

## **Záznam z diskuze dne 2.3.2017 na téma "Specifika projektů v rychle rostoucí firmě"**

### **Rozdělení do kategorií**

*Role PM v rychle rostoucí firmě*

*Specifika dokumentace a pohledu na ní*

*Organizace rychle rostoucí firmy*

*"Kdy končí legrace"*

*Po okamžiku zlomu*

### **Role PM v rychle rostoucí firmě**

- *Jak zařídit, aby byla role projektového manažera vnímána jako užitečná ve firmě, kde bylo dlouhou dobu minimum zaměstnanců a projektový management se zde nijak neřešil. Byl vnímán jako něco zbytečného, ale nyní vzhledem k rychle rostoucímu počtu projektů a zaměstnanců bylo vedením rozhodnuto, že je nutné zavést metody projektového řízení?*

*Změnit myšlení lidí*

*Externí odborník – největší spojenec*

- *Může fungovat, aby PM zastával více rolí v rámci projektu, pokud na to má zkušenosti?*

- *Jaké jsou vaše zkušenosti - jako PM - s vedením projektů ve firmě, která se teprve etabluje na trhu. Bylo na vás požadováno - např. již ve fázi výběrového řízení umět programovat nebo situace přímo vyžadovala - v průběhu realizace projektů - provádět třeba dotazy do RDMS nebo mít přístupy do systémů a aplikací, které se netýkaly projektového řízení, za účelem vytváření nových funkcionalit? Jaký je váš osobní názor i např. na význam být držitelem certifikátu PM v takové firmě?*

- *Má vůbec řízení projektů nějaká zásadní specifika pro rychle rostoucí firmu? I rychle rostoucí firma může být zralá z pohledu řízení projektů.*

*Ano*

- *Je pro PM větší výzvou řídit projekt v rychle se měnící/rostoucí firmě nebo ve firmě, kde project management není zaveden či je zaveden pouze krátce? Je vůbec mezi těmito situacemi rozdíl?*

*Většinou ano*

- *Nepředpokládá se, že PM s mnohaletými zkušenostmi s úspěšným vedením projektů v etablované, by přijal nabídku ve firmě, která se etabluje, kde nejsou např. zavedeny Procesy Projektového řízení, nebo jste jiného názoru? Jaké jsou vaše osobní zkušenosti.*

*Nepředpokládá, klidně přejde, je to zajímavější výzva*

- *Vysvětlovat lidem, scházet se s nimi a říkat, že jim chce PM pomoci*

- *Podpora vedení*

- *Spojenec z venku – kdo přichází zvenku má větší pravdu, není zařazen do liniové*

struktury a jedná s TOP managementem

- Je jednoduché zavést projektový management? Není. Člověk zvenčí může navrhnout konkrétní věci.
- Je lepší předem identifikovat oblasti, které bude řešit a přinesou rychle výsledky.
- Někdy jsou požadavky, aby PM uměl SQL dotazy a kontroloval vývojáře přímo technicky v systémech.
- Jestli dostanu kompetenci
- Náplň práce, co má jaký podíl času dělat – jestli to odpovídá projektovému managementu.
- Odlišit role PM a architekta – různí lidé:
  - o PM se přepíná mezi úkoly, hlídá náklady, čas, dodávku – řešit odchylky co nejdříve
  - o Architekt v klidu hledá optimální řešení
- Certifikace má osobní přínos pro projektového manažera
- Rozdělení na firmy na rostoucím trhu – dodává se co nejrychleji novinky a na firmy na stagnujícím trhu – šetří se
- Projektový manager z renomované firmy má motivaci přejít do malé rostoucí firmy
- I rostoucí firma může mít dobře zvládnuty procesy a projektový management
- Rozdíl mezi formální interní dokumentací a skutečností – někde je skutečnost lepší

### **Specifika dokumentace a pohledu na ní**

- *Proč je důležitá dokumentace v rychle rostoucích projektech a do jaké míry má být kvalitní?*

Např. při předávání, při příchodu nového člověka. Hlavně ale musí být platná a musí se používat.

