



Již za týden pořádá Projektový Underground další grilování projektáka

Vážení příznivci Projektového Undergroundu,

těm, kteří sledují dění v Projektovém Undergroundu asi nemusím připomínat, že zase po roce se blíží grilování projektáka. Tedy přesněni grilování zapálené agilistky Zuzy Sochové. Přihlášených na našem WEBu již utěšeně přibývá, protože až dojdou místa, budou mít rezervování přednost.

Zuzi je známá postava naší agilní scény, Agile & Enterprise Coach, Certified Scrum Trainer. Je autorkou knihy The Great ScrumMaster Book. Také je board member ve Scrum Alliance. Tedy diskuze nepochybně bude o tématech spojených s agilním řízením projektů a bude tedy nejen „in“, ale možná i trochu v duchu aktivizmu pro agilitu. Proběhne již **ve čtvrtek 7.3. od 17:30**. Tentokrát na trochu odlehlejších místě, a to na **ČZU – PEF** na adrese **Kamýcká 959, Praha 6-Suchbát**. Hlásit se je možné nejen na našem WEBu, ale i mailem organizátorům.

Další diskuze se koná v dubnu. Ve čtvrtek **11.4. od 17:30** ve společnosti Projectman, na adrese Lidická 66/43 - Praha 5. Téma je **Současně řízené projekty**. Toto téma se zatím v rámci diskuzí Projektového Undergroundu neobjevilo. Nepochybně bude zajímavé se podívat nejen na to, kolik jich vlastně projekták dokáže zvládnout, ale i na další aspekty. Otázky z této oblasti prosím pošlete nebo vyplňte do 10.4. (do oběda), budou sloužit jako vaše vstupenka k bezplatné účasti.

Na květen je opět plánována diskuze, tentokrát na téma „**autorita PM**“. Proběhne druhý nebo třetí čtvrtek května v Dejvicích u metra.

No a poslední předprázdninová akce bude přednáška s diskuzí na téma **jak se zorientovat ve spleti agilních metodik**. Proběhne v červnu ve společnosti Equa bank.

Všichni organizátoři se těší na setkání.

Co a jak (1. část)

Pokračujeme v seriálu, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nejde o teoretické rozbory, ale naopak o zcela praktické situace a jejich řešení. Snažíme se vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly

Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení je až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil sám, kdybyste se s ní setkal – a pak si porovnat svoje zkušenosti se zkušenostmi ostatních. No a vůbec nejraději budeme, pokud se popisem „strefíme“ do problému, který vás aktuálně trápí, a přispějeme tak zkušenostmi k jeho řešení.

Obsah

- Úvodem – Již za týden pořádá Projektový Underground další diskuzi
- Co a jak (1. část)
- Logický rámec projektu
- Co se stalo v Undergroundu
- Co a jak (2. část)



První situace: motivace

Jakým způsobem by měl vedoucí projektový manažer motivovat členy týmu, když mají velké pochybnosti o úspěšnosti projektu?

Druhá situace: komunikace

Chápete otevřenost nebo alespoň jeden její aspekt (včasnou eskalaci narůstajících problémů, jejichž řešení je mimo možnosti projektového manažera) jako věc pozitivní a snažíte se ji uplatňovat. Občas se ale setkáte s reakcí typu: „Vážený pane, Vy ten projekt, zdá se, nejste schopni, uřídit.“ Jaká jsou kritéria, co ze zdánlivě jasně po eskalaci volajících problémů raději filtrovat? Očekávají v českých podmínkách manažeři skutečně otevřenost nebo preferují „sunshine reporting“?



Třetí situace: hodnocení

Jak hodnotit soft skills v hodnocení podřízeného – ve smyslu jsem vedoucí Projektové kanceláře a mám či nemám a jak hodnotit soft skills u ostatních projektáků?

Enterprise Environmental Factors a Organizational Process Assets

Pokud jste se připravovali k projektové certifikaci, určitě jste se s těmito pojmy setkali. Asi jste našli i definici. Umíte si ale pod těmito pojmy něco rozumného představit? A co víc – umíte je ve svých projektech využít, nebo to jsou pouze faktory, které vás trápí? Pojdme se na ně podívat podrobněji.

Enterprise Environmental Factors (EEF)

Jsou to interní a externí faktory, které obklopují váš projekt. Stejně jako s počasím – proti chladu a vlhku je třeba se chránit, musíte i svůj projekt přizpůsobit EEF.

