnější podskupinu procesů v životním cyklu projektu. Ústředním motivem plánování jsou odhady, odhady pracnosti a rozsahu plánovaných činností (obvykle v MD). Odhadům při plánování se dále dokonce věnuje samostatný standard „[Practice Standard for Project Estimating](#)“. Projekt by měl být na dobrých odhadech založen od začátku až po svůj konec. Nepřiměřené a příliš zkrácené odhady mohou v projektu způsobit velké ztráty a vést

k neúspěchu. Projektový manažer ve svých odhadech obvykle spoléhá nejen na své zkušenosti ale také na zkušenosti a expertní znalosti svých podřízených nebo partnerů v projektu. Každý ví, že odhad objemu práce, která musí být vykonána, je přímo závislý na charakteru činnosti a povaze a chování alokovaných zdrojů (pracovníků). Budou jistě činnosti, u kterých už předem budeme vědět, že nabudou zpoždění, a činnosti, u kterých moc dobře všichni vědí, že by se daly stihnout rychleji a levněji. Odhady mohou být zatíženy dvojitou chybou: buď Studentovým syndromem, nebo Parkinsonovým projektovým zákonem.

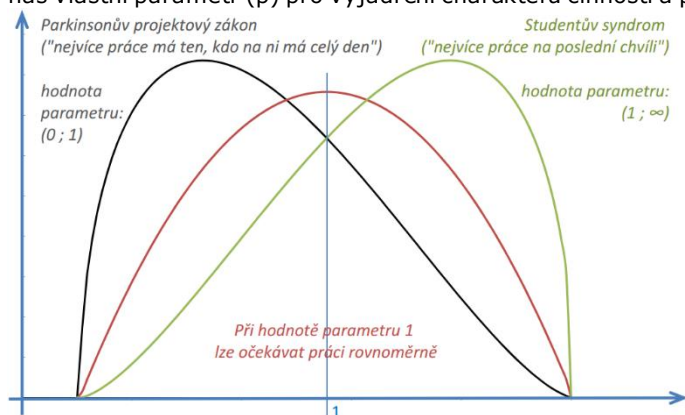


Buď alokované zdroje v činnosti (pracovníci v úkolu) svůj odhad rozsahu práce záměrně nadhodnotí (obrázek vpravo) nebo u něj přecení své síly (obrázek vlevo). Jev zvaný Studentův syndrom je také znám pod pojmem prokrastinace – lidé buď neodhadnou své síly a náročnost úkolu, nebo svou práci opakovaně odkládají na později. Důsledkem je extrémní nárůst pracovního úsilí před termínem a nedodržení termínu. U prvního zákona profesora Parkinsona (Parkinsonův projektový zákon) se dá jev vyjádřit rčením: „Nejvíce

práce mívá ten, kdo na ni má celý den". Jinak řečeno, práce přibývá úměrně s tím, kolik času na ni můžeme vynaložit. Předpokladem bývá nízká náročnost (pracnost) úkolu, kterou ale pracovník nepřiznává nebo dokonce před projektovým manažerem skrývá.

Obojí lze řešit modifikací tříbodového odhadu z metody PERT, která je základní technikou pro plánování projektu podle PMBOK® Guide. Náš odhad pracnosti (doby trvání), který by se měl blížit ke skutečnosti u dané činnosti a projektu, lze spočítat na základě optimistického (a) a pesimistického (b) odhadu pracovníka. Lidé obvykle tuší, jaké jsou hranice jejich možností a kapacit. Proto na otázku optimistického a pesimistického odhadu pracnosti (náročnosti či doby trvání) obvykle lidé odpovědí. Nevycházejme ale z klasického výpočtu tříbodového odhadu, u kterého bychom dále potřebovali odhad nejčastější pracnosti (doby trvání), na kterou už lidé neumí nebo nechťejí po pravdě odpovědět (skryjí

v ní obvykle pro sebe časovou rezervu nebo své prokrastinování). Ve své modifikaci výpočtu odhadu pracnosti či doby trvání použijme jiný postup výpočtu a jiný parametr, náš vlastní parametr (p) pro vyjádření charakteru činnosti a povahy zdroje.



$$t = \frac{p \cdot b + a}{1 + p}$$

Hodnotu našeho parametru (p) očekávejme v intervalu od 0 do ∞, kdy hodnota blízká 0 představuje dominanci Parkinsonova projektového zákona a hodnota vyšší jak 1 představuje rostoucí dominanci Studentova syndromu. Hodnotu parametru si může každý projektový manažer nastavit podle své zkušenosti s danou činností a daným zdrojem. Svě odhady pracnosti u činností při plánování projektu si můžeme tímto triviálním vzorcem očistit od nepříznivého lidského vlivu – už nemusíme být tolik zaskočení chováním pracovníků při plnění jejich úkolů.