- *Jak napravit myšlení top-manažerů "jedeme rychle, jedeme agile, dokumentace ani procesy nejsou potřeba"*

Nelze zafixovat scope a časem na to dojde celá firma

- *Dokumentace a strukturovaná formalizovaná komunikace (taskovací systém vs. e-mailly apod.) je v rychle se měnícím prostředí klíčová. Přesto se na ní často "šetří". Jak moc na ní lpíte a máte nějaký oblíbený systém/postupy, které používáte?*

Taskovací systém je obvykle nejlepší

Automotive má dány požadavky na dokumentaci

Messengery nemají archivaci historie a mívají problémy se synchronizací

Maily neumožňují efektivní připomínkování

Vhodné mít taskovací systém, kam se zapisují závěry

Každý nástroj má svůj účel – používat správný nástroj, který je nejvhodnější

Sjednocení nástrojů v rámci firmy

Nemá být rozpor dokumentace a skutečnosti

Dokumentace má žít, má být aktualizovaná, stručná, strukturovaná a přehledná

V rostoucí firmě roste počet projektů, střídají se lidé a je problém předávat informace -> dokumentace

Někteří majitelé zakladatelé firem pracují systémem malých úkolů bez dokumentace, a pak není v TOP manažerské roli majitel nahraditelný, není schopen předat funkci

Rozlišit projektovou a produktovou dokumentaci

## **Organizace rychle rostoucí firmy**

- *Hodí se v rychle rostoucí firmě spíše agilní nebo tradiční metody projektového managementu?*
- *Je pro rychle rostoucí technologickou firmu vhodnější organizace vývojářů v malých pracovních týmech? Myšleno jako alternativa k maticové struktuře.*
- *S tím, jak firma roste, tak se starší a zkušenější vývojáři posouvají z pozic v developmentu do managementu a dochází tak ke ztrátě know-how a efektivity. Dá se s tím nějak pracovat? Jak udržet experty v developmentu?*

Těmto lidem ukazovat, že rozhodování nese také odpovědnost – skutečně chtějí i to?

- Rozlišit rutinní činnost od změn. Pro změny je lepší projektový management.
- Programátoři někdy chtějí být ve velkém týmu, ale lépe se cítí v menších týmech.
- Rozdíl vlastností manažera a vývojáře
- Konzultanti a vývojáři chtějí povýšit na manažerský post, ale často nechtějí dělat manažerskou práci, protože jsou to typově jiní lidé
- Vzpomínkový optimismus – dříve za nás šlo vše rychleji a snadněji

## **"Kdy končí legrace"**

- *V rychle rostoucí firmě nastane dříve nebo později okamžik, kdy dosavadní metodika či know-how řízení projektů přestává fungovat, a je třeba přebudovat strukturu a postupy řízení. Platí uvedené tvrzení? A pokud ano, jak se pozná zmíněný okamžik? A je vůbec reálné prosadit rychlou a dobrou změnu řízení?*
- *Jak korelují změny, růst firmy a nastavení, změny, úpravy formálních postupů (nejen) pro řízení projektů. Ze zkušenosti - nejdříve je vše na domluvě, osobních vztazích a při rychlém růstu je posléze potřeba postupy, procesy formalizovat a to je složitá etapa pro každou firmu.*
- *Jak rozpoznat konec rychlého růstu a tedy čas začít výrazně ustupovat od kompromisů?*
- *Když malá firma roste, tak existuje určitý bod zlomu, kde již živelné postupy řešení věcí přestávají fungovat a je potřeba věci formalizovat a procesovat. Kde vidíte tuto hranici?*
- Co je rychle rostoucí? Rychle rostoucí řeší nějakou klíčovou změnu.
- Dokud seniorita lidí umožňuje další růst
- Někdy pomůže vytvořit uměle, např. vytvořením účetní ztráty
- Zlom z růstu do stagnace – potřeba jiných lidí, pro začátek

## **5. Po okamžiku zlomu**

- *Jak se dohání technický dluh v projektovém řízení, pokud firma roste rychleji?*

Odizolovat to staré od toho nového nelze. Řeší se to, až když firma na to má.

- *Na co si dát největší pozor při zavádění/standardizaci procesů souvisejících s dodávkami projektů? Které procesy jsou kritické, aby to i ve větším fungovalo a kde je dobré zachovat co nejvyšší míru neformálnosti při které to fungovalo doposud? O otázce uvažuji v kontextu organizace, jejíž projekty dodávají převážně nová IT řešení pro vlastní business inovace a stabilitu poskytovaných služeb/produktů - interním i externím vývojem. Z pohledu sales divize působí firma mezinárodně, mezinárodní je i rozsah, kde svoje služby poskytuje. Velikost celková vč. sales a customer care je cca 300 lidí, interní IT aktuálně cca 35, PMO 8. Poslední roky firma roste rychlostí 20-25%."*
- *Zažili jste u rychle rostoucí firmy i rychlý pád? Proč se to podle Vás třeba stalo?*

Oddělení starých procesů a zvyků od nových

Jak lidi přesvědčit, že je potřebné něco změnit? Např. uměle vytvořit atmosféru, že se přestává dařit.