Příklad č. 1 – kultura organizace

Podnikatelskou kulturu definují přijaté a sdílené organizační hodnoty, chování, postoje, přesvědčení a zvyklosti ve firmě. Vyzkoušejte si. Pokud zvolíte „a“ na většinu vašich odpovědí na následující otázky, tak se firma vyznačuje „podnikatelskou“ kulturou a bude mít úspěch minimalistický management projektů - zajišťujte jen klíčové postupy. Naopak, pokud máte více odpovědí „b“, dostáváte se do stavu, který jsem zažil např. ve velkých bankách, které vytváří byrokratickou kulturu.

1. Zaměřuje se vaše organizace na a) výsledky nebo b) procesy?



2. Poskytuje Vám organizace a) rozhodovací pravomoci nebo b) naopak potlačuje osobní iniciativu?

3 Podnikání firmy a) vyžaduje neustálé inovace a zdokonalování nebo b) staví na efektivních procesech?

4. V tom, jakým způsobem lidé pracují, převažuje a) interní politika a konflikty nebo b) spolupráce?

Příklad č. 2 – strategický plán

Zkusili jste zjistit, zda organizace, v níž působil, má písemný obchodní strategický plán. Možná budete šokováni, když zjistíte, že nemá. V takové situaci je projekt, pokud se pokouší dosáhnout výsledků vyplývajících z nepochopeného nebo neexistujícího strategického plánu, skutečnou výzvou. Bez strategie nebude váš projekt ovlivňován těmi zájmy, které jsou nejlepší pro celou společnost, tedy nebude v souladu se zastřešující strategií. Pomoc může spočívat v doplnění určitého časového bufferu (rezervy). Ale hlavně v základní listině projektu (project charteru) dokumentujte klíčové aspekty neexistující strategie, z nichž vycházíte - a to jako předpoklady. Tedy pokud je to možné, zkuste "vrtět psem" tím, že sami definujete klíčové strategické prvky, které jsou na kritické cestě projektu.

Příklad č. 3 – Regulační komplikace

Regulační orgány a jejich požadavky mohou radikálně ovlivnit organizaci a tím i projekt. Pokud nemáte odpovědi na tyto čtyři klíčové otázky, doporučuji je co nejdříve získat:

1. Víte, které obchodní procesy, které jsou v současnosti ovlivněny regulačními problémy, ovlivňují váš projekt?

2. Existuje spolehlivá stopa změn v procesech? Kdy a jakými projekty?

3. Je váš projektový plán opravdu v souladu s regulačními právními požadavky?

4. Existují potenciální interpretace pravidel, které by mohly ovlivnit projekt?

Například v projektu reagujícím na kritickou regulaci v bankovníctví, jeden z kolegů – projektový manažer nepřetržitě zaměřoval zainteresované strany na řešení stávajících i očekávaných regulačních interpretací. Pokud by to neudělal, mohl by být brzy problém s jiným výkladem pravidel, než se zdá na začátku.

Příklad č. 4 - lidské zdroje

Za všemi problémy jsou lidé. Lidé, ač jako jednotlivci nebo ve skupinách, jsou však také vždy klíčem k vítězství. Lidské zdroje jsou velmi důležité. Co k nim poradit:

1. Řiďte vlastníka i svého šéfa.



2. Objevte „hvězdy“ mezi pracovníky firmy a snažte se je získat – ale ne všechny, protože tým ze samých hvězd obvykle nepodává dobrý výkon.
3. Seskupte do svého týmu patřičné dovednosti i týmové role.
4. Snažte se je získat pro projekt lidi, které vám byli přiděleni. Pokud je to možné (což je bohužel málokdy), získajte pro všechny tyto osoby stejný trénink tak, aby se utužily i kolektiv (viz článek v předminulém Zpravodaji).
5. Pokud můžete, hrajte roli, kterou mám rád – roli, v níž nejen vedete projekt, ale také vyučujete a mentorujete.
6. Jak říkají marketéři, nejdříve „otrhajte nízko visící ovoce“ - tedy zabývejte se tím, co můžete ovládat – tedy sebou samými. Buďte na sebe přísní. Ohodnoťte se, a to ve vztahu k uvedeným zručnostem, a zlepšete se tam, kde jsou mezery.

Příklad č. 5 - externí drivery

V každém odvětví průmyslu, ve výrobě, v bankovníctví, v médiích, v dopravě, v těžbě a samozřejmě i v IT běží projekt v rámci řady externích sil a podmínek. Konkurenční síly, trendy a měnové pohyby jsou některé z mnoha, které je třeba zvážit.

Je znám osvědčený postup z analýzy rizik - uvažte politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a environmentální (ve smyslu obecné okolí projektu) trendy. Jde o metodiku – P.E.S.T.L.E. používanou v analýze rizik. Analyzujte trendy a jejich vliv na vás. Vzhledem k tomu, že trendy jsou jako rizika, protože se v budoucnosti mohou měnit, doporučuje se je také jako rizika spravovat. Tedy využijte metody pro práci s riziky - zabránění, zmírnění, přenos a případně přijetí pro negativní trendy. A nezapomeňte, že rizika mohou být i pozitivní, a trendy samozřejmě také.

