



Úvodem

Dostává se Vám do rukou druhé letošní číslo Zpravodaje Projektového Undergroundu. Co v něm naleznete?

Kromě ankety na zajímavé téma zde najdete i nový seriál praktických rad ze života PM. A také avíza na přednášky a diskuze.

Co se chystá

Již za týden, ve čtvrtek **8.2. od 17:30** proběhne **ve velké zasedačce ČSOB** na Radlické přednáška s diskuzí 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. Obvykle se v takových situacích chováme katastrofálně. Snadno si můžeme rychle zničit svou (léta budovanou) kariéru, manželství, kamarádství, vztah, ba i život.

Kdykoli uvíznete (ve slepém kruhu; nemáte výsledky, které chcete či máte výsledky, které nechcete, opakující se problémy), je to proto, že je nějaký životně důležitý rozhovor, který nevedete, nebo vedete špatně. Správné chování se však lze naučit. Znalost jak dělat klíčové rozhovory má disproporčně vysoký efekt na váš život a vztahy a výsledky; soukromé i pracovní. Jedním z cest je vytáhnout a projednat věci, které jsou pro život nejpodstatnější.

Seznámí Vás s nimi **Milan Schwarzkopf**, zkušený Projektový manažer, který se již léta zajímá i o „Soft skills“ jako nutnou součást znalostí dobrého Projektového manažera, ale i manžela, partnera, rodiče, osobnosti pro moderní svět a každodenní život. Nezapomeňte se prosím registrovat, abychom s vámi počítali.

Na téma motivace již proběhla v rámci Projektového Undergroundu řada diskuzí. Tentokrát by bylo zajímavé se podívat na to, jak motivovat k rutinním činnostem v projektu. Zaměříme se tedy tentokrát ne na to, jak jednorázově vytvořit nebo vymyslet něco nového, ale naopak k činnostem, které se v projektu mohou opakovat rutinně – například vytváření zpráv, údržba komunikačního prostředí, atd. Zaměříme se tedy na část oblasti Leadership z trojúhelníku potřebných znalostí (talent triangle) PMI. Diskuze proběhne ve čtvrtek 15.3. od 17:30 ve známém prostředí firmy Ericsson v Karlíně.

Další přednáška s diskuzí z oblasti Soft-Skills je plánována na 5. dubna do prostor firmy Howden (bývalé ČKD) u Sazka Arény. Téma ještě budeme přesněji avizovat.

Za všechny organizátory se těším na zajímavé diskuze.

Igor Luhan

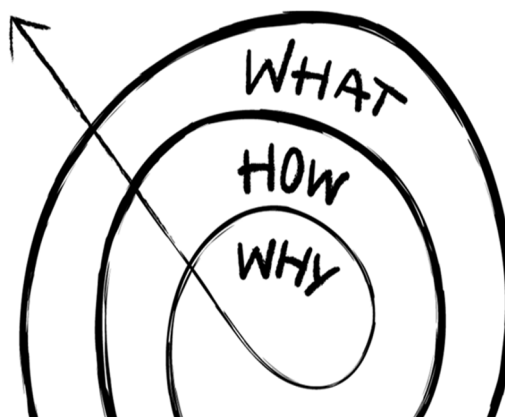
Obsah

- Úvodem
- Co se chystá
- Co a jak (1. část)
- Anketa
- Co a jak (2. část)



Co a jak (1. část)

Začínáme **nový seriál**, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nepůjde o teoretické rozbor, ale naopak o zcela praktické situace a jejich řešení. Budeme se z nich snažit vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly. V každém čísle plánujeme publikovat několik situací, které v některém z projektů nastaly, a jejich řešení – případně i několik způsobů řešení. Každá ze situací bude z jiného oboru projektového řízení.



Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl (a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil (a) sám (sama), kdybyste se s ní setkal (a) – 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.

Prosím, napište nám, zda uvedené situace a jejich řešení považujete za dobré, nebo jestli chcete jít víc do hloubky – nebo naopak zůstat víc u praktických rad. No, a pokud budete mít připomínku ke kterékoli z uvedených rad, prosím, pošlete ji také, rádi ji publikujeme nejen ve Zpravodaji, ale i na našem LinkedInovém profilu.



První situace: Motivace klíčových osob

Jak motivovat členy týmů, kteří vědí, že jsou nepostradatelní (díky znalostem)? Jak je obvyklé, nemáte prakticky žádnou možnost je motivovat finančně, ale na druhou stranu víte, že odchod (nebo i pouhé „flákání“) takového člena týmu by přineslo enormní problém. Co s tím?

Zkuste si sami odpovědět. Radu vzešlou z diskuzí najdete dále v textu.

Druhá situace: Vedení diskuze

Diskuze je plná problémů. Jak z takové situace ven? Nabízí se odebrat dlouho mluvícímu slovo. Pokud řídím debatu nebo diskuzi, mohu to provést opravdu striktně, aniž by to bylo neslušné?





Třetí situace: Jak reportovat

Jaká forma pro reporting stavu se osvědčila?

Anketa

Tentokrát jsme se zeptali juniorů, kteří nejsou tradičními projektáky, ale přesto velká část jejich práce zahrnuje práci na projektech. Zjišťovali jsme, v čem vidí kouzlo projektů a naopak, s čím bojují nejvíce. Otázky zněly konkrétně takto:

1. Co je pro vás nejobtížnější na vedení projektů?
2. V čem vám naopak práce na projektu přijde zajímavá?
3. Kde čerpáte know-how a inspiraci pro vedení projektů?



Simona Fedorková

Sales Trainee, Plzeňský Prazdroj

1. Nejtěžší je pro mě nutnost překonat mou přirozenou potřebu udělat si všechno sama a spolehnout se na ostatní kolegy nebo dodavatele, že doručí své části projektu v požadované kvalitě. Učím se delegovat práci a zodpovědnost.
2. Na projektové práci mi přijde nejhezčí, že každý den dělám něco jiného. Hlavně za sebou vidím kus udělané práce, projekt se posouvá kupředu, od počáteční myšlenky až po reálnou hotovou věc. Rozhodně to není rutina a to mě na tom baví.
3. Při vedení projektů se opírám hlavně o know-how zkušených kolegů. Máme vypracovanou základní metodiku pro rutinní projekty. Pro komplexnější projekty využívám hlavně konzultace s nadřízenými, kteří mi pomáhají projekty strukturovat.



Iryna Kasumava

