



# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

## Pozvánka

Je tu nový rok a s ním i nový cyklus přednášek a diskuzí o projektovém řízení.

Jak úspěšně odhadujete náklady projektu? A jak se vám daří je řídit? Přijďte na toto téma diskutovat 23. ledna, kdy chystáme diskuzi na téma „odhady nákladů a jejich řízení“. Proběhne ve firmě SiteOne na Korunní 810/104. Podmínkou účasti je, jako obvykle u diskuze, zaslání konkrétní otázky na Igor.Luhan@mypmi.eu. Můžete ji též vložit na našem WEBu.

Na 13. únor je připravena přednáška a související diskuze na téma Konverzační inteligence – přehlížený potenciál manažera. Během přednášky určené manažerům, nejen projektovým manažerům, ale i všem CxO a vedoucím týmů, sdělí to nejlepší z oblasti budování vztahů a vedení zásadních rozhovorů Jan Novák, profesionální kouč ICF a specialista na Konverzační inteligenci (R). Do souvislosti zasadí výsledky výzkumů neurovědy, představí doporučené postupy pro budování osobního vlivu a autentického leadershipu i čeho se vyvarovat. V následné diskuzi je možné otevřít i další témata související s rozvojem osobnosti manažera. Akce proběhne ve společnosti ICZ na Pankráci.

Dne 12. března opět proběhne diskuze, tentokrát na téma „Vliv agilních metodik na waterfall projekty“. Již klasičtí němečtí filozofové nás učí, že společnost nezůstává trvale v nějakém extrému – po tézi a antitézi přijde syntéze. Je to jako kyvadlo – rozhoupe se a po několika kyvech najde nejlepší polohu. Stejně to je nepochybně i s agilním versus vodopádovým přístupem k řízení projektů. Některé firmy již si celým cyklem prošly, jsou obory, které se nyní nacházejí v období vzývání antitéze a do vyváženého vztahu mezi oběma přístupy se dříve či později dostanou také. Podstatou totiž je, aby se především dodalo to, co je předmětem projektu, a to co nejefektivněji. Dojde tedy ke stavu, kdy některé projekty budou řízeny agilně – ale jen ty, kde to dává smysl. A některé vodopádem. Ale ani ten nezůstane bez následků, přijímá postupy a ideje z agilního způsobu řízení. V minulém čísle Zpravodaje byla představena jedna z hybridních metodik na pomezí agilního a vodopádového řízení. Pojdme spolu diskutovat, jaké dopady agilních metod každý z nás zaznamenává na projektech, které řídí. Ani ne tak to, že nyní je leckde slovo „agilní“ povinným atributem, ale fakticky.

## Obsah

- \* Pozvánka
- \* Co se stalo
- \* Co a jak (1. část)
- \* O čem rozhoduje PM?
- \* Interní projekty
- \* Co a jak (2. část)



# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

## Co se stalo

V tradičním čtvrtěčném termínu 12.12.1019 jsme se sešli abychom prodiskutovali zkušenosti s rozjezdem nového projektu. Na diskuzi rezonovala především dvě témata. Jednak vztah projektu k agilním metodikám a jejich vliv i na rozjezd. A pak přebírání projektu po někom jiném. To může být problém, zvláště když předávající a přebírající PM mají jinou „náтуру“ a každý z nich je zvyklý řídit projekt jinak.

Jako obvykle je záznam přístupný přihlášeným členům na našem WEBu.

## 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(a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil(a) 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.



### ***První situace: Prezentace***

Existuje osvědčený trik, co dát do prezentace, aby motivovala k rozhodnutí?



# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

## ***Druhá situace: Otevřenost a odvaha***



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: Vzdělávání***

Jaké jsou zkušenosti s mentoringem a koučinkem? Jaký je rozdíl?

## **O čem rozhoduje PM?**

Pro vás jako vedoucí projektu je jistě lákavé vyřešit každý problém, který je před vámi. To však není realistické – a často je to dokonce škodlivé v prostředí, kde jsou role jasně definovány. Překročení pracovních povinností může narušit efektivitu týmu a poškodit organizaci. Obecně existují tři povinnosti, které by měli manažeři projektů ponechat ostatním. Na toto téma vyšel článek v posledním čísle časopisu PM Network (pro členy PMI), z něhož přinášíme hlavní myšlenky.