Příklad z praxe: v projektu pro malou mediální společnost je vhodné zdůraznit společenské a demografické trendy publika a čtenářů.

Organizational Process Assets (OPA)

Není to jen kultura státu, v němž projekt probíhá, například dochvilnost, pečlivost, obecná kreativita, vzdělanost. Jsou to například i nejlepší postupy v oblasti průmyslu, místní zkušenosti, zásady, postupy a pokyny. Tedy například brány („gejty“) pro schválení projektů, procesy hodnocení výkonu či přístupy k financování. PMI výslovně doporučuje projektovým manažerům, aby OPA využívali k "ovlivnění přístupu k projektu". Doporučuji, abyste je rozpoznali a pro úspěch projektu je využili. Pojdme si jich pár představit.

Příklad č. 1 - OPM3

Setkali jste se s měřením vyspělosti organizace v projektovém řízení? PMI jej nazývá jako model zralosti organizace (OPM3). Vzhledem k tomu, že OPM3 představuje celopodnikový rámec a systém hodnocení portfolia, řízení programu a řízení projektů, pomáhá rozpoznat skutečnost, zda procesy firmy ulehčí nebo naopak zničí projekt. Bohužel, u nás je to zatím většinou „španělská vesnice“. Potřebujete více informací? Podívejte se třeba na wikipedii.



Příklad č. 2 - Project Portfolio Management (PPM)

Norma PMI pro správu portfolia definuje portfolio jako "Centrální řízení jednoho nebo více portfolií, které zahrnují prioritizaci, schvalování a kontrolu projektů, programů a další související práce k dosažení konkrétních strategických a obchodních cílů." PPM umožňuje vedoucím činit časově a fakticky lepší rozhodnutí. Tedy i racionálněji rozhodovat o všech projektech v nejlepším zájmu celé organizace. Rozčarování a stížnosti by se měly zmenšit, když se například dozvíte, že projekt bude odložen, protože jste ztratili cenný zdroj na určitou dobu určený kvůli projektu vyšší priority. Je to totiž objektivní důvod a racionální a zdůvodnění.

Tam kde PPM neexistuje, organizační prostředí zpomaluje exekutivní podporu v pravý okamžik, protože dochází ke srovnání s typicky stovkami konkurenčních priorit. Budete se muset více spoléhat na vašeho sponzora, aby efektivně eskaloval a problémy s řešením problémů. A asi se nevyhnete i „interní politice“ abyste získal větší prioritu.

Příklad č. 3 – programové řízení

Nepoužívejte kladivo k řezání dřeva a nepoužívejte projektové řízení na program. Program je skupina vzájemně propojených projektových a neprojektových komponentů, které jsou lépe spravovány společně, aby získaly výhody, na které by nedošlo, kdyby byly spravovány jednotlivě. Ale pozor, program se nepozná podle toho, že je velký, ale podle jiných kritérií (ve skutečnosti ani velký být nemusí, zatímco např. implementace SAPu je typicky velký projekt a nikoliv program). Více o tom proběhlo na samostatných přednáškách projektového Undergroundu a na našem WEBu je možno dohledat prezentaci, případně též viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/od-rizeni-projektu-k-programu/>. Praktická podskupina postupů spojených řízením programu, z nichž každá jde radikálně za rámec svých projektových protějšků, jsou: Governance, Řízení podílníků a Řízení benefitů.

Příklad č. 4 – COBIT a ITIL

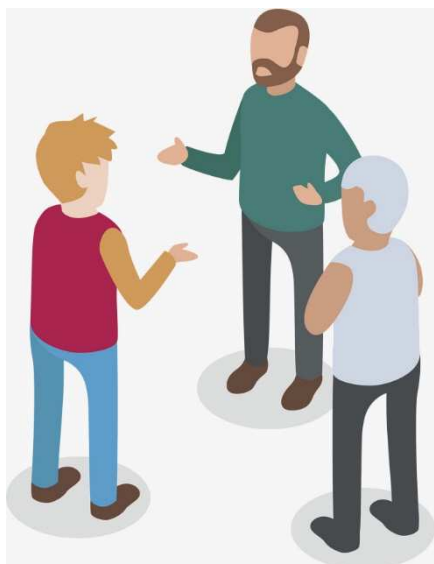
V dnešní době se mnoho projektů zabývá malými, středními a často i velkými částmi z IT. Uvedené metodiky poskytují hodnocení a rámec pro řízení s důrazem na správnou správu IT, a to směrem k realizaci podnikání, nikoliv pouze technicistních cílů. Projekt je třeba této metodice přizpůsobit – formálně i prakticky. Výhodnou je leckdy navedení na správnou cestu k řešení problémů.

