



Pozvánka

Ve čtvrtek **16.2.2023 od 17:30** 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, přednášet bude kolega Petr Lev ze společnosti Symphera. Je třeba se jako obvykle přihlásit!

Na 16. březen připravujeme diskuzi na téma Projektové vzdělávání. Nakolik by měli členové projektového týmu být vzděláni v této oblasti? Je vůbec rozumné po členech určitých projektových týmů požadovat znalosti projektové metodiky? Není poučený zdravý rozum a cit nakonec nejlepší? Jaký je váš názor? Přijďte diskutovat! Sejdeme se na známém a oblíbeném místě na adrese Hvězdova 1716/2b (Raiffeisen bank, za nákupním centrem u metra Pankrác), můžete se již přihlašovat.

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

Měsíc	Co	téma
duben	grilování PM	
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	

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 projevíte-li zájem o konání některé z chystaných akcí u Vás.

Co se stalo

Za menšího zájmu účastníků se 19.1.2023 konala zajímavá diskuze na téma, s nímž se nepochybně setká leckterý z projektových manažerů: **zavádění projektového řízení v neprojektové firmě**. Proto máme na našem WEBu z této diskuze stručný záznam.

Obsah

- * Pozvánka
- * Co se stalo
- * O řízení rizik, vážně nevázně, tentokrát o hodnocení rizik
- * Nápady pro tvůrce CV



Jaké jsou nejdůležitější myšlenky? Asi odpovědi na otázku, zda je vůbec rozumné do určitých společností (např. malá firma nebo struktura základního výzkumu, kde je vysoká míra kreativity a nejistoty vstupů i výstupů) cpát projektový formalismus (klasický nebo i agilní). Není poučený zdravý rozum a cit nakonec nejlepší? Odpověď je v následujícím duchu:

- Důležitější než zavést projektové řízení je zavést projektové myšlení, které ve firmě zůstane. Je třeba se soustředit na to, co povede k růstu výnosu aktivit, synergie.
- Nástroje důležité nejsou ale je třeba hned na začátku hledat quick-winy které pomohou ukázat, že to má smysl. V tom pomáhá být komunikativní, nastavit a odřídit komunikaci.
- Co nefunguje je zavádění zkušeností z předchozí firmy tak jak si je s sebou přinášíme v paměti.

O řízení rizik, vážně nevážně, tentokrát o hodnocení rizik

Když už se rizik přestaneme „bát“, my i náš tým, dokonce i naši stakeholdeři, nastává zpravidla okamžik „co s nimi“. Pokud je známe a opravdu jsme udělali identifikaci poctivě a systematicky, prošli jsme všechny „zákoutí a komůrky“ projektu, máme rizik hodně a je třeba je prioritizovat (nastavit míru ošetření, prevence aj.). Toto „ošklivé“ slovo je důležité a představuje klíč a de facto princip k řízení rizik. Rizika, ať už s kladným nebo záporným působením, jsou v reálném projektovém životě hojná, a je jich mnoho (mělo by být – jinak je něco špatně). Pokud máme nadšený tým, který identifikuje a identifikuje, uvádí další a další případy a možnosti našeho projektového selhání s vazbou na aktivity, aktiva a aktéry projektu (zdroje, užité technologie, členy týmu, dodavatele, podílníky aj.), vystává otázka, které riziko a „jak moc“ ošetřit či odvrátit. Rizika je třeba seřadit podle důležitosti.

ID	Description	Strategy	Type	Priority
023	Vypovězení smlouvy dodavatelem	Transfer	Threat	?
024	Selhání HW v pilotním režimu	Mitigate	Threat	
025	Odchod klíčového programátora	Accept	Threat	
....		

Zapomeňme na jednoduché označení „malé“, „střední“ a „velké“. To ponechme dávné projektové prehistorii. Každé riziko je nutné rozlišit podle tří dimenzí, metrik či proměnných (ideálně): na dopad, výskyt a proximitu. Dopad neboli působení si každý představí snadno – je to takový objem práce, peněz či naší energie/úsilí, které v projektu ztratíme nebo musíme vynaložit na nápravu. U dopadu nás to láká k vyčíslení ve finančních jednotkách. To ale není vždy praktické ani možné. Výskyt je už poněkud méně jasný – je to pravděpodobnost nebo šance vzniku rizika? A jak ji ocenit? Řekněme, že výskyt je relativní četnost výskytu rizika, že se zkrátka a dobře objeví či zjeví tam a tam, kde ho nejméně čekáme. Zde

