



Pozvánka

Už jste se také potkali se snahou zavést projektové řízení ve firmě, která je tím zcela nepolíbená? Nebo ve firmě, kde se již o projektové řízení snažili, a kde dopadli špatně a teď mají druhý pokus? Také jste lámali představy, že co konstruktér, to projektový manažer? Pojďme sdílet zkušenosti o tom, co při **zavádění projektového řízení v neprojektové firmě** funguje a co ne na diskuzi ve čtvrtek **19.1.2023 od 17:30**.

Akce proběhne v budově Art (komplexu ArtGen za Holešovickou tržnicí – viz obrázek J. Matějčka z Wikipedie) na adrese Argentinská 420/4, Praha 7. Nezapomeňte se přihlásit a nezapomeňte přidat konkrétní otázku!



Ve čtvrtek 16.2.2023 proběhne zajímavá přednáška na téma

Zkušenosti s aplikací SAFe. Je to metodika, která pomáhá implementovat lean - agile principy v rozsahu celé firmy. To znamená v projektech, kde jsou zainteresovány desítky až stovky osob. Je určen pro všechny úrovně organizace, které se aktivně podílí na vývoji nových produktů, služeb. Hlavním přínosem je zkrácení doby a eliminace problémů při vývoji software, zlepšení vnímání a využívání agile, posilování konkurenceschopnosti a akceschopnosti organizace a v neposlední řadě doručování kvalitních produktů a služeb. Tato přednáška se uskuteční on-line, ale je třeba se jako obvykle přihlásit.

Přesný plán akcí na další měsíce příštího roku ještě není stanoven, ale pro informaci uvádíme předběžný seznam aktivit, s nimiž počítáme:

| Měsíc | Co | téma |
|----------|-----------|---|
| březen | diskuze | Projektové vzdělávání a vzdělávání členů týmu |
| duben | grilování | |
| květen | diskuze | Práce s požadavky |
| červen | přednáška | Doručení hodnoty, rozdíly projektu, programu a portfolia, byznys hodnota, obchodní případ, návratnost |
| září | diskuze | Jak rozjet projekt |
| říjen | přednáška | Nefunguje Vám agilita? Řešením je SCRUM Master 2.0 |
| listopad | diskuze | Co je klíčové pro úspěch projektu |
| prosinec | přednáška | |

Obsah

- * Pozvánka
- * Co se stalo
- * O řízení rizik, vážně nevázně, tentokrát o rozkladu rizik
- * Poslední výzva před odletem



Na všechny akce se lze přihlásit, a to prostřednictvím [webu](#), nebo emailem na adresy Igor.Luhan@mypmi.eu nebo Jaroslav.Barta@mypmi.eu. Vaše případné požadavky k chystanému programu očekáváme tamtéž. Budeme rádi i projeviteli zájem o konání některé z chystaných akcí u Vás.

Co se stalo



Prosincová přednáška byla o hybridní metodice DSDM. Dříve nebo později přejde nadšení z čistých agilních metodik a řada projektů bude vhodná pro „něco mezi“ agilní a vodopádovou metodikou. Proto tato metodika, kombinující agilní „podvozek“ s klasickou „nadstavbou“, o níž už jsme pár základních informací publikovali, může být zajímavou alternativou. Přednáška vzbudila i zajímavou diskuzi a pro zájemce je na našem WEBu umístěna jak vlastní prezentace, tak i nahrávka kompletní přednášky.

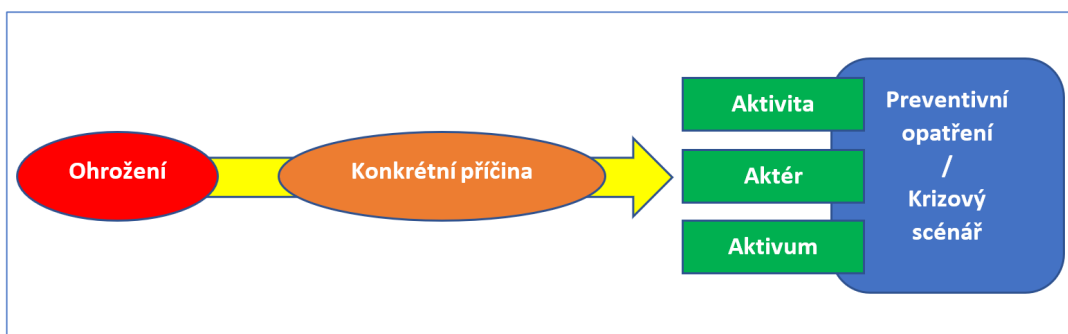
O řízení rizik, vážně nevázně, tentokrát o rozkladu rizik

