

## Utíkej projektáku, utíkej, honí Tě sponzor divokej

*Už se vám někdy stalo, že v risklogu vašeho projektu se objevilo slovo „sponzor“ a dopady i pravděpodobnost rizika byly hodnoceny jako vysoké? Co má chudák projekták dělat v situaci, kdy klíčová osoba, jež má poskytovat politickou a finanční podporu projektu, je zároveň jeho největším ohrožením? Někoho napadne vzít nohy na ramena, někoho rozplakat se, někdo si vyhrne rukávy a jde do boje. Pojďme se spolu podívat, jaké jsou jeho šance na přežití...*

Franta je zkušený projekták. Firmu zná jako svoje boty a předmětnou oblast, ve které řídí projekty, jako svoji ženu. Prožili spolu dobré i zlé, chvíli to vypadalo na rozchod, ale teď se znovu blýská na lepší časy – pracuje na přípravě strategického projektu, jež má klientům přinést zásadní změnu v přístupu ke službám firmy a posunout ji na špičce v krizi přiosťřeném konkurenčním závodě. Stálo jej mnoho úsilí sesouladit očekávání napříč všemi klíčovými podílíky a projít všemi úkálími iniciace a plánování, ale stálo to za to: má vše, co potřebuje, aby se mohl s týmem pustit do kýžené realizace.



Když najednou, za mlhou hustou tak, že by se dala krájet - neobjeví se Rákosníček, jak byste možná čekali, ale sponzor, který najednou není přesvědčen, že projekt potřebuje. Začne zpochybňovat to, že vytyčená cesta vede k cíli, později i samotné cíle. Přestane plnit podpůrnou roli, která mu náleží a naopak v zákulisí, za zády projektáka, spřádá mazané plány. Komunikace začíná váznout, vzájemná důvěra se vytrácí a demotivace týmu vzrůstá.

Nechme chvíli Frantu přemýšlet, jak s danou situací naloží, a pojďme se podívat na další, i když méně extrémní neduhy, kterými sponzoři občas trpí.

**Řízení zpoza stolu** Mnozí sponzoři mají mylný dojem, že pro úspěch projektu je naprosto dostačující, když poskytnou dostatek finančních zdrojů. Mají pocit, že tím jejich role končí: „Co zase na tom projektu chtějí, když peněz jsem jim dal dostatek?“, „Žádné zprávy o projektu, dobré zprávy!“, „Pošlete mi pozvánku na Go-Live párty.“ a podobné věty zní z úst nepoučených sponzorů. Zkušený projekták by měl takového sponzora šetrně popostrčit, aby vyrazil ze své kanceláře mezi lidi a podtrhl svůj závazek podpořit projekt. Zaměstnanci chtějí slyšet z nejvyšších pater managementu, jaké přináší projekt benefity a jak moc se o průběh a výsledky projektu managementu zajímá.

**Předpoklad sponzora, že ostatní členové managementu také podporují projekt** může být pro projekt život ohrožující. Když už máte to štěstí, že váš sponzor je pro projekt zapálen a jeho srdce bije pro projekt ve stejném rytmu jako vaše, nemusíte mít zcela vyhráno. Sponzor nemusí dostatečně vnímat okolní signály toho, že na jeho úrovni managementu se může někdo cítit projektem ohrožen, či jen není dostatečně přesvědčen o benefitech, jež má projekt přinést. Sponzor nemůže jen „prodat“ business

### V tomto čísle

- Utíkej projektáku, utíkej, honí Tě sponzor divokej
- Ozvěny z podzemí
- Soutěž, soutěž a zase soutěž
- Když je optimismus na škodu
- Co se děje v PM světě

### Plánované akce

**26.9.2013**

**Ernst & Young**, Průzkum projektového řízení 2013

**7.10.2013**

**PM Underground**, Práce s požadavky

**17.10.2013**

**Igor Luhan**, Jak jsem se učil řídit program

**30.10.2013**

**PM Underground**, Očekávání od PMO

**4.11.2013**

**Grilování projektáka**

**21.11.2013**

**Dino Butorac**, Project Communication

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.

case svým kolegům na stejné úrovni vedení, sponzor musí sledovat vývoj projektu a neustále se ujišťovat, že ostatní členové vedení poskytují nezbytné zdroje. Samozřejmostí je zapojit sponzora do analýzy a řízení podílníků, nejlépe těch na stejné či vyšší úrovni jako on sám.

