



# Zpravodaj Projektového undergroundu

3  
2021

## Úvod a pozvánka

Vítejte u dalšího Zpravodaje.

V tomto čísle se věnujeme benefitům a odpovědnosti za ně. Řada manažerů v tom nemá jasno, o čemž svědčí nesmyslná snaha motivovat projektové manažery na výsledku benefitů místo aby je přirozeně motivovali na efektivitě projektů.

Jak se pozná nadprůměrný leader/vůdce? I na to zde naleznete odpověď, a to včetně rad, jak se jím stát. Od kolegy žijícího ve Švýcarsku pak přebíráme jeho zkušenost se simultaneous engineering. Samozřejmě zde naleznete i standardní rubriky. Přejeme podnětné čtení.

V březnu, ve čtvrtek **18.3. od 17:30**, nás čeká diskuze na téma, které se nám vrací: **Rozjezd nového projektu**. Na co si dát pozor a co nezanedbat? Co zjistit a co si připravit? Jak postupovat na začátku projektu? Na toto téma se dá najít řada otázek, které budou vycházet z praktických problémů, s nimiž jste se setkali. Budeme je očekávat do oběda 17.3. a stanou se jak předmětem naší diskuze, tak i vaší vstupenkou do ní.

V dubnový čtvrtek 15.4. od 17:30 chystáme opět **grilování projektáka**. Tentokrát v duchu „Život waterfallového PM v době agilní“. Grilovat budeme spoluorganizátora Projektového Undergroundu **Jardu Bárta**. Posledních 13 let pracuje jako projektový, programový a portfoliový manažer ve finančním a automobilovém prostředí. Realizoval projekty a programy zahrnující vývoj procesů a produktů na „core“ systémech, front office systémech, back office systémech a systémech pro přímý kontakt s klientem. Většina projektů a programů byla zaměřena na systémovou integraci nebo na migraci procesů a systémů. Má zkušenosti s řízením projektů s různými životními cykly (vodopád / adaptivní - iterativní, inkrementální a agilní). Položíme mu otázky jakým způsobem se vyrovnává se situací, kdy společnosti spouštějí agilní transformaci, zda dokáže nalézt motivující role a práci či zda se obává o svoji budoucnost? Pojdme mu dát do těla :-). Ani tentokrát se asi ne sejdeme fyzicky. Hlásit se můžete už teď.

Dvacátého května proběhne přednáška na téma **Zkušenosti s agilní transformací společností**. Od 17:30 bude přednášet a diskuzí nás provede zkušený projektový manažer a manažer vývoje Petr Mráz. Základní témata budou o očekávání managementu, strategii a plánech, největších překážkách.

Poslední před prázdninami bude diskuze na téma **Ověřené nástroje a techniky PM v době COVID19**. Jakým způsobem jste změnili svoji práci? Kde vnímáte

## Obsah

- \* Úvod a pozvánka
- \* Co a jak (1. část)
  - \* Co se stalo
  - \* Benefity: projekty a výhody nad jejich rámeček
  - \* Jak se chová skvělý vedoucí
- \* Simultaneous Engineering
- \* Co a jak (2. část)



stále největší bariéry? Pojd'te diskutovat 17.6. od 17:30. Vaše otázka na základě praktických problémů, s nimiž jste se setkali, se stane se jak předmětem naší diskuze, tak i vaší vstupenkou do ní. Očekáváme ji do 16.6.

Kam se hlásit? Buď na našem WEBu, nebo na maily [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) a [Jaroslav.Barta@mypmi.eu](mailto:Jaroslav.Barta@mypmi.eu).



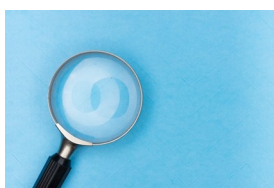
## Co a jak (1. část)

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. Tentokrát z minulé diskuze na téma „Motivace v projektech“.

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: Podílníci***

Jak metodicky pracovat s vlivem podílníků? V projektu je jich hodně a spotřebují téměř všechny čas PM.