(JB)

## Nadcházející akce České komory PMI

Akce České komory PMI v Praze

**13. června (úterý) – V tomto termínu proběhne 6. členská schůze České komory PMI a po ní bude následovat přednáška. Případná náhradní členská schůze se uskuteční po přednášce v 19:30. Více informací k členské schůzi naleznete na webu [pmi.cz](http://pmi.cz)**

**Téma přednášky: Důležitost facilitace v projektovém řízení**

Čas: 17:30 – 19:00

Místo: T-Mobile, Tomíčkova 1, 148 00, Praha 4

Přednášející: Ondřej Krása

Vstupné: 200Kč, pro PMI členy a aktivní dobrovolníky zdarma

Asi každý z nás zažil někdy situaci, kdy by se mu hodil schopný facilitátor. Ale neměl by jím být vlastně tak trochu každý projektový manažer? A opravdu to umíme?



V rámci workshopu se podíváme na roli facilitátora a na to, v jakých dvou nejčastějších situacích v týmu nebo na projektu je facilitace potřeba. Ukážeme si, jak pracovat s "hot spots" v projektech a co musíme umět, pokud chceme dobře facilitovat. Řekneme si také, co dělat s hranicemi, které limitují jednotlivce, týmy nebo organizace.

Tématem nás provede Ondřej Krása, profesionální kouč a facilitátor s více než 15-ti letou zkušeností. Ondřej ve své praxi pracuje jak s jednotlivci, tak s organizacemi, a klienti si ho nejčastěji najímají na řešení na první pohled nejasných, těžko uchopitelných a konfliktních témat. Jeho klienty jsou např. Mall Group, ČSOB Group, UPC, Knorr Bremse

a mnoho dalších. Vede také výcviky z oblasti týmového koučování a facilitace pro profesionály a je členem Stavovské rady České asociace koučů.

#### Informace k vstupnému:

*Výbor České komory PMI se rozhodl, pro zajištění finanční podpory dalších akcí a dalšího provozu komory, zavést drobné vstupné ve výši 200,- Kč. Vstupné platí pouze pro nečleny komory a jeho význam je motivační – pro komoru i nečleny. Vstupné zavazuje komoru pořádat přednášky o to více zajímavé a přínosné. Nečlenové mohou začít uvažovat o své aktivnější roli v komoře, neboť členové komory mají vstup vždy zdarma – vzniká tím další benefit z členství.*

#### Akce České komory PMI v Brně

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

### **21st of June – Summer Networking**

Time: 17:30 - 19:30

Language: English

Fee: free

Summer informal networking, place & activities will be specified prior to the event on pmi.cz website.

Akce České komory PMI v Praze

## 2. června – Konference PMcon 2017

Místo: Česká zemědělská univerzita v Praze  
Pořadatel: SKPŘ

Již 4. rokem pro vás SKPŘ připravuje konferenci pro začínající projektáky **PMcon!**

Akce se uskuteční v pátek **2. června** 2017 v prověřených prostorách Studijního a informačního centra **České zemědělské univerzity v Praze**.

Stejně jako loni se můžete těšit na dopoledne plné **přednášek** s odborníky z praxe. Odpoledne si pak budete moci poskládat z nabídky **workshopů** podle vlastní chuti a preferencí. Nosným tématem, které se ponese celým dnem, je tentokrát **Krok do neznáma... aneb čím prochází začínající projekták**. Budeme se bavit o tom, s jakými výzvami, příležitostmi a nástrahami se projektoví manažeři ve svých začátcích potýkají, jak se lze nejčastějším a nejvážnějším chybám vyvarovat, jak na sobě můžeme dále pracovat, jaký vůbec český projektový rybníček je, jaké možnosti se v něm naskýtají, či jaký dopad naše práce může mít.

Zároveň s konferencí ve stejné budově proběhne také festival pracovních příležitostí v tomto a blízkých oborech **Talent Magnet**. Během některé z přestávek se tak můžete zastavit obhlédnout nabídky, navázat kontakty s firmami, nebo si rovnou najít práci, stáž, či třeba domluvit spolupráci na absolventské práci.

Večer se pak se zájemci rádi sejdeme a podiskutujeme na neformálním networkingovém setkání, kde nebude chybět občerstvení i oblíbený beerpong, u kterého se to kontaktuje raz dva.

