



Zpravodaj Projektového undergroundu

03
2020

Pozvánka

Vítejte u dalšího čísla Zpravodaje Projektového Undergroundu. Protože z provozních důvodů **dubnové číslo Zpravodaje nevyjde**, informujeme o tom, co se chystá v obou následujících měsících. Hlásit se ale můžete tak jako vždy, tedy buď mailem nebo vyplněním na našem WEBu. Přitom připomínáme, že na diskuzi je povinnou součástí přihlášky také praktická otázka na téma diskuze.

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. 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. Diskuze proběhne v obvyklém čase od 17:30 v prostorách firmy T-mobile u metra Roztyly.

No a **23. dubna** bude opět výjimečná příležitost **ogrilovat zkušeného projektáka**. Zvláště zjistit, jak se vyrovnával s neúspěchy, které potkal, a také jak řešil problematické situace. Tentokrát budeme grilovat **Zdeňka Menglera**, dlouholetého vedoucího projektově organizované firmy Logica a později CGI. Zdeněk byl velice oblíbený vedoucí a nepochybně nám prozradí, jak řídit tým a přitom zůstat oblíbeným a úspěšným PM. Grilování proběhne od 17:30 v novém prostředí firmy CGI na adrese Laurinova 4.



Už jste se setkali s problémem řídit tým, na který "fyzicky nedosáhnete"? Kde jste se se členy týmu nikdy osobně nepotkali? Kde mají různí členové týmu různý pracovní čas a je obtížné najít dobu, kdy jsou všichni v práci? A jak jste to řešili? A jaké další problémy to přineslo? Pojdte na toto téma diskutovat na další diskuzi Projektového Undergroundu **21. května** ve firmě Axians Redtoo na adrese Na Strži 2097/63.

Pošlete otázku a pojdte si poslechnout názor ostatních i jejich problémy.

Poslední přednáška před prázdninovou pauzou bude na téma „testování a vazba na

Obsah

- * Pozvánka
- * Co a jak (1. část)
- * Co se stalo
- * Pamatujete si poslední recesi?
- * Metodika projektového managementu a certifikace
- * Co a jak (2. část)





Zpravodaj Projektového undergroundu

03
2020

projektový management“. Připravil ji pro nás Kamil Hofrichter, dlouholetý člen Projektového Undergroundu.

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 rozbor, 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: Akceptace



Ideální stav je pokud lze konkrétní akceptační kritéria ve velmi raných stadiích projektu a nejlépe je spolu s popisem akceptačního procesu vložit jako přílohu ještě přímo do smlouvy se zákazníkem. Jak se ale postavit k situaci, kdy to z principu projektu před zahájením nelze udělat?

Druhá situace: Úspěšnost

Jaké jsou zásady úspěchu PM v projektu?



Třetí situace: Sponzor

Jaké jsou zásady spolupráce PM se sponzorem?



Co se stalo

V únoru proběhla 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, sdělil Jan Novák, profesionální kouč ICF a specialista na Konverzační inteligenci, to nejlepší z oblasti budování vztahů a vedení zásadních rozhovorů. Do souvislostí zasadil výsledky výzkumů neurovědy, představil doporučené postupy pro budování osobního vlivu a autentického leadershipu i čeho se vyvarovat. Otázek bylo hodně, diskuze byla bohatá a akce se protáhla o 50%. Bohužel ale byly prezentovány licencované materiály, takže tentokrát záznam na našem WEBu přístupný není.



Pamatujete si poslední recesi?

At' přijde dříve nebo později, štěstí přeje připraveným. Použijte tyto kariérní rady, abyste byli připraveni na další problémy. Na toto téma vyšel článek v lednovém čísle časopisu PM Network (pro členy PMI), z něhož přinášíme pár základních zásad a zkrácené vysvětlení.



1. Zaměřte se na podnikání

Když se časy ztíží, mohou projektoví manažeři čekat na opakování poklesu v ekonomice a trpně čekat na svou budoucnost - nebo mohou podniknout kroky, aby zajistili, že jejich organizace je budou považovat za nepostradatelné členy týmu. Projektoví profesionálové mohou vyniknout tím, že jdou nad rámec realizace projektu a soustředí se na strategie a širší potřeby organizace. Znamená to např. přestat pracovat výhradně v oblasti řízení projektů IT a směřovat do širších a vyšších projektových rolí, takových, které vyžadují užší spolupráci s vyšším managementem. Např. mohou dohlížet na tým projektových a programových manažerů a spolupracovat s vedením na zajištění strategických cílů.