### ***Druhá situace: Informace***

Jaký je obvyklý způsob vzájemného informování (reportování) vedoucích projektu o změnách v případě souběhu a ovlivnění několika projektů?

### ***Třetí situace: Role PM***

Jaké jsou zásady úspěchu PM v projektu?

## Co se stalo

V rámci únorové přednášky jsme přivítali Petra Janíše - úspěšného projektového manažera, školitele, konzultanta a především podnikatele. Petr se s námi podělil o cenné rady a zkušenosti které nasbíral během mnoha let podnikání nejen v oblasti projektového managementu. Otevřenost, upřímnost a živá diskuze provázely setkání po celou dobu. Pevně věříme, že nabyté rady pomohou účastníkům v rozhodnutí zda založit vlastní společnost a jakým způsobem začít.



## Benefity: projekty a výhody nad jejich rámec

Výhodou každého projektu je, pokud se jeho výsledky pojí se strategií organizace. Tedy pokud přinesou ten benefit, který je pro zadavatele vhodný. Jak praví metodika, za vztah mezi výstupem projektu a benefitem odpovídá vlastník projektu. Tedy on je tím, kdo na základě potřebného benefitu autorizuje projekt, který vytvoří nějaký výstup, jehož užitím vznikne požadovaný benefit. Benefit je tedy přínos pro organizaci, zatímco projekt vytváří výstup, jehož využitím benefit vznikne. Ještě jinak řečeno: vlastník je ten, kdo získá prostředky na vznik benefitu, zatímco projektový manažer je tím, kdo má za úkol co nejefektivněji realizovat výstup který ten benefit přinese. Bohužel mezi manažery se setkávám s častým problémem že si tento rozdíl odpovědností neuvědomují a míchají je mezi sebou – což je pochopitelně špatně, protože pak „nikdo neodpovídá za nic“.

Například pokud se organizace rozhodne vyškolit svůj personál s nadějí na zlepšení výkonu, tak přínosy se nebudou měřit po ukončení školení, ale až poté, co zaměstnanci své nové znalosti uplatní. Výstupem projektu je školení, zatímco benefitem je zlepšení výkonu. Aby však organizace tento benefit mohla vytěžit, musí pro něj nejprve vytvořit rámec. Na to však projektový manažer již nemá vliv.

Podle mé zkušenosti podniky často nedokáží převzít odpovědnost za přetvoření výstupu projektu na benefity, když se projekt dokončí. Zkratkou je, když vedení firem se snaží motivovat projektové manažery pomocí benefitů, které jejich projekty přinášejí. Navrhují jejich KPI tak, aby zajistili účast na finančních i nefinančních benefitech. Aby projektový manažer tyto benefity identifikoval, souhlasil s nimi a uvědomil si svůj podíl na nich. Jenže jak je výše uvedeno, je to špatná zkratka, která pouze vede k rozmělnění odpovědnosti, která je na vlastníkově (či sponzorově či jakkoliv se to v dané firmě nazývá). Zkušený projektový manažer rychle rozpozná, že jeho KPI je vázáno na věci, které nemá možnost ovlivnit a tím se smysl celé motivace eliminuje. Tedy místo toho, aby PM byl motivován na efektivitě realizace a vlastník na vztahu výstupu projektu a benefitu (tedy na správné definici projektu a jeho výstupu tak, aby se benefit skutečně dosáhl), není motivován nikdo.

Správa benefitů představuje základní princip při řízení programu, kde roli vlastníka hraje programový manažer a vytvoření efektivního vztahu mezi výstupem projektu a přínosem je na něm. V liniové struktuře však tuto odpovědnost na PM přenášet nelze a věrme že dříve či později to liniovému managementu, který to momentálně nechápe, dojde a že odpovědnost i motivace budou rozděleny správně.



