



Zpravodaj 12

Projektového undergroundu 2017

Vážení příznivci Projektového Undergroundu,

dostáváte další číslo Zpravodaje. V úvodu mi dovoluje Vás pozvat na poslední akci Projektového Undergroundu v tomto roce, což je i hlavní důvod proč se ozýváme. Za týden, **ve čtvrtek 14.12.**, proběhne přednáška s diskuzí na téma vzniklé na základě poptávky členů Undergroundu, i když není z oboru. Je ale s poměrně zajímavou tematikou především pro projektové manažery, kteří pracují jako OSVČ nebo mají svou firmu. Ale nepochybně bude zajímavá i pro zaměstnance. Jejím tématem bude **vysvětlení elektronického občanství**, toho jak může pomoci v internacionalizaci podnikání na území EU (ale i třeba v daňové optimalizaci). Nedílnou součástí budou i zcela praktické zkušenosti z jeho využití. Aktuálně tuto možnost v ČR využívá již asi 500 osob a tak je zřejmé, že to není úplně "k ničemu". Akce proběhne v prostorách firmy T-Mobile u metra Roztyly od 17:30. Pro účast na přednášce a diskuzi se prosím přihlaste, nejlépe mailem na odpovednu@email@mypmi.eu. Tentokrát není třeba zasílat otázku, ale vaše přihláška umožní předem zvolit vhodnou velikost zasedačky. Předem děkujeme.

A co chystá Projektový Underground na příští rok? Předběžný program je následující:

- V lednu, konkrétně 11.1., začne plná série workshopů k přípravě k certifikaci PMP první (úvodní a obecnou) částí
- Týden nato, ve čtvrtek 18.1., proběhne první diskuze na téma *Profesní organizace*
- V únoru plánujeme přednášku na téma *Klíčové rozhovory v práci a v životě. Jde o rozhovory, kde je v sázce hodně (jde o všechno), střetávají se rozdílné názory a létají tam silné emoce. Takovým konverzacím se nelze vyhnout, přičemž každá taková konverzace se během vteřiny může stát životně důležitou. Po přednášce bude následovat diskuze.*
- Na březen plánujeme diskuzi na téma *motivace, tentokrát k rutinním činnostem v projektu; tedy vztah k Leadership z trojúhelníku potřebných znalostí PM*
- Na duben bychom rádi zajistili přednášku a diskuzi opět v oblasti *soft skills, například o bálintování*
- Na květen počítáme s diskuzí na téma *znalost technického předmětu projektu; tedy vztah k Technical Project Management z uvedeného trojúhelníku. No a pak už budou prázdniny.*
- Na září bychom chtěli uspořádat diskuzi na téma *strategie a byznysový pohled na projekt, tedy třetí část uvedeného trojúhelníku.*
- A nakonec na listopad by mohla být diskuze na téma *kvality řízení projektu*

Jaké téma by Vás zajímalo? Prosím napište, Projektový Underground je akce projektových manažerů pro projektové manažery, tedy organizátoři rádi uskuteční to, o co je zájem.

Obsah

- Úvodník
- Nedistribovaný rozpočet v praxi
- Anketa
- Stalo se



Na závěr jedna zajímavost. Členové PMI si asi všimnou, že odborný obsah tohoto Zpravodaje je shodný s odborným obsahem Zpravodaje pro členy. Proč? Protože jsme spojili síly a vydali jej tentokrát společně.

Těšíme se na setkání na společné akci. Zároveň Vám organizátoři přejí hodně zdraví a profesních i osobních úspěchů v roce 2018.