Říká se, že riziko jako ohrožení musí být konkrétní a specifické, jinak je prevence „bezzubá“. V praxi jsme ale často svědky obecného popisu rizik, kdy v popisu daného ohrožení zůstáváme na úrovni „businessu“. Ohrožení druhu „zpoždění termínu“ nebo „vícenáklady“ nelze mnohdy lépe specifikovat, ale vysloveny být musí. Neváží se jednoznačně ke konkrétní aktivitě v projektu nebo ke konkrétnímu zdroji (členu týmu) – ač fáze „hledání viníka“ je nedílnou součástí každého „dobrého projektu“. Účinnou prevenci nelze stanovit (s doložitelným působením). Taková rizika rádi v obecném duchu popíšeme i naceníme. Důležité je o nich hovořit, diskutovat. Je to ale řízení rizik v „dobré tradici“ PMI? Ano i ne. Ano proto, že rizika typu ohrožení pojmenujeme a komunikujeme. Ne proto, že je nelze



jednoznačně a účinně řídit (rozuměj skrze prevenci a korekci mitigovat).

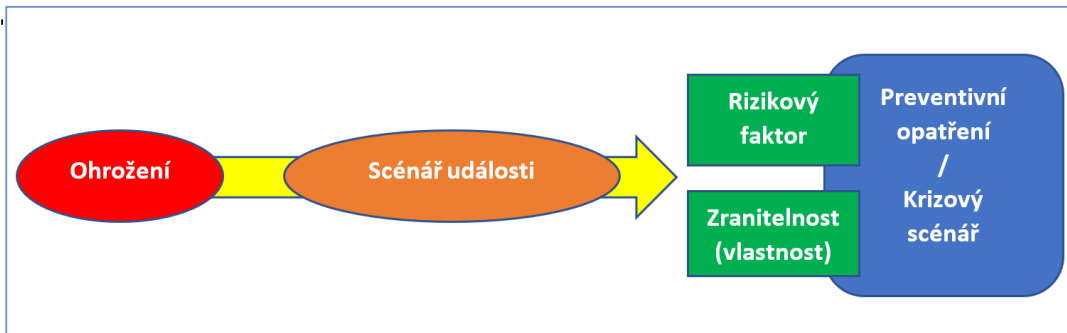
Abychom rizika mohli skutečně řídit, musíme znát kde, kdy, komu a čemu „se dějí“. Ne nadarmo se říká, že kdo nemá zpětnou vazbu, neřídí. I řidič v autě má zpětná zrcátka (dnes i kameru, čidla aj.). Ať už je ohrožení prvotně popsáno jakkoliv obecně, je nutné se „dopídit“ konkrétní či původní příčiny, která se vždy děje v daném okamžiku, dané osobě, v daném úkolu (a ohrožuje konkrétní výstup či hodnotu projektu). Jak na to? Co si zavést pravidla „3A“: Aktér (komu), Aktivum (čemu), Aktivita (kdy a kde). Na každé „A“ bychom měli znát odpověď.



Teď jistě někteří praktici začnou kroutit hlavou – žádné poučky a pravidla nedokážou být stejně barevné jako samotná praxe – seniorní a zkušené dodají, „to nebude fungovat vždy a všude“. Pravdu budou mít jen na půl. Tam, kde ohrožení vychází z interních rizik projektu, se nám toto pravidlo „3A“ hodí, kde budou rizika externí, definovat je nedokážeme. Pointou ale je, snažit se mít cílenou a účinnou prevenci, a tu bez přímé vazby na úkoly v projektu nezajistíme.

A jak vzletné pravidlo „3A“ může souviset se strategiemi dle PMI? Jednoduše. Užijeme jej jen u strategie mitigate, tam, kde chceme mít prevenci. Anebo zkusme se na to podívat obráceně. Kde můžeme bez uzardění naplnit všechny 3 kolonky (Aktér, Aktivita, Aktivum) – při identifikaci je máme okamžitě na „jazyku“ – platí nebo by měla platit strategie mitigate.