**Rezignace na zodpovědnost** Jednou z klíčových rolí sponzora je projekt chránit před výkyvy a tlaky zvenčí a odstraňovat překážky z cesty, se kterými si ze své pozice nedokáže poradit PM se svými týmem. Bez viditelné a trvalé podpory od sponzora nemůže tým a projektový vedoucí projekt obhájit. Projekt pak často přichází v klíčových momentech o nastavenou prioritu nebo cenné zdroje, což komplikuje nebo dokonce znemožňuje pokračovat dle plánu. Pokud se nepodaří projektákovu sponzora v tomto ohledu přesvědčit, aby se více bral za projekt, nezbyvá než tyto nepříjemné změny pečlivě zachytávat a vyvolávat pokaždé změnové řízení, jež změny promítne do plánů. Je zřejmé, že po určité době se to stane velmi frustrujícím.

**Micromanagement** Obvykle není sponzor vzdělán v oblasti projektového řízení. To mu ale nijak nebrání úkolovat tým, projektového vedoucího, kontrolovat na denní bázi jejich postup a vyžadovat detailní a precizně zpracované reporty, výkazy a další. Sponzor by se neměl plést do projektové práce týmu, pokud to není nezbytně nutné. Každý musí znát hodnotu projektu a být informován o postupu, ale nic se nesmí přehánět. Jedním z tipů, jak se z kleští sponzorského micromanagementu vymanit, je sponzora zaměstnat – např. řízením a analýzou podílníků, předáním vlastnictví některých klíčových rizik na sponzora apod. Na toto téma již proběhlo několik diskuzí na půdě Undergroundu i Komory a samotnému mi připadá, že to již vyžaduje značné umění na hranici diplomacie, manipulace a woodoo, proto bych doporučil užití pouze na vlastní nebezpečí.

Vrátíme se teď k Frantovi a podíváme se na to, jak se zhostil nelehké úlohy zkrotit zdivočelého sponzora. Po několika pokusech o narovnání vztahu projekták-sponzor a snaze odhalit pravé motivy náhlé změny zacílení sponzora, se Franta rozhodl na řídicím výboru tuto věc eskalovat.

Transparentně pojmenoval problémy, se kterými se v týmu potýkají, označil příčiny a výboru ukázal možné scénáře dalšího vývoje včetně rizik a očekávaných hrubých nákladů jednotlivých scénářů. Závěrem nabídl svoji rezignaci na post vedoucího projektu. Řídicí výbor po velké a obsírné diskusi rozhodl o restartu projektu a revizi projektového záměru.



Jaké z toho plyne ponaučení pro nás projektáky? Boj se sponzorem nemůžeme vyhrát. Prohrát ale můžeme vždy se ctí a vztyčenou hlavou.

**Epilog** Sponzor přemluvil Frantu, aby novou iniciaci a naplánování vedl znovu on, protože bez něj si nedovede úspěch projektu představit. ;-) (SB)

## Ozvěny z podzemí

Vzhledem k velkému úspěchu diskuze o sběru požadavků pro projekt připravuje Projektový Underground na 7. říjen první poprázdňinovou diskusi, na téma **Práce s požadavky v projektu**. Konat se bude od 17:30 v budově T-Mobile u metra Roztyly. Svoje otázky v roli přihlášky zašlete prosím do úterý 5. října EOD na adresu Igor.Luhan@mypmi.eu.