1. Preferujte učení

Dokonce i projektoví manažeři, kteří nemají potřebu šplhat po kariérním žebříčku, musí průběžně zdokonalovat své dovednosti. Pokud chtějí například nadále pracovat jako vedoucí projektů IT, musí držet krok s neustále se vyvíjejícími potřebami odvětví. Pokud organizace v nepříznivé ekonomice sníží rozpočty na školení, měli by PM vzít profesní rozvoj do svých rukou. Například absolvovat online kurz řízení projektů zaměřený na řízení inovací. Některé online kurzy také přiznávají jednotky profesionálního rozvoje (PDU), které pomáhají udržovat certifikace PMI, takže „zabijí dvě mouchy jednou ranou“.

2. Připravte a opakujte

Pokles zasáhl některá průmyslová odvětví více než ostatní, např. stavebnictví a finance. Připravte se na recesi získáním dovedností, které vám pomohou snadno se dostat do jiných odvětví. Agilita je zvláště přenositelná a společnosti ji stále více vyhledávají. Agilní dovednosti přidávají hodnotu, ať jste kdekoli. Další agilní výhoda je v tom, že pomáhá týmům zkracovat doby trvání projektů, zejména v softwarovém průmyslu, což je v těžkých dobách žádáno.

3. Zapojení do sítě

Budování profesionálních sítí pomáhá otevřít dveře novým příležitostem a tím přežít útlum. Jedním z bezpečných způsobů, jak se zapojit, je účastnit se setkání s místní profesní skupinou. Jsou to skupiny, které se zaměřují na agilní přístupy, IT sektor a podobně. Dobrovolnictví je další způsob, jak mohou projektoví manažeři rozšiřovat své sítě a zlepšovat řídicí schopnosti, zatímco sdílejí své know-how v oblasti řízení projektů s dobrovolnickými organizacemi, které je často potřebují.

4. Naučte se komunikovat jasně a virtuálně



Zpravodaj Projektového undergroundu

03
2020

Především to znamená, že projektoví manažeři musí zdokonalovat svou schopnost komunikace ve virtuálním prostředí. Znalost nejnovějšího softwaru pro virtuální spolupráci a dalších programů digitální komunikace pomůže projektovým manažerům udržet rozptýlené členy týmu na stejné úrovni a vytvořit praktické komunikační normy. Vzhledem k tomu, že členové týmu jsou často v různých časových pásmech, měli by projektoví manažeři také vyvinout systém pro to, aby věděli, kdy jsou někteří členové týmu „mimo provoz“.

Jak napsat knihu

Lze při práci projektového manažera v „korporátu“ napsat knihu? Ano, lze. Ale není to zase tak jednoduché. Realita většiny spisovatelů, o začínajících ani nemluvě, je prostá. Psáním se v českých podmínkách nelze uživit. A protože složenky se (většinou) musí



platit, je nutno skloubit umělecké choutky se zaměstnáním. K tomu lze naopak velmi dobře využít řadu technik z projektového managementu.

Psaní je především spousta práce, úsilí a stráveného času. Klíčová otázka je tedy motivace – proč to vlastně dělat? Snažil jsem se být k sobě upřímný, přesto jsem jednoduchou odpověď nenašel. V mém případě to byl mix následujících pohnutek:

- Od mládí záliba ve čtení detektivek
- Celoživotní střádání námětů
- Kreativita jako nejvyšší cíl
- Aby po mě něco zůstalo?
- Ego – být "pan spisovatel"?
- Nové hobby a skvělá zábava, poté, co děti odrostly a tělo už sportům neslouží
- „Paranoia“ z businessu, zápletky, kde nikdo nevěří nikomu

Motivaci bychom tedy měli, dalším problémem je kdy, den má jen 24 hodin. V práci pochopitelně psát nelze. Když pomínu pracovně-právní a, řekněme, morální důvody, nejde to především mentálně. Pro tvorbu příběhů je potřeba mozek „přeladit“ a odpojit ho od pracovního shonu. Zkoušel jsem ledacos, pravidelně hodinu ráno – jenže nejsem ranní ptáče, hodinu „po šichtě“ – ke konci týdne jsem se únavou plazil, víkendy – protestovala rodina, brát si půl dne volna – protestovaly finance a projekty. Nakonec zabral až pravidelný slot ve středu večer, který se mi uvolnil z jiných aktivit. Během několika měsíců jsem si vytvořil návyk a pak už stránky utěšeně přibývaly. Naštěstí je to se psáním jako se svaly – čím více je člověk cvičí, tím jsou díla lepší (silnější).