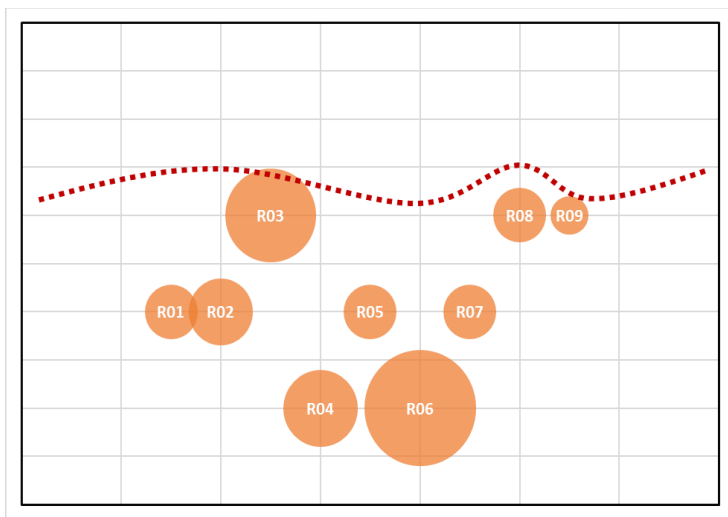


by nás lákalo použít procento, resp. procentuální vyjádření pravděpodobnosti (riziko je přeci náhodný jev). S proximitou si ale často kdekdo neví rady – blízkost rizika v čase málokdy někomu něco říká. Ale je opět důležitá – proximita, tedy blízkost rizika v čase, sleduje důležitost rizika z hlediska naší přípravy a vynakládání zdrojů (nejen finančních). Pro proximitu platí jednoduchá poučka: čím blíže je riziko v čase realizace projektu, tím více roste možné ohrožení a bývá zahajována prevence nebo narůstá její nasazení (riziko začne vázat zdroje z projektu). U proximity se nabízejí pro její ohodnocení v čase dny nebo týdny (případně hodiny), jenž zbývají do možné realizace rizika. Pokud bychom ale se nechali zlákat, a dopad ohodnotili ve finančních jednotkách, výskyt v procentuálním vyjádření a proximitu ve dnech, měli bychom velký problém s určením priority rizik podle jedné jediné zástupné hodnoty, která je porovnatelná mezi sebou v rámci seznamu rizik. Finanční jednotky, procenta a dny (týdny, hodiny) nelze mezi sebou násobit nebo porovnávat, jedná se o neslučitelné veličiny. Zde se musíme opřít o doporučení standardů PMI (nejen jich) a použít jednotící bodovou škálu, třeba i se slovním vyjádřením.

DOPAD		VÝSKYT		PROXIMITA	
1 bod	<i>Zanedbatelný</i>	1 bod	<i>Skoro žádný</i>	1 bod	<i>Vzdálené</i>
2 body	<i>Významný</i>	2 body	<i>Významný</i>	2 body	<i>Blízké</i>
3 body	<i>Extrémní</i>	3 body	<i>Skoro jistý</i>	3 body	<i>Bezprostřední</i>

Bodová škála v běžné praxi, kdy projektem není výstavba jaderné elektrárny nebo kosmický výzkum za miliardy, postačí jednoduchá, např. v podobě 1 až 3 bodů. Důležité je, zejména pro tým a stakeholdery pro jejich porozumění, uvést slovní vyjádření. Takto vytvořenou metriku můžeme prohlásit za „hodnotící tabulku“ jednotnou pro celý projekt a tým (tím by se stala součástí plánu řízení rizik). A jak provádět hodnocení rizik s užitím této tabulky? Poté, co s tabulkou seznámíme tým či stakeholdery, můžeme nechat všechna identifikovaná rizika ohodnotit – každý oslovený se vyjádří a ke každému riziku přiřadí body za dopad, výskyt a proximitu.

Pro každé riziko poté použijeme střední hodnotu (vážený průměr, prostý průměr nebo modus za celý tým pro danou dimenzi a riziko). Dopad, výskyt či proximita



jsou poté porovnatelné. Pro porovnání či vyjádření důležitosti rizik potom můžeme použít matici rizik (dopad, výskyt) nebo bublinkový graf (dopad * výskyt je velikost bubliny, proximita je vzdálenost od hladiny). Priorita rizik je jednoznačně dána, díky našemu postupu, a to prostým součinem všech tří dimenzí.

Plánování prevence s odstupňovanou alokací zdrojů může začít .



Hodnocení rizik, tj. kvantifikace rizik s cílem jejich prioritizace, může mít různé podoby, resp. různou míru a složitost. Je možné použít pro stanovení dimenzí např. trojúhelníkové rozdělení (optimistická hodnota, nejčastější hodnota, pesimistická hodnota), intervalové rozdělení (optimistická a pesimistická hodnota) nebo i výpočet za pomoci simulace (užití např. metody Monte Carlo). Ale to už je „jiný příběh“, který si ponecháme pro další pokračování tohoto seriálu.