Může být i jiný přístup, bližší „obecnému“ až „business“ pojmenování rizik? Stačí si vzpomenout na „dobrou praxi“ jiných metodik, na „rizikový faktor“ (vnější působení) a „zranitelnost“ (vlastnost aktiva). Rizikový faktor je vnější vliv v dané situaci, zatímco zranitelnost je vlastnost předmětu či aktivity v ohrožení, která je slabým místem či místem působení rizika. Obojí se nám opět pěkně hodí při identifikaci rizik. Obecně pojmenované ohrožení popíšeme scénářem události a na základě scénáře dohledáme (rozkrýjeme) rizikový faktor a zranitelnost. Opět by někteří mohli namítnout, není to opět fádňácká teorie, bezpředmětná poučka? Není. Uveďme si klasický příklad: Autonehoda při služební cestě, rizikovým faktorem je náledí (počasí) a zranitelností stav pneumatik (přílnavost), případně stav a bdělost řidiče (obojí, auto i řidič (zaměstnanec), jsou aktivem v daném ohrožení).



Toto pojetí je také velmi atraktivní, hodí se nám vždy tam, kde je ohrožení externí, působí z vnějšku na úkoly projektu. Příčinu nemusíme mít možnost ovlivnit ale prevence je možná. Řekněme, že je to vedle pravidla „3A“ druhý možný přístup. Pravidlo „3A“ uplatňujeme u vnitřních ohrožení, rizikový faktor a zranitelnost u vnějších ohrožení. Vždy cílíme na konkrétní prevenci a mitigaci rizik.

Co říci na závěr? Snad je to, že ať už použijeme jedno či druhé uvedené pravidlo (doporučení) nebo nějaké úplně jiné, rizika vždy identifikujeme a hodnotíme v týmu, ideálně i za účasti stakeholderů. Obrázek sklíčeného projektového manažera, který sedí sám ve své kanceláři v půl osmé večer, a „vymýšlí“ rizika, už opravdu ponechme minulosti a říší hororových příběhů.

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Poslední výzva před odletem

Známe to z letiště. Občas se ozve poslední výzva k nástupu k odletu spoje číslo to a to, který směřuje tam a tam. Něco podobného teď vysílám k vám, našim čtenářům.

O nejvyšší certifikaci, které může projektář dosáhnout, a to o certifikaci manažera programů (PgMP), jsem tady psal již několikrát. A právě další skupina zájemců konkrétně domlouvá další běh přípravy. Budeme se scházet na společné přípravě, a to v průběhu několika sobot, asi v Brně (záleží na společné dohodě), a společně se budeme připravovat k této prestižní certifikaci. Začneme v nejbližší době. Tato forma společné přípravy je jediná funkční cesta k úspěchu u zkoušky – není žádný „běžný“ kurs, který by vás připravil. Další příležitost k vytvoření podobné skupiny zájemců bude ale zase až za několik let, protože zdaleka ne každý si na tuto certifikaci troufne a zdaleka ne každý posbíral dostatek zkušeností.

Prestiž ale není hlavním důvodem certifikace. Tak jak úspěšní projektoví manažeři řeší stále větší a složitější projekty, nevyhnutelně se posouvají ke správě několika projektů v programu. A příprava k certifikaci PgMP projektovým profesionálům pomáhá v jejich práci tím, že během přípravy sdílí své zkušenosti s ostatními profesionály – a to je i hlavním osobním přínosem každému z účastníků. Vlastní certifikace je ale také krokem k formálnímu uznání jejich dovedností, zkušeností, schopností, ale i důležitosti pro mateřskou organizaci. Zkouška k této certifikaci je výrazně náročnější než zkouška PMP. Ale už fakt, že několik absolventů



Zpravodaj Projektového undergroundu

1
2023

předchozích běhů úspěšně certifikaci získalo a že poznatky využívají ukazuje, že to je zvládnutelné. V nadcházející době, kdy se stále více budou stírat rozdíly mezi tradičním a agilním projektovým řízením, a zároveň i mezi projektovým řízením jako takovým a jinými znalostmi z dalších oborů, to pro profesionála představuje možnost pokračovat a rozvíjet se ve směru, který jej baví. Je to cesta jak zůstat profesionálem, nepostradatelným pro zaměstnavatele, bez nutnosti pronikat do nejrůznějších aplikačních oblastí.



Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©

2022
www.mypmi.eu

Oslovila vás tato informace? Neváhejte se ozvat, brzy odlétáme.

Toto číslo připravili Jan Bartoška a Igor Luhan.