Příklad č. 5 - životní cyklus produktu

Pochopení a zajištění toho, aby všechny zúčastněné strany pochopily své role v životním cyklu, je jedna z prvních věcí v chápání vašem i podílníků projektu. Strojírenství, IT, stavebnictví a tak dále mají modely životního cyklu výrobku. V IT to může být například ITIL, zmíněný v předchozím bodu. Tyto modely charakterizují etapy, aktivity, role, odpovědnosti, nástroje a techniky. Při neexistenci metodologie životního cyklu se očekávání liší od pracovních postupů - kdo dělá co, jak a kdy, a může vést k dysfunkčnímu chaosu.



A co dál? Dejte si pozor na stav těchto klíčových faktorů. Pomozte je změnit, je-li to potřeba, a můžete-li. Dokonce i dětské krůčky mohou pomoci. Nemůžete-li je změnit, pak je identifikujte, vyřešte problémy a přizpůsobte se jim.



Co se stalo v Undergroundu

Ve čtvrtek 21. února jsme strávili opakovanou přednáškou s diskuzí na téma **e-citizenship jako příležitost pro freelancera**. Jednalo se o opakování předložkové přednášky, a to na základě velkého ohlasu. Elektronické občanství a podnikání v rámci něho přináší zajímavé možnosti, z nichž některé nejsou na první pohled tak patrné. Proto byla zajímavá i následná diskuze, kde se různé možnosti rozebíraly. Na našem WEBu ale nenajdete záznam z diskuze, pouze prezentaci.

Co a jak (2. část)

Zde najdete rady jak postupovat v situacích, které byly uvedeny na začátku Zpravodaje.



První situace: motivace

Situace z otázky signalizuje chybu PM. Je třeba zjistit důvod pochybností, protože to může být významné riziko. Někdy pomohou individuální diskuze s jednotlivými členy týmu – detekce toho, čím mohou přispět, hledání sebe-realizace, zdůraznění příležitosti.

Druhá situace: komunikace

Platí princip, že pravda je podmínkou důvěry. Určitě tedy eskalovat.

Můžeme se setkat s opačným stavem – nadměrným filtrováním informací. Je-li jeho důvodem obava, pak řešení nespočívá ve skrývání informací, ale v udržení kontroly nad rozhovorem. Toho lze dosáhnout pomocí páru základních pravidel:



- mluvit otevřeně,
- předem se ale vybavit variantami a jejich zdůvodněním a tak a nebýt submisivní (viz dále).

Není to ale jednoduché a vyžaduje to i nezávislost („mohu být odejit kdykoliv“).



Zpravodaj 03

Projektového undergroundu 2019

Komunikace v projektu je tak důležitá, že dokonce je vhodnější „překomunikovat“ než komunikovat málo. Při velkém množství kontaktů se stává pravidlem rozesílání mailů na množství adres a v takové situaci stojí za úvahu využít principu blogu či moderované diskuze, které zpřístupní komunikaci one-to-many. Je to metoda vhodná pro informování v obecnější rovině většímu počtu podílníků – jak interních členů týmu, tak externích osob.

Nicméně formulace otázky může svědčit i o tom, že problém není v množství komunikace, ale v tom, že PM nenabízí alternativy k řešení. Nezapomeňte: správný PM nikdy nenosí problémy, ale varianty k rozhodnutí! Pokud toto pravidlo poruší, bude brán jako trouble maker, pokud ke každému problému připraví i varianty řešení, bude brán jako odborník na svém místě.



Třetí situace: hodnocení

Určitě je třeba sledovat, i když hodnocení bývá obtížné. Vhodnější je řešit tak, aby osobnostní vlastnosti odpovídaly cílům, tedy využívat vhodné lidi na vhodné úkoly..

Chcete absolvovat ucelenou několikadenní diskuzi o podobných praktických zkušenostech, která vychází z poznatků získaných za více než 10 let diskuzí projektových manažerů v Čechách? Příležitost najdete na <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/patero-uspesneho-projektu/>.

Toto číslo připravil Igor Luhan

Odpovědi na vaše otázky

Rozjeli jsme odpovědnu. Odpovědi na vaše otázky z oblasti projektového řízení se budeme snažit odpovědět co nejdříve, optimálně do 24 hodin. Otázky prosím pošlete na: email@mypmi.eu.

Redakční rada

Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Matěj Gosman
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Petra Sojková
Jiří Svoboda

Projektový
Underground
© 2019
www.mypmi.eu