Používání jediné metody pro měření benefitů se postupně opouští. Naopak řada společností vychází z trojice pohledů na něj:

1. Ekonomické nebo finanční výhody se počítají pomocí analýzy nákladů a přínosů, peněžních toků, čisté současné hodnoty, vnitřní míry návratnosti a ekonomické přidané hodnoty.
2. Sociální a komunitní výhody zahrnují zdraví a bezpečnost, funkčnost, udržitelnost, blahobyt a dopad na životní prostředí.
3. Firemní výhody zahrnují know-how, inovace, růst, podíl na trhu nebo etablování na novém tržním segmentu, hodnotu pro akcionáře, vnímání komunity a v poslední době hodnotu pro akcionáře.

Některé organizace začaly využívat také etické výhody.



Benefit je často abstraktní pojem, ale jeho účinky lze měřit. Nástroje, jako je balanced scorecard, pomáhají organizacím podniknout kroky při převádění strategických cílů do jasně definovaných faktorů úspěchu a měřitelných ukazatelů výkonu. To jsou ony benefity. Vlastníci (nebo správa portfolia tam, kde to je)

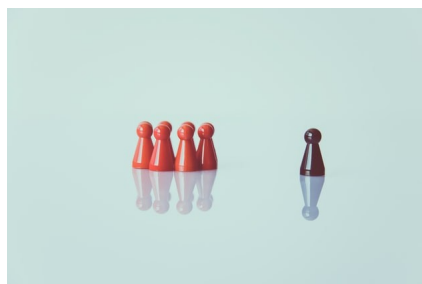
musí definovat programové a projektové výstupy a vyjasnit jakoukoli nejednoznačnost týkající se toho, jak benefity, faktory úspěchu a ukazatele výkonnosti souvisejí s těmito výstupy. Za dodávání těchto výstupů jsou odpovědní projektoví manažeři. Vlastníci (případně programoví manažeři) musí zajistit, aby výstupy přinesly očekávané benefity.

Pak je třeba výsledek prověřit. Je na týmu správy portfolia, aby pak výsledky analyzoval a posoudil případnou potřebu restrukturalizace portfolia nebo přeformulování strategie.

Jak tedy mohou být projektoví manažeři rozumně zaměřeni na výhody? Realizace benefitů je týmové úsilí. Projektoví manažeři se mohou více zaměřit na benefity kladením správných otázek a správnými informacemi od vlastníků, nikoliv tím, že za ně budou odpovídat.

## Jak se chová skvělý vedoucí

Neustále hledáme atributy, které rozlišují mezi dobrým a skvělým vůdcem. Zde je dle známého řečníka a autora Neala Whittena seznam způsobů chování a zásad, jejichž dodržování odlišuje skvělé vůdce od těch průměrných.





- Pochopte a procvičujte svou roli. Pochopte svou práci, vezměte si její vlastnictví za své a udělejte vše, co je nezbytné, v rámci zákonných a etických parametrů, k jejímu splnění.
- Jako jednu ze svých prvních akcí dne si vytvořte úkolovník na daný den. Zaměřte se na své tři hlavní priority. Jak efektivní jste při jejich plnění, definuje vaši hodnotu, přínos pro projekt i pro organizaci.
- Přemýšlejte o sobě. Posuďte s odstupem svou autoritu a status quo. Pravidelně zpochybňujte své vlastní chování a jednání.
- Udržujte integritu ve všem, co děláte. Poslouchejte svůj vnitřní hlas a zacházejte s ním jako s moudrým a důvěryhodným přítelem.
- Nikdy se nevyhýbejte nutné konfrontaci. Vždy dávejte problémům takový pocit naléhavosti a důležitosti, který si zaslouží.
- Řiďte se mantrou: „Pokud to má být, je to na mně.“ Předpokládejte, že problémy nezmizí, pokud nepřijmete vhodná opatření k jejich zmírnění.
- Nepotřebujete na vše souhlas ostatních. Uvědomte si, že nemůžete potěšit každého. Přijměte, že ostatní mohou mít opačný ale také platný názor.
- Zaměřte se na daný problém a vyřešte jej. Nejde o určení viny. Nedovolte, aby vás otázka „kdo?“ odvrátila od hledání odpovědi na „co?“ a „jak?“.
- Nedělejte vše osobně. Je to všechno o tom, co je v dané chvíli nejlepší z hlediska efektivity.
- Buďte laskaví. Pozitivní prostředí, které to vytváří, může být nakažlivé.
- Nezapomínejte se včerejškem. Přiznávejte chyby, učte se od nich, aplikujte tyto lekce do budoucna a pokračujte.
- Zacházejte s ostatními tak, jak byste chtěli aby zacházeli oni s vámi.
- Myslete jako vůdce. Jde o vaši schopnost udávat směr.
- Cvičte toleranci. Všimněte si chyb, které lidé dělají, ale hlavně se zajímejte o lidi, kteří je způsobili.
- Oceňte všechny, kteří vám pomohli. Váš úspěch je částečně možný díky všem, kteří vás na vaší cestě podporovali.
- Neodmívejte pomoc a radu. Buďte otevření a učte se od ostatních - všude kolem vás je dost znalostí, moudrosti a zkušeností.
- Hlídejte si své ego. Nikdy to není o vás osobně. Jde o projekt, sponzora, klienta, tým, společnost a další.
- Definujte, kým se rozhodnete být. Jste tím, čím se vnímáte; vaše vize se stane vaší realitou.