Na 30. října od 17:30 připravuje Projektový Underground diskusi o **očekáváních, která mají manažeři projektů od PMO** a o tom, jak jsou jejich očekávání plněna. Doufejme, že diskuze nebude "zdi nářků", ale že nakonec se soustředí na roli PMO a jak může pomoci v organizaci projektů. Přihlášku ve formě otázky na toto téma pošlete na výše uvedenou adresu do 29. října EOD. (IL)



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

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

## Soutěž, soutěž a zase soutěž



V poslední době se vyrojilo soutěží, hledajících ten nejlepší projekt nebo toho nejlepšího projektového manažera, jako hub po dešti. Spolu s každou soutěží je tedy každý rok vyprodukován nejlepší projekt nebo projektový manažer. Paradoxně se vám tedy může stát, že se ve výběrovém řízení sejde několik firem, honosících se realizací nejlepšího projektu aktuálního roku a několik jich nabízí alespoň toho nejlepšího projektového manažera.

Musím si tedy položit otázku, zda pořádání takové soutěže v dnešní době již není spíše společenskou povinností, stejně jako vlastnit alespoň nějaký titul „nej“. Před lety jsem se stejně podívoval nad existencí dvou soutěží o nejkrásnější dívku České republiky se dvěma vítěžkami. Dnes se podivuji nad několika soutěžemi o nejlepší projekt nebo projektového manažera.

V duchu se už jen děším, kdy si některá organizace začne dělat zásluku na realizaci zastřešující soutěže, vybírající ten nejlepší projekt z nejlepších projektů. Nakonec, paralelu nebo spíše ambici zastřešující organizace v projektovém řízení již máme. (AZ)

## Když je optimismus na škodu

*Znáte ten pocit na začátku projektu, kdy jsou všichni plni elánu a nikdo nepochybuje o tom, že projekt naplní své cíle? Zatímco nadějná očekávání dodávají týmu energii a umožňují koncentrovat se na řešení zadaného úkolu, projektová praxe ukazuje, že optimismus má i své stinné stránky.*

Statistiky úspěšnosti projektů jsou neúprosné - zhruba každý druhý projekt se potýká s problémy typu překročení rozpočtu, nedodržení termínu či nenaplnění benefitů. Na vině není vždy jen špatná realizace, ale často i chybné plánování. Sekce [Knowledge Shelf](#) se tomuto problému věnuje blíže odkazem na loňský článek "[Expectation versus Reality: Reducing the Estimation Gap](#)". V něm se autor soustředí na dva nejčastější zdroje nenaplněných očekávání v projektech - **optimistické zkreslení** a **strategické zastírání**.



**Optimistické zkreslení** Lidský mozek je přirozeně nastaven na očekávání pozitivních výsledků, neboť vyhledává naději. Díky tomu má člověk snahu přeceňovat vlastní síly a podceňovat možné překážky. Při plánování projektů tak neúmyslně vzniká tendence podceňovat nezbytné úsilí, potřebný rozpočet, termíny a naopak přeceňovat možné přínosy. Na vině jsou často i nedokonalé či nesprávné techniky plánování, nedostatek vstupních dat, nepodchycení možných zdrojů odchylek (rizik), nebo prostá pochybení - faktory, které jsou do značné míry pod kontrolou projektového pracovníka. Zvláštní kategorií tvoří chyby, kterou jsou důsledkem skupinového omylu, ať už v důsledku kolektivního nadšení nebo z nedostatku pocitu individuální odpovědnosti nad konkrétním úkolem.

**Strategické zastírání** Druhou skupinu zdrojů „překvapení“ tvoří úmyslné distorze nebo překrucování faktů, které jsou vyvolány vnějšími motivy ekonomického či politického rázu. Zpravidla se jedná o prezentaci faktů v lepším světle, akcentaci přínosů před skutečnými náklady (případně jejich vytrhování z kontextu), selektování či dávkování informací, iracionální argumentace, vytváření více či méně oprávněného pocitu naléhavosti, či dokonce lhaní. Celému systému nepomáhá ani samotná organizace svými pravidly a kulturou jako je automatické krácení rozpočtů a termínů na polovinu, koncentrací informací v rukou vybraných stakeholderů, nastavování omezujících podmínek

### Praktické tipy: Případové studie



Jak přední světové organizace úspěšně implementují metody a techniky PMI jako PMBOK či OPM3 se můžete dozvědět z [případových studií PMI.org](#). K dispozici jsou též detailní případové studie [využitelné při výzkumné či akademické práci](#).



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 nové získaných dovedností do praxe**.