Více informací o akci najdete na [www.pmcon.cz](http://www.pmcon.cz). Aby vám neunikla žádná novinka, doporučujeme také sledovat profil konference PMcon na Facebooku.

Podrobnější náplň akcí a přesný termín i místo budou upřesněny na našich webových stránkách [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz). Změna programu vyhrazena.

Těšíme se na vás a děkujeme za přízeň.

(KT)



## Novinky na PMI.ORG

Koncem dubna se v Římě konalo setkání **Leadership Institute Meeting 2016** více než třiset zástupců lokálních PMI komor

z oblasti EMEA. Program v pátek odpoledne otevřela Rachel Botsman velmi zajímavým pohledem na inovace „The Collaborative Economy: A Transformative Lens, Not A Start-Up Trend“ (doporučujeme si najít její prezentace na [TE-](#)



[Du](#)).

Agenda byla tématicky rozdělena do několika streamů, takže si každý účastník mohl vybrat přednášky nebo workshopy podle svého zaměření a zájmu. Zajímavou sondou do historie spojenou s možností setkat se s jedním ze zakladatelů PMI Jamesem R. Snyderem byla přednáška **„Founder’s spotlight: The first 45 Years“**. Věděli jste například, že prvotním impulsem vzniku PMI byla potřeba komunikace mezi všemi, kteří se zabývají projektovým řízením. Nebo že původní jméno pro novou organizaci bylo American Planning & Scheduling Society?

V poslední den akce nadchl zcela naplněný sál charismatický Derreck Kayongo s „Harnessing the Power to Create Change“ (na prezentaci jeho největšího dobročinného projektu „The Global Soap Project“ zaměřeného na recyklaci hotelových mýdel a jejich export do Afriky se podívejte [zde](#)).

Přátelskou a kolegiální atmosféru, která na letošním LIM panovala, můžete nasát z tohoto [videa](#). Následující Leadership Institute Meeting hostí berlínská komora PMI v květnu příštího roku.



(JS)

## Co se chystá v podzemí

Na 25. květen připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **Specifika role PM v „Engineering to order“ výrobě**. Jak je zde vnímán projektovým týmem? Dochází ke sloučení role obchodníka, vlastníka i PM a k projektizaci firmy. Jde o manažera, koordinátora nebo leadera?". Diskuze proběhne od 17:30 ve strojírenské firmě Howden - ČKD Kompresory na adrese Klečákova 374/5 u vlakové zastávky Praha Libeň a u metra Českomoravská. Otázky v roli vstupenky zasílejte na mail organizátora Igor.Luhan@mypmi.eu do 23.5.



Na 21. září se připravuje diskuze na vybrané téma z okruhu "Interní vs. dodavatelské projekty - jak řešit konflikty, které plynou z rozdílnosti rolí a z rozdílnosti životních fází projektu". Pravděpodobně proběhne v sídle společnosti Vodafone v Butovicích.

Na listopad připravujeme diskuzi na téma z okruhu "Jak řídit projekt v prostředí, kde PM je vnímán jako zbytečný náklad a projektová metodika jako zbytečná, zdržující administrativa. Například detailní stanovování scope a wbs". Předpokládáme, že proběhne v sídle společnosti Ericsson v Karlíně.

Organizátoři se těší na Vás a na podnětné diskuze.

(IL)

## Novinky z okolních komor

Italská komora, která oslavila koncem minulého roku své dvacetileté výročí, úspěšně hostila nejen letošní setkání Leadership Institute Meeting (o kterém se zmiňujeme v sekci Novinky z PMI), ale zároveň navazující **PMI EMEA Congress 2017** nabízející celou řadu atraktivních témat a poučivých přednášek. Jak je dobrým zvykem u akcí PMI, jde



o možnost se nejenom odborně vzdělat a setkat se zajímavými lidmi, ale zároveň za odměnu získat mnoho PDUs.



(JS)

Polská komora vydala nové číslo časopisu Strefa, který vyšel i ve speciální edici v angličtině, takže mohou jeho zajímavost posoudit i čtenáři nevládnoucí polštinou. Nabízí články na témata jako je např. outsourcing projektového managementu, agilního řízení a SCRUM. Doporučujeme si anglické vydání v elektronické verzi stáhnout [zde](#).

### Kontakt

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

Šéfredaktor:  
Petra Sojková

Redakční rada:  
Igor Luhan  
Aleš Zeman  
Martin Mareček  
Tomáš Szasz  
Kateřina Treppeschová  
Jan Bartoška  
Jiří Svoboda  
Jana Hajduová  
Jiří Račman

Česká komora PMI © 2017