Za organizátory Igor Luhan

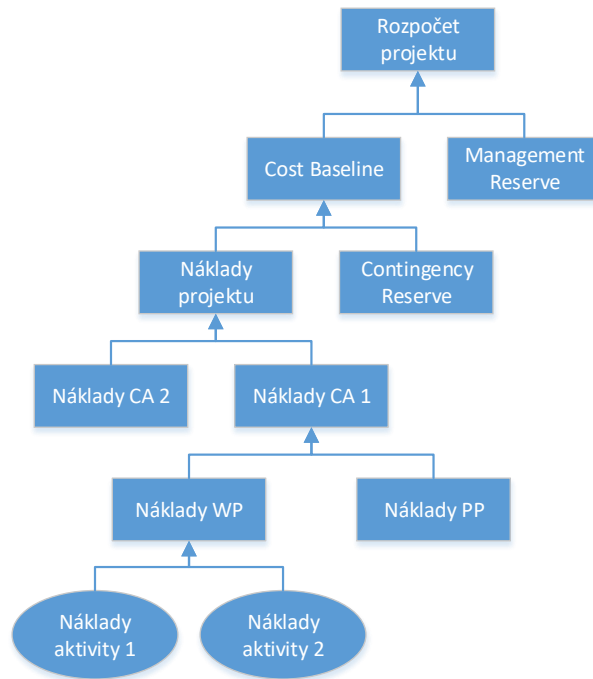
Nedistribovaný rozpočet v praxi

Text - Jaroslav Bárta (NordProjects)

Na řízení projektů a změn jsou kladeny cíle a omezení, které musí úspěšný projektový manažer řídit: rozsah, časování, rozpočet, kvalita, rizika, benefity projektu, lidské zdroje a uživatelská očekávání. Již v počátečních fázích projektu při přípravě obchodního případu jsou primárně diskutována 2 témata: benefity a náklady projektu. Rozpočet projektu se tak stává nejvíce sledovaným rozměrem a nejvíce diskutovaným tématem projektu ze strany řízení společností, a to během jeho přípravy, spuštění i závěrečného vyhodnocení. Cílem projektového manažera je dodávka projektu v rámci:

- *Cost baseline* (vývoj nákladů v čase, níže CB) obsahující:
 - Náklady na dodávku všech výstupů projektu
 - *Contingency reserve* (níže CR) pro známá akceptovaná rizika
- Rozpočtu projektu obsahující:
 - *CB*
 - *Management reserve* (níže MR) pro neznámá rizika (tato část rozpočtu může být čerpána jen na základě schváleného změnového požadavku, tj. přesun rozpočtu do *Cost baseline*)

Předpokládejme nyní prediktivní životní cyklus projektu, tj. *waterfall*. Během plánovací fáze projektu si připravíme popis rozsahu projektu pomocí WBS struktury, *WBS dictionaries* a aktivit realizujících *Work Packages* (níže *WP*). Pro jednotlivé aktivity provedeme odhad potřebných zdrojů a s nimi spojených nákladů. Provedeme analýzu rizik a po několika iteracích plánování jsme schopni definovat *CB* a rozpočet projektu.



1 Struktura nákladů projektu

V projektové praxi mohou nastat případy, kdy není možné provést dekompozici rozsahu celého projektu během úvodních fází, například z důvodů:

- Nástupem primárně adaptivních životních cyklů projektu;
- Snižováním nákladů na přípravné fáze projektu (snížování OPEX nákladů);
- Chybějících informací o projektu (následné analytické fáze projektu určí přístup, jakým se projekt bude nadále ubírat).

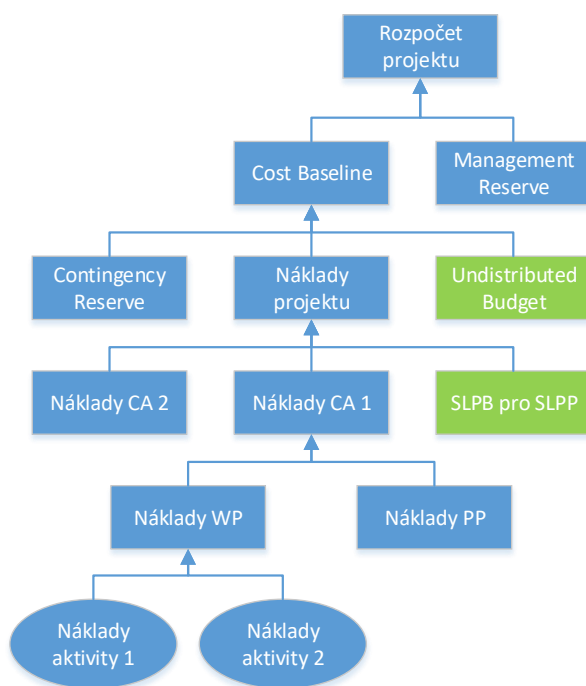
Projektový manažer nemůže připravit rozpočet projektu a *CB* na základě *CR*, *MR*, *Control Accounts* (níže *CA*), potažmo *WP* a *Planning Packages* (níže *PP*). V takových případech bývá projekt omezen finančním limitem sponzora či řídicího výboru. Jakým způsobem reprezentovat rozpočet, který není distribuován mezi výše *MR*, *CR*, *CA*, potažmo *WP* a *PP*?