**D
O
P
A
D**

3body

2body

1bod

		R03,	R06
R01, R05	R04		
R09	R07, R08	R02	
	1bod	2body	3body

VÝSKYT

Doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Nápady pro tvůrce CV

Nejdřív jsem se zeptal umělé inteligence (<https://chat.openai.com/chat>) otázkou „Napiš prosím jak vytvořit dobrý životopis, který nezapadne mezi ostatními?“. Ten stroj vygeneroval zajímavé postřehy:

- Zvažte svůj cíl: Přemýšlejte o tom, jaké pozice nebo obory hledáte, a přizpůsobte svůj životopis tomu.
- Buďte specifický: Místo toho, abyste se jen zmínili o svých profesních zkušenostech, uveďte konkrétní příklady úspěchů nebo projektů, na kterých jste pracovali.
- Zdůrazněte své dovednosti: Ukážete, jaké dovednosti jste získali a jak je můžete uplatnit v budoucí práci.
- Použijte atraktivní formát: Použijte atraktivní formát, aby se váš životopis odlišoval od ostatních. Můžete použít grafiku, ikony nebo odlišné typografie.
- Buďte stručný a jasný: Vyhněte se zbytečným frázím a soustřeďte se na



klíčové informace.

- Zkontrolujte svůj životopis: Před odesláním svého životopisu se ujistěte, že je bez chyb a gramatických chyb.
- Personalizujte svůj životopis: Personalizujte svůj životopis pro konkrétní pozici nebo společnost, pro kterou se ucházíte.
- Použijte své online profily: Ukazujte své online profily jako LinkedIn nebo Github, kde můžete předvést své pracovní zkušenosti a projekty.
- Ukazujte své zájmy a koníčky: Ukazujte své zájmy a koníčky, které dokazují, že jste rozmanitý a zajímavý člověk
- Nakonec, nezapomeňte na aktualizaci a doplňování svého životopisu, tak často jak je to jen možné.



Teď ale pojďme k reálným zkušenostem. Zkušenost říká, že v organizaci nebo společnosti existují dvě hlavní skupiny lidí. Existují podporovatelé – nějakých 95 procent lidí, kteří udržují současnou dynamiku. A pak jsou tu průkopníci – zbývajících 5 procent. Ti posouvají organizaci kupředu, prosazují potřebnou změnu a poté ji dělají ve větším měřítku. Tito průkopníci uvolňují cestu ostatním, aby ji následovali. Podporovatelé nejsou pro firmu špatní, spíše naopak. Představují základ, jádro pro implementaci produktů, služeb a výsledků, které udržují společnost. Ale bez průkopníků – vizionářů, často riskujících, by se udržitelé mohli ocitnout bez práce. Váš životopis by měl ukázat, do které skupiny patříte. Pravděpodobně do té vrtstvy průkopníků. Měl by zdůraznit co vedete a jak dobře to



vedete. Jak tedy konkrétně?

Odpovězte si na následující sadu otázek a najděte hmatatelné úspěchy, které vám pomohou vytvořit dobrý životopis, který nezapadne mezi ostatními:

- Snažíte se, aby vaši partneři působili dobře?
- Vyděláváte své organizaci peníze?
- Mentorujete ostatní, abyste dosáhli pozoruhodných úspěchů?
- Pomáháte svým šéfům, aby byli úspěšní?
- Dokážete téměř nemožné?
- Jste trvale spolehlivý při dosahování náročných cílů, které vám byly předány?
- Měníte prostředí pro ty, kteří vás jdou po vás?
- Zachraňujete nebo dokonce vytváříte pracovní místa?
- Jdete za svým a zajišťujete si nové příležitosti?
- Zavedli jste procesy, které se staly standardními provozními postupy?
- Byla by vaše nepřítomnost vnímána jako výrazná ztráta pro organizaci nebo společnost?

Nyní vezměte své odpovědi, poustupte a zeptejte se sami sebe: „chtěl bych najmout někoho takového“? Pokud ne, tak proč ne? Co je na něm špatného, co byste chtěl jinak?

Toto cvičení může být docela inspirující. A pozor, nemusí to být nutně příběh, který chcete slyšet. Ale umožní vám si uvědomit jaký přínos můžete mít potenciálnímu zaměstnavateli a podle toho formulovat své CV. Pokud se vám to povede, máte šanci že při prosívání hromady jiných si toho vašeho někdo všimne.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©

2022
www.mypmi.eu

Toto číslo připravili Jan Bartoška a Igor Luhan.