Pokud se tento seznam jeví jako skličující, zaměřte se na přijetí pouze jedné akce každý týden a tak postupně zlepšíte svou celkovou účinnost. Vedení ostatních, a tedy i sebe, bude promyšlenější, bez námahy a přirozenější. Dokonce i vůdci na vrcholu svého řemesla musí občas oprášit některé z těchto pouček.



## Simultaneous Engineering

Ve firmě Ascom Zelcom AG na konci 80-tých let proběhlo zavedení ISO 9000. V rámci přípravy se definovaly procesy pro jednotlivé specializace, probíhala školení, vylepšila se metodika vývoje hardwaru a softwaru, atd. Vše se orientovalo na kvalitu. Ve vývoji softwaru přišel ke slovu i fázový plán.

Naše oddělení mělo tradici ve vývoji a výrobě telefonů a malých telefonních ústředěn. Jednoho dne nás oslovila firma specializovaná na šifrovací přístroje a zajímala se o kooperaci při vývoji šifrovaných telefonů. Představa byla jednoduchá. My máme výborný design pouzdra pro telefony, standardní telefonní moduly pro HW a SW. Společně definujeme rozhraní pro náš telefonní modul a jejich šifrovací modul. Nutno zdůraznit, že výzvou byly termíny pro dodávku prototypu, pouhé dva měsíce.

Na pokyn šéfa oddělení jsem začal ověřovat jednotlivé aspekty, jejich rizika, plánovat nasazení zdrojů. Ganttův plán byl podrobný a byl základem pro komunikaci s dalšími odděleními včetně marketingu. Abych splnil termín dodávky prototypu, použil jsem při plánování paralelní aktivity.

Zatímco můj šéf byl spokojen, tak šéf marketingu reagoval rychle a pozval mě na pohovor. Tušil jsem, že se mu něco nelíbí a hned úvodem jsem se dozvěděl, že to je plán pro vývoj prototypu. Argumentoval, že to není provedeno podle školení a tím podle ISO 9000. Fáze musejí jít pěkně za sebou a tady se překrývají a tím nebude zajištěna kvalita. Např. schema a realizace HW bylo paralelně, dále i specifikace nového rozhraní se částečně překrývala, atd. V té době se výraz simultaneous engineering ještě nepoužíval.