Kde psát bylo poměrně prosté, v práci nelze, doma z nejasných důvodů nelze, snad z přemíry jiných lákadel. Tak to odnesly pražské kavárny a restaurace.

Jak psát přesahuje možnosti tohoto článku, níže stručný popis mého psacího procesu. Neříkám, že je nejlepší, jediný možný, ale mě vyhovuje. Je to zcela typický projektový „waterflow.“



Zpravodaj Projektového undergroundu

03
2020

- Pozorovat, přemýšlet, zapisovat, (nejde o konkrétní osoby ale příběhy, situace, k tomu „kulisy“)
- Vybrat nápady k psaní – téměř z čehokoliv lze něco napsat, ovšem platí, lepší nápad = lepší výsledný text
- Syžet překlopit do textového editoru, v mém případě Wordu, al hledám něco vhodnějšího
- Nahrubo tvořit a "nasypat" co nejvíce textu/příběhu – říkám tomu „Hemingway time“
- Text a příběh začístit - "Editor time", mimochodem poměr vůči tvůrčímu času je tak 10:1
- Nechat dílo přečíst pokusným čtenářům a požádat o zpětnou vazbu – minimální a zároveň ideální počet je dva
- Text opravit a předělat, je potřeba tolik iterací, než je to dobré
- Redakční kontrola – řeší se styl, pravopis, děj, originalita...
- Pravopisná kontrola – ideálně profesionálním korektorem nebo učitelem
- Poslední autorova kontrola
- Následuje zlom – typografická úprava stránky, tisk, křest, propagace, besedy, články, ale to už nespadá do psaní jako takového
- A pak vše začíná znovu

Našel jsem pro zajímavost i několik paralel mezi projektovým managementem a psaním:

Projektový management	Psaní
Projekt má začátek – konec	Není nic – je text (povídka, kniha)
PM neví, co se stane zítra	Autor neví, co bude na konci napsané
PM Poznává nové lidi, produkty, dodavatele, business modely...	Autor tvoří nové příběhy, postavy, obory...
PM má projektový plán – status, statistiky, work done/planned, Go Live...	Autor má plán – počet stránek, povídek, co kdy napíše, kdy bude hotovo, datum vydání...

A jak se výsledné dílo povedlo? To můžete nakonec posoudit sami. Kniha je k dostání v knihkupectvích či na Internetu:

<https://www.talentproart.cz/literserver/e-shop/domu/264-blizka-setkani-se-smrti-petr-hubeny-9788076290105.html>

Případně se můžeme domluvit na Projektovém undergroundu, pak může být i s věnováním.

Pokud vás něco podobného láká, pak mám přes výše uvedené dobrou zprávu. Nejtěžší je zdánlivě to nejjednodušší: tedy začít.

Napsal Petr Hubený





Metodika projektového managementu a certifikace

Jako PM jsem pracoval ve Švýcarsku převážně ve výrobních firmách, ale i ve státní instituci, kterou byl Úřad pro Informatiku a



Telekomunikaci, patřící pod ministerstvo financí. Projektový management byl na různé úrovni. Ve firmách orientovaných na projekty byla k dispozici podrobně vypracovaná interní projektová metodika. Taktéž tomu bylo i na ministerstvu. Ve firmách, kde se projekt objevil občas, byl prostor pro zavedení standardů a nových procesů.

Když se rozhlédnete po světě, tak na trhu objevíte tři hlavní hráče, kteří zavedli mezinárodní metodiku včetně certifikací. Mám na mysli IPMA, PMI a PRINCE 2. Každá z těchto institucí má specifický přístup k PM a tímto i k realizaci projektů. I jejich struktury jsou různé. Společným jmenovatelem je, že podklady od všech institucí jsou velmi obecné. Jinými slovy, teoretická báze k určitému tématu musí být platná pro všechny druhy projektů. Na těchto dokumentech pracovaly odborné týmy

z celého světa a to po řadu let. Jak vznikal výsledný dokument?

Specialisté z jednotlivých firem z celého světa na začátku přinesli svoje know-how ve formě interních metodik. V grémiích se tyto zkušenosti napasovávaly do zadané struktury a hlavně se hledělo na zobecnění, tedy aby popis vyhověl pro všechny projekty z různých oblastí. To vše trvá léta, mezitím si každá projektově orientovaná firma svoji metodiku vylepšila, přizpůsobila ji na svoje portfolio projektů, zavedla nové nástroje a proškolila svoje zaměstnance. Výsledkem mezinárodních institucí je perfektní dokument, bylo vydáno a cíle bylo dosaženo.