Dle „Practice Standard for Earned Value Management, Second Edition“ (viz. www.pmi.org) definujeme:

- *Summary Level Planning Budget* (níže *SLPB*) – rozpočet v rámci *CB* rozložený v čase pro budoucí projektové práce, které není možné v současné době dekomponovat do *CA*, potažmo *WP*. Je vhodné přiřazovat ho k *Summary Level Planning Package* (níže *SLPP*) používané pro WBS komponenty s vyšší úrovní popisu rozsahu, zdrojů časování a nákladů, např. projektové fáze.
- *Undistributed budget* (níže *UB*) – rozpočet projektu, který nebyl distribuován do *SPLB*, případně *CA*, potažmo *WP*. Rozpočet není rozložen v čase, nicméně je součástí *CB*. Snahou je proto distribuovat *UB* minimálně do *SLPB*. Není-li to možné, pracujeme s *UB* z pohledu časového rozložení jako s *MR* (procesy a standardy organizace mohou vyžadovat plán rozpočtu v čase, nejčastěji s ohledem na fiskální rok). *CR* bývá v některých



případech považována jako součást *UB*, nicméně na základě své osobní zkušenosti doporučuji oddělovat *CR* a *UB*.



2 Struktura nákladů projektu s *UB* a *SLPB*

Pojďme si projít využití *UB* a *SLPB* na příkladu projektu výměny zastaralého SW. Sponzor by rád provedl výměnu SW nástroje pro back-officové útvary, protože je provozován na technologiích, kterým bude končit podpora v rámci následujících let. Pro projekt je definován limit 12 M CZK, přičemž příprava konceptu řešení by neměla přesáhnout 2 M CZK.

1. Nastavíme *UB* = 12 M CZK.
2. Připravíme WBS strukturu pro fázi konceptu řešení, přičemž:
 - a. WBS komponenta „1. Koncept řešení“ představuje hlavní výstup plánované fáze;
 - b. WBS komponenta „1.1 Obchodní koncept řešení“ je *CA*, *Control Account Manager* (níže *CAM*) je BUS Team Leader;
 - c. WBS komponenta „1.2 Technický koncept řešení“ je *CA*, *CAM* je IT Team Leader.
3. *CAM* provedou odhady zdrojů a nákladů pro *WP* v rámci jejich *CA*:
 - a. Náklad pro „1.1 Obchodní koncept řešení“ je 0.8 M CZK;
 - b. Náklad pro „1.2 Technický koncept řešení“ je 1 M CZK.
4. Provedeme distribuci 0.8 M CZK z *UB* do „1.1 Obchodní koncept řešení“, další distribuce v rámci *CA* je v zodpovědnosti *CAM*.
5. Provedeme distribuci 1 M CZK z *UB* do „1.2 Technický koncept řešení“, další distribuce v rámci *CA* je v zodpovědnosti *CAM*.
6. Pro jednoduchost předpokládejme nulovou hodnotu pro *MR* a *CR*, tj. zůstatek rozpočtu v rámci *UB* je 10.2 M CZK. Protože v současné době nevíme, jakým způsobem budou