## 1. Technická rozhodnutí

Prizpůsobení se potřebě poskytování technických znalostí otevírá dveře k nadměrnému rozšiřování, a dokonce k zneužívání projektového manažera a vytváří nebezpečný precedens. Schopnost organizovat úsilí týmu, schopnost vidět souvislosti a udržet projekt na vytyčené cestě – to vše může být ohroženo, pokud bude přesměrováno úsilí a čas manažera projektu na to, aby poskytoval technické know-how. Překročení této linie může také odcizit techniky v týmu ostatním a rychle poškodit důvěryhodnost a pověst projektového manažera.

## 2. Nastavení organizační strategie

Organizace, které jsou špatně řízené nebo jim chybí jasné strategie, se někdy dostanou do pastí představ, že projektové řízení může tyto problémy magicky vykompenzovat. Manažer projektu, který se pokouší jednostranně nastavit organizační strategii, však pouze podporuje a zesiluje problémy způsobené nedostatkem strategického řízení.

Co dělat? Někdy nechat projekt selhat z nedostatku strategie je způsob, jak uplatnit konstruktivní tlak na tvůrce rozhodnutí osvětlením těchto nedostatků. Nesmí to ale být spojeno se špatným řízením projektu.

## 3. Personální rozhodnutí

Projektoví manažeři v maticových organizacích jsou obvykle zodpovědní za dodání projektu bez formální autority nad členy týmu, které poskytují funkční manažeři. To může pro manažera projektu znamenat komplikovanou situaci, když nedostatečné dovednosti nebo špatná motivace člena týmu brání pokroku. Narazí-li PM na problematického člena týmu, nejprve si s ním promluví, aby porozuměl jeho perspektivě, poté odhalil hlavní příčiny nedostatečného výkonu a identifikoval řešení. Pokud problémy přetrvávají, pak je čas zahájit diskusi s vedoucím dané osoby – poté, co členovi týmu oznámí, že to udělá.

Je důležité omezit komunikaci otázek výkonu na pozorovaná chování a konkrétní



# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

dopad na projekt. Poskytnutí další zpětné vazby, když o to požádá jejich manažer, je v pořádku. Za odstranění nebo nahrazení zdroje projektu je však odpovědný funkční manažer. Je také ale možno poskytovat rady manažerům ohledně vhodnosti zaměstnanců pro jejich určitou roli.

Určitě existují situace, kdy vedoucí projektu musí být i trenérem. Menší organizace, zadání potýkající se se srozumitelností, či skupiny experimentující s řízením projektů, ti všichni by mohli potřebovat projektového manažera, který se rozkročí nad rolemi, aby dosáhl výsledků. Ale to je výjimka z pravidla.

Vysoce výkonní projektoví manažeři chápou hodnotu schopnosti identifikovat a porozumět problémům nad rámec projektu, ale také rozumět limitům jejich vlivu.

## Interní projekty

Koncem srpna tohoto roku se objevil v denním švýcarském tisku článek s názvem „SAP brzdí výrobce domácích přístrojů V-Zug“. Firma mající více než stoletou tradici se rozhodla pro software od firmy SAP. Ten je určen pro firemní procesy s moduly pro účetnictví, nákup, logistiku, odbyt, výrobu, kontroling a HR. SAP je největší evropský producent softwaru s více jak 90-ti tisíci pracovníky s tradicí od r. 1972.

Z hlediska PM se jedná o firemní projekt, kdy firma nakoupí standardní software, který se v rámci projektu modifikuje podle firemních požadavků. To není nic nového. Již předtím to udělala řada středních a velkých firem. Ne všem se tento přechod podařil s úspěchem, k méně úspěšným patří např. Lidl, Deutsche Post nebo Haribo (cukrářské výrobky) a teď i V-Zug. Kde je problém?

Osobně jsem zažil zavádění SAP u firmy Siemens Mobility AG. Tato firma je projektově orientována. U interních projektů bylo postupováno stejně, tj. se stejnou metodikou, jako u projektů se zákazníky. To vedlo k úspěchu. U neprojektově orientovaných firem, např. jen výrobních nebo prodejních je tu náhle velká výzva s řadou dodatečných rizik.



# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

Tyto firmy nemají zkušenost s projekty, a proto dochází k problémům. Ve firmě V-Zug proběhlo zavedení SAP s nadměrnými náklady a spolehlivost dodávek pro zákazníky přestala fungovat. Jinými slovy, zákazníci neobdrželi, co si objednali. To vše mělo negativní dopad na celou firmu. Snížil se obrat a zisk klesl na 25 % oproti minulému roku. Nakonec se s firmou rozloučil i CEO.

U výše zmíněné firmy Lidl to dopadlo ještě hůře, doslova tragicky. Po 7 letech vývoje, který byl stále bez úspěchu, byl projekt nakonec zrušen. Ztráty se odhadují až na 500 mil. euro.

Z praxe víme, že interní projekty se berou na lehkou váhu. Proč je tomu tak?

Často chybí koncept, jindy ve srovnání se zákaznickým projektem chybí závazná smlouva, deadlines, penále, analýza rizik a často i projektová zkušenost. Ve hře jsou více emoce než racionální úvahy. To vše vede k neúspěchu.

## Poučení:

U interních projektů se musí postupovat jako u projektů se zákazníky. Firmy, které nemají zkušenosti, jako výrobní nebo obchodní, si musejí zajistit zkušeného PM z oboru. Lessons learned se dá získat i od firem, kde podobné projekty byly realizovány. SAP má už přes 330'000 zákazníků, takže se informace dají získat. Důležitá je postupná integrace modulů do firemní infrastruktury s návaznými testy a školením pro uživatele. V rámci strategie je potřeba stanovit integrační fáze. I zde se může začít s jednoduchým modulem jako je HR. Tak se ověří podmínky pro realizaci jako výkonnost vývojového týmu, podpora firemní infrastruktury, definice rozhraní, způsob školení i akceptace uživatelů.

*Napsal Ivan Valíček. Na adrese [i.valicek@bluewin.ch](mailto:i.valicek@bluewin.ch) se těší na případnou odezvu.*



## Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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



### *První situace: Prezentace*

Známa teorie říká, že v mozku jsou 4 zóny a lidé se liší podle toho, která z nich je u nich primární (typologie MBTI vycházející z Hippokrata1). Při přípravě prezentace neznáme publikum, měla by proto mířit na všechny typy a umožnit jejich ztotožnění se. Proto by měla být v této sekvenci:

1. Stav (věcné zhodnocení – pro racionála)
2. Pocit z tohoto stavu (pocitové zhodnocení – pro hráče)
3. Cíl (kam se chceme dostat – pro idealistu)
4. Harmonogram (kroky, které povedou k cíli – pro strážce)

#### **Pro info: typologie MBTI:**

Hráči hledající rozruch (méně než 40 % v populaci)
Strážci hledající bezpečí (méně než 40 % v populaci)
Racionálové hledající znalosti (více než 10 % v populaci)
Idealisté hledající identitu (více než 10 % v populaci)



# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

## ***Druhá situace: Otevřenost a odvaha***



• 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“).

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 nenesí 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: Vzdělávání***

Mentoring dává v každé situaci návrh nejvhodnějšího řešení, což může být pro mentorovaného i jako cesta ke zbavení se odpovědnosti. Koučink pokládá otázky a koučovaný by měl dojít ke správnému řešení sám a nést za něj odpovědnost.





# Zpravodaj Projektového undergroundu

01  
2020

Ale je mnohem pomalejší.

Doporučuje se uzavřít „mentoring agreement“, který vztah formalizuje a tím i zajistí to, že mentoring či koučink se stávají součástí pracovních úkolů, v rámci pracovní doby.

*Nabídka: chcete-li se s podobnými situacemi a jejich řešeními seznámit v plné šíři, můžete využít školení „patero úspěšného projektu“, které je celé věnováno diskuzi účastníků o problémech, s nimiž se setkávají v praxi a konfrontaci těchto problémů se zkušenostmi projektové komunity i doporučeními metodiky. Více viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/patero-uspesneho-projektu/>.*

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček. Hledáme další autory.

## 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](mailto:email@mypmi.eu).

## Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Regner  
Tomáš Szaszi  
Matěj Gosman  
Jiří Svoboda  
Projektový  
Underground © 2020  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)