Pro praxi jsou dokumenty tohoto druhu těžko použitelné, musejí se doslova opět „dešifrovat“ do praktické roviny, ze které vznikly. To se děje interpretací praktiků hlavně ve formě kurzů.

Vezměme např. téma fázový plán. Instituce po zevšeobecnění docházejí ke třem fázím:

Předprojektová → Projektová → Poprojektová fáze

Ve skutečnosti je to obecné minimum, společný jmenovatel pro všechny projekty. V praxi máte libovolný počet fází, jejich délka a název je podle potřeby. Fáze jsou různé pro každý projekt, dokonce v jednom projektu jsou různé fáze pro různé odborné oblasti. Např. projektový plán, jehož cílem je vývoj elektrospotřebiče do kuchyně má různé fáze pro hardware, pro software a též pro konstrukci. Každá fáze je zakončena mezivýsledkem, často příslušným dokumentem. Teoreticky jsou fáze pro jednoduchost znázorněny sériově. V praxi se běžně objevuje plánování



s paralelními fázemi, tzv. simultaneous engineering. Každá pobočka Siemens AG měla dobře propracovanou metodiku PM. Pracovníci nikdy nezačínali studováním mezinárodních standardů, ale seznámili se s interní metodikou. Certifikaci si vyžádali zákazníci. Ne vždy proběhly projekty podle plánu a zákazník pozoroval např., že PM nemá potřebné kompetence. To vedlo k certifikaci, což byla klasická win-win situace. Siemens proškolil a otestoval svoje pracovníky u externí, nezávislé, mezinárodní organizace. Zákazník měl jistotu, že PM prokázal svoji kompetentnost uzavřenou certifikátem.

Praktici šli bez kurzů přímo na testy a ústní zkoušky. Certifikát je dobrá věc. Je to obdoba řídičského průkazu a má též mezinárodní platnost. V obou případech se jedná o oprávnění k řízení, s certifikátem k řízení projektového týmu.

Pozitivním efektem bylo zvýšení kompetentnosti firmy a spokojenosti zákazníka.

Napsal Ivan Valíček. Na adrese 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: Akceptace



Pokud je důvod v zákazníkovi, který neslyší na argumenty o tom, že to je v jeho prospěch, a nenechá se přesvědčit, pak nezbývá než se pojistit velikostí rezervy. Je-li důvod v tom, že to z principu nejde udělat, pak nejvhodnějším řešením je rozdělit projekt na fáze. V rámci projektu který pokryje první fázi pak je třeba provést analytické práce tak, a by na konci bylo možno definovat i akceptační kritéria pro následující fázi.

Druhá situace: Úspěšnost

Zde je pár zásad, které fungují v našem kulturním prostředí:

- Základní zásada spočívá ve schopnosti začlenit projekt do strategie firmy, v níž probíhá – čím více se to manažerovi projektu povede, tím větší prioritu získá a tím „snadnější život“ bude





Zpravodaj Projektového undergroundu

03
2020

mít.

- Klíč k úspěchu je také v analýze stakeholderů a zájmů (workshop celého týmu).
- V dodavatelských projektech platí, že říká-li IT, co chce koncový uživatel, je to špatně (tím se pěstuje výlučnost a nepostradatelnost IT, která se může obrátit proti dodavateli).
- Vedoucí projektu by měl být poučený moderátor, který nutí strany ke vzájemné komunikaci a z ní si bere informace pro sebe.

Třetí situace: Sponzor

Zde je pár zásad, které fungují v našem kulturním prostředí:



- Hned v počátku je potřeba ověřit, zda deklarovaný sponzor je skutečným sponzorem.
- Je také třeba rozlišovat koncového uživatele a sponzora.
- Hyperaktivního sponzora je potřeba zdržovat, zaměstnat, odkládat.
- Je možno zkusit sponzora edukovat – školení (musí být zvenčí) je podmínkou implementace projektového řízení, podmínka úspěchu je ale v interní kultuře organizace.
- Indikátorem obtížného sponzora je to, že si nenajde čas ani zajít na oběd s PM, v takovém případě doporučuji pod jakoukoliv záminkou odejít z projektu a přenechat jej méně zkušenému PM ;-)
- Nezáměr sponzora, který se projeví později, je třeba eskalovat.
- Je faktem, že rolí PM je splnit přání sponzora, ale musí se dodržet rozsah, termíny atd., tedy mantinely dané zadáním. Argumentace ke sponzorovi by tedy měla preferovat emoční přístup, založený na analýze stakeholderů.

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, Petr Hubený a Ivan Valíček. Hledáme další

autory.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2020
www.mypmi.eu