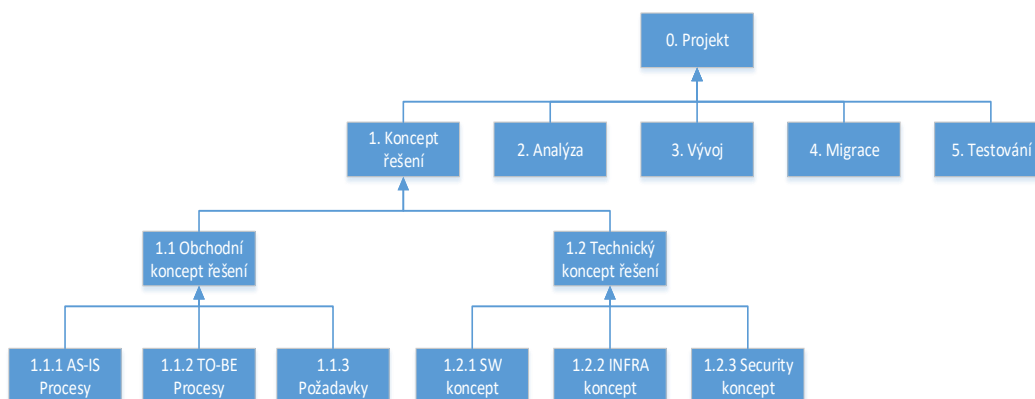


Zpravodaj 12

Projektového undergroundu 2017

nahrazeny případy užití zastaralého SW, další fáze projektu nelze v současné době odhadnout z pohledu zdrojů a nákladů.

7. Na základě draftu konceptu řešení řídicí výbor potvrdil re-implementaci případů užití zastaralého SW do jiného aktuálně využívaného SW. Současně připravíme WBS komponenty s hrubým odhadem zdrojů, nákladů a časování, tedy SLPP:
 - a. „2. Analýza“, s odhadem SLPB 1.2 M CZK;
 - b. „3. Vývoj“, s odhadem SLPB 3.5 M CZK;
 - c. „4. Migrace“, s odhadem SLPB 2 M CZK;
 - d. „5. Testování“, s odhadem SLPB 3 M CZK.
8. Provedeme následující distribuce:
 - a. 1.2 M CZK z UB do „2. Analýza“;
 - b. 3.5 M CZK z UB do „3. Vývoj“;
 - c. 2 M CZK z UB do „4. Migrace“;
 - d. 3 M CZK z UB do „5. Testování“.
9. Zůstatek rozpočtu v rámci UB je 0.5 M CZK.
10. Později bude provedena dekompozice výše WBS komponent (SLPP, 2-5), definice CA, CAM, odhad zdrojů a nákladů podobným způsobem jako v krocích 3-5.



3 WBS struktura projektu



Zpravodaj 12

Projektového undergroundu 2017

K evidenci přesunů rozpočtu mezi UB, SLPB, CA atd. můžeme využít *Budget Log*, jehož struktura může vypadat následovně:

ID	Date	CR	From	To	Work	CZK	Cost	Description
BL-001	DD.MM. YYY			UB			12.000.000	Rozpočet projektu je přesunut do UB.
BL-002	DD.MM. YYY		UB	1.1 Obchodní koncept řešení			800.000	Přesun rozpočtu na CA 1.1. Zůstatek UB je 11.200.000.
BL-003	DD.MM. YYY		UB	1.2 Technický koncept řešení			1.000.000	Přesun rozpočtu na CA 1.2. Zůstatek UB je 10.200.000.
BL-004	DD.MM. YYY		UB	2. Analýza			1.200.000	Přesun rozpočtu na SLPP 2. Zůstatek UB je 9.000.000.
BL-005	DD.MM. YYY		UB	3. Vývoj			3.500.000	Přesun rozpočtu na SLPP 3. Zůstatek UB je 5.500.000.
BL-006	DD.MM. YYY		UB	4. Migrace			2.000.000	Přesun rozpočtu na SLPP 4. Zůstatek UB je 3.500.000.
BL-007	DD.MM. YYY		UB	5. Testování			3.000.000	Přesun rozpočtu na SLPP 5. Zůstatek UB je 500.000.

Anketa

Třech vybraných zkušených projektových manažerů jsme se tentokrát ptali na jejich zkušenosti s prací ve virtuálním týmu. Co vnímají jako největší výzvu a jaká jsou jejich doporučení, to se dočtete na následujících řádcích.



Martin Čapek

Projektový Manažer - W.A.G. payment solutions, a.s.

Jak dlouho pracujete ve virtuálním týmu?