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



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

pro využití zdrojů a pro minimální přínosy, nebo tlakem na rychlé rozhodování při zjevném nedostatku informací a analýzy.

**Možná řešení** Jednu z možných technik řešení problému optimistického zkreslení navrhl tým kolem nositele Nobelovy ceny v oblasti behaviorální ekonomie Daniela Kahnemana. Nazývá se „předpověď pomocí referenční třídy“ a je založena na kalibraci odhadů na základě obdobných projektů v minulosti. Důležitý význam zde hraje sběr dat a poučení z minulých projektů, zejména pokud tato data není možné získat externě. Poznátka z minulosti lze současně „přetavit“ do různých kontrolních seznamů (checklistů) využitelných při plánování. Druhou cestou je školení projektových leaderů na práci s kognitivními heuristikami a zkresleními, neboť poučení jedinci jsou v principu méně náchylní k chybám. Třetím možným způsobem je zakomponování odpovědnosti za správné plánování do systému variabilního hodnocení – projektový pracovník je pak hodnocen nejen za správnou realizaci, ale též za realistické odhady. (TM)

*Jak jste na tom s optimismem při plánování projektů Vy? Plánujete projekty s dostatečnými rezervami? Jak se sami bráníte přehnaným očekáváním? Podělte se o své názory a zkušenosti v [LinkedIn skupině České komory PMI!](#)*

## Co se děje v PM světě

**5. ročník konference projektového řízení** Konference projektového řízení s podtitulem „Zralost projektového managementu aneb jak přispívá projektový management k úspěšnosti organizace“ se pokusí potvrdit skutečnost, že řízení projektů není jen prázdný pojem, ale řemeslo, které významně ovlivňuje úspěšnost společnosti.

Jako v každém jiném živém oboru, projektoví manažeři denně řeší nové a nové výzvy, které před ně staví dnešní neustále se měnící realita. Konference nabízí prostor pro sdílení zkušeností i možnost získat odpovědi od zkušených odborníků z praxe.

Program konference, jež se koná 18. - 19. září 2013 v TOP Hotelu Praha\*\*\*\*, Praha 4 - Chodov je rozvržen do dvou dní, kdy po oba dny je zachováno stejné schéma: nejprve proběhnou přednášky, na ně tematicky navazují workshopy. Více na [www.pmkonference.cz](http://www.pmkonference.cz). (AZ)

**IT Projekt roku** Společnost CACIO (Česká asociace manažerů informačních technologií, [www.cacio.cz](http://www.cacio.cz)) pořádá 11. ročník již tradiční soutěže „IT projekt roku“. Cílem soutěže je každoročně ocenit nejlepší projekty vývoje a/nebo implementace informačních technologií (IT), trvale zvyšovat prestiž, kvalitu a přínosy IT projektů.

Soutěž je mezinárodní s tím, že uživatel projektu nebo jeho část se musí nacházet na území ČR. Česká komora PMI je zastoupena členem výboru v hodnotící komisi a zároveň je Česká komora PMI jedním z partnerů této soutěže. Termín uzávěrky přihlášek je 31. 12. 2013. Více na [www.cacio.cz](http://www.cacio.cz). (AZ)

## 8. ročník kongresu PMI Poland Chapter se blíží

Již osmý rok připravuje PMI Poland Chapter mezinárodní kongres. Program letošního ročníku bude zaměřen na současné globální trendy v postupech a metodách řízení projektu. Kongres chce opět poskytnout všem účastníkům nejen informace z oblasti teorie a metodik projektového řízení, ale hlavně praktické a věcné znalosti podložené zkušenostmi přednášejících. Důležitou oblastí pak je i setkání a vzájemná výměna zkušeností projektových manažerů.

Pro vás, členy České komory PMI, máme s polskými kolegy vyjednánou slevu ve výši 10% z registračního poplatku.

Kongres proběhne 2. a 3. prosince 2013 v hotelu Westin ve Varšavě. 4. prosince bude na kongres navazovat blok workshopů. Více informací najdete na stránkách [polské komory PMI](#). (MD)

### Další čísla vycházejí

21. 10. 2013  
18. 11. 2013  
16. 12. 2013

### 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