Požádal mě, abych to přepracoval podle nových pokynů. Moje plánování jsem podrobně vysvětloval a tímto hlavně oponoval. Zdůraznil jsem know-how u standardních modulů, vývojáři jsou k dispozici a nové je jen rozhraní k šifrovacímu modulu. Jako hlavní riziko jsem zmínil výpadek některého z vývojářů HW nebo SW. Takto jsem oponoval přes hodinu. Uvedl jsem všechny argumenty pro paralelní znázornění, vše je realistické, ale bez rezervy, zdůraznil jsem motivaci týmu, atd. Neměl jsem pocit, že bych něco udělal špatně a i rozdíl mezi teorií a praxí jsem neváhal zahrnout do mých argumentů. Nedohodli jsme se a tak jsem mu nabídl resignaci na PM, s tím, že se najde určitě někdo lepší. Šéf marketingu nehodlal podepsat smlouvu s externí firmou. To byla typická situace pro eskalaci. Bohužel jsme nenašli kompromis, což je typický švýcarský výsledek. Svého šéfa jsem podrobně informoval a jeho podpora zůstala i po našem rozhovoru. Zhruba za dva týdny jsem se dozvěděl, že smlouva se



neuzavřela a projekt se startovat nebude. Vše bez komentáře a tak jsem si myslel, že to je následek mého nekompromisního postoje a paralelních průběhů.

Pár týdnů později jsme byli na telekomunikační výstavě, kde náš koncern měl i produkty z naší filiálky. Na našem stánku jsme s překvapením objevili šifrovací telefony z pro nás neznámé firmy. Jak jsme se dozvěděli, tato firma byla zakoupena koncernem před půl rokem a má to ve svém sortimentu. Tato novinka se dostala i k šéfovi marketingu a výsledkem bylo nepodepsání smlouvy. V opačném případě bychom konkurovali naší nové dceřinné společnosti. Tuto skutečnost však ještě nevěděl během našeho rozhovoru a nová situace zjednodušila jeho rozhodnutí. Tím se konečně vysvětlil klidný průběh po našem rozhovoru, bez eskalace a náš nenastartovaný projekt.



**Závěr:** Simultaneous engineering definuji jako plánování paralelních aktivit v projektu s cílem zkrátit průběžnou dobu a dosáhnout dřívějšího zakončení projektu.

Pro to musejí být již během plánování předpoklady. Především v krátké době musíte mít k dispozici více zdrojů. Koordinovat tyto zdroje znamená náročnou komunikaci a též nadprůměrné know-how. Často se pracuje s částečnými informacemi, které se stále doplňují a přenášejí ke všem účastníkům projektu. Není čas na improvizaci, většinou není zdrojová rezerva, zkrátka je tu více rizika. Paralelní aktivity jsou běžně součástí projektů, ale jejich intenzivní použití se volí hlavně ve vývoji a při mimořádné situaci, jakou je troubleshooting. Ne vždy jsou pro to vhodné podmínky, např. většinou scházejí zdroje.

8.12.2019, [i.valicek@bluewin.ch](mailto:i.valicek@bluewin.ch)

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

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

### **První situace: Podílníci**

V projektech, které trpí přemírou podílníků, je třeba je roztrždit do skupin a podle nich s nimi komunikovat (obsah i formu). Pokud se to neudělá, pak ti nejagresivnější podílníci si přivlastní nejvíc času, a to nemusí být správné. Doporučený základ pro třídění dle jejich síly (moci) a zájmu – viz obrázek:

Velká moc	uspokojit	úzce spolupracovat
Malá moc	monitorovat	informovat
	Malý zájem	Velký zájem



V praxi se také osvědčilo definovat komunikaci s podílníky pomocí RACI matice – ta může z výše popsaného rozřídění vycházet.

Je třeba prezentovat prospěšnost. Musí spolupracovat management zákazníka, bez něho to nejde. Musí spolupracovat i obchodník který to prodal.

V nouzi zkusit najít „společného nepřítele“, který nejlépe všechny spojí.

## **Druhá situace: Informace**



Pro koordinaci mezi projekty lze využít institut kapacitní porady, protože projekty se protínají primárně v boji o disponibilní kapacity. V praxi k tomu obvykle dochází pouze pokud dotčený sám zjistí, což však určitě není proaktivní.

Zároveň stále platí, že primárně za řešení kapacitních problémů odpovídají správci zdrojů.

## **Třetí situace: Role PM**

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 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.

*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 autory

## **Redakční rada**

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Szaszi  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground ©  
2021  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)