Ve virtuálním týmu jsem a pracuji přes 4 roky.

Jaká je Vaše role? Řídíte virtuální tým nebo v rámci virtuálního týmu někomu reportujete?

Moje role byla vždy projektový manažer, kde jsem řídil projekty s týmem sídlícím v různých částech Evropy.

Co Vám přijde na práci s virtuálním týmem nejtěžší a jak jste si s tím poradil?

Jedním ze stavebních pilířů úspěšného projektu je správná komunikace. Při komunikaci ve virtuálním týmu používáte nejčastěji jen verbální část komunikace, proto musíte něčím vynahradit tu neverbální část. Mě se osvědčilo zapojit alespoň částečně vizuální stránku - vnímání. Proto když potřebuji diskutovat nějaký složitější problém, připravím si obrázky, na kterých pak vysvětluji, co potřebuji a zpětnými dotazy kontroluji, zda tým chápe, co po nich vlastně chci. Díky moderním technologiím už není žádný problém mít videokonferenci, či jen sdílení obrazovky, což celou práci ve virtuálních týmech ulehčuje, přesto bych vřele všem doporučoval, aby se na začátku spolupráce tým osobně navštívil. Mně se vždy lépe pracuje s lidmi, když si mohu hned spojit jméno s obličejem.

Co byste poradil někomu, kdo se rozhoduje jít na pozici PM, kde bude řídit tým na dálku, nebo co byste poradil někomu, kdo na takovéto pozici začíná?



Jak jsem již zmiňoval výše. Důležité je používat takové komunikační techniky, abyste se chápali a nedocházelo k nedorozuměním. Musíte si uvědomit, že když pracujete ve virtuálním týmu, kde máte různé kultury, tak důležitost správné techniky komunikace se umocňuje. Z toho důvodu, když můžete, ukazujte problematiku na obrázcích. Pište úkoly na schůzkách online. Dávejte kontrolní otázky, abyste se ujistili, že jste se pochopili, nebo obráceně parafrázuje daný požadavek na Vás - Vašimi slovy, abyste se ujistili, že jste Vy správně pochopili, co se po Vás chce.



Martin Brhlík

Senior Project/Program Manager - T-Mobile Czech Republic, a.s.

Jak dlouho pracujete ve virtuálním týmu?

S virtuálními týmy pracuji více jak 10 let v mezinárodním prostředí a 5 let v prostředí CZ, PL, HU, RO, SK. V současnosti řídím projekty s týmem v Německu, Albánii, Chorvatku, Makedonii a Řecku.

Jaká je Vaše role? Řídíte virtuální tým nebo v rámci virtuálního týmu někomu reportujete?

Působím v roli projektového i programového manažera. V rámci virtuálního týmu nejenže řídím své projektové týmy, ale zároveň reportuji klíčovým stakeholderům, business ownerovi a sponzorovi.

Co Vám přijde na práci s virtuálním týmem nejtěžší a jak jste si s tím poradil?

Chybí F2F komunikace a osobní sounáležitost týmu. Řeším to tak, že neustále týmu opakuji cíle, připomínám úkoly, pořádám pro tým 1 – 2 denní workshopy. Dále také využívám WebEx, centrální DSM nástroj (např. SharePoint). Také se mi osvědčily cloudové prostředky, jako je například Trello, kde se dají velice dobře sledovat úkoly a jejich rozpracovanost.

Co byste poradil někomu, kdo se rozhoduje jít na pozici PM, kde bude řídit tým na dálku, nebo co byste poradil někomu, kdo na takovéto pozici začíná?

Doporučil bych zahájit projekt F2F workshopem, nebo alespoň video konferencí. Pokud Vám má tým řádně fungovat, je potřeba, aby se jeho členové alespoň trochu navzájem poznali a mohli si za emailem nebo hlasem v telekonferenci představit konkrétní osoby. Pokud pracujete na dálku i se sponzorem a business ownerem, určitě bych doporučil se s nimi alespoň jednou setkat osobně. Dále je důležité si nastavit komunikační plán a týmová pravidla (team charter), zejména pro komunikaci na dálku.



Kateřina Treppeschová

Mezinárodní projektový manažer – Deutsche Telekom

Jak dlouho pracujete ve virtuálním týmu?

V minulosti jsem pracovala přibližně rok s menším virtuálním týmem a momentálně již 4 měsíce řídím poměrně velký mezinárodní tým napříč Evropou.

Jaká je Vaše role? Řídíte virtuální tým nebo v rámci virtuálního týmu někomu reportujete?

Jsem v roli projektového manažera, kde řídím virtuální tým. Přímou reportuji programovému manažerovi, který sedí ve stejné kanceláři, ale zbytek klíčových stakeholderů je různě po Evropě.



Co Vám přijde na práci s virtuálním týmem nejtěžší a jak jste si s tím poradil?

Dle mého názoru je nejtěžší nedostatek osobní interakce mezi členy týmu. Já jsem si po pár týdnech zvykla rozeznávat členy týmu po hlase a dle přízvuku uhádnout, z jaké země daný člověk je. Avšak vybudovat týmového ducha v týmu, který se navzájem nikdy neviděl a skoro každý jeho člen je z jiné země a kultury, tak to je velice náročné. V těchto případech se mi nejvíce osvědčilo buďto pro tým uspořádat workshop, na kterém se mohou osobně potkat, nebo alespoň video-konferenci.

Dále si myslím, že je velice důležité si v rámci týmu jasně vysvětlit role jednotlivých jeho členů a nastavit si komunikaci a komunikační pravidla. Mít sdílený prostor, kam mají všichni přístup, ideálně mít nějaký jednotný messagingový nástroj (slack, jabber atd.) – to velice usnadní komunikaci. Trello je také velice dobrý nástroj, dají se tam celkem dobře zadávat a kontrolovat úkoly.

Co byste poradila někomu, kdo se rozhoduje jít na pozici PM, kde bude řídit tým na dálku, nebo co byste poradil někomu, kdo na takovéto pozici začíná?

Pokud jste zatím řídili klasické projekty, kde jste vidali svůj tým denně, tak bych Vám asi poradila se připravit na to, že to bude úplně něco jiného. Je důležité si s týmem co nejdříve vytvořit týmovou kulturu a ideálně se s nimi potkat alespoň jednou osobně. Dále si myslím, že je velice důležité se osobně potkat s klíčovými stakeholdery a domluvit se s nimi, jakým způsobem chtějí být informováni. Dle mého názoru je důležité, aby PM tým stmeloval a dohlížel na to, že komunikace funguje tak, jak má a že danému problému, který se tým snaží momentálně vyřešit, všichni rozumí stejně.

Odpovědi na vaše otázky

Rozjeli jsme odpovědnu. Odpovědi na vaše otázky z oblasti projektového řízení se budeme snažit odpovědět co nejdříve, optimálně do 24 hodin. Otázky prosím posílejte na: email@mypmi.eu.

Stalo se

Text – Igor Luhan (T-Mobile)

Devátého listopadu proběhla diskuze na téma **Jak řídit projekt v prostředí, kde PM je vnímán jako zbytečný náklad a projektová metodika jako zbytečná, zdržující administrativa?** Diskuze byla velice zajímavá a dostala se k neobyčejně mnoha tématům, která jsou s danou problematikou spojena.

Záznamy z našich diskuzí jsou na našem WEBu. Bohužel náš WEB byl napaden a tak nejsou zatím obnoveny všechny informace. Záznamy z diskuzí, včetně té z listopadu, tam však obnovíme co nejdřív.

Po dvou týdnech pak proběhla „ochutnávka“ **certifikačního školení k certifikaci PMP**. Na tématu řízení financí byla zájemcům demonstrována jedna lekce, která by měla postupně přivést k úspěšné certifikaci. Vzhledem k úspěchu a hlavně díky ochotě přednášejícího, Jaroslava Bárty, bude tato aktivita pokračovat v příštím roce již běžnou sérií večerních kursů. Samozřejmě, jako vše v Projektovém Undergroundu, je a bude zdarma.

Redakční rada

Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Sára Lundáková
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Petra Sojková
Jiří Svoboda

Projektový
Underground
© 2017
www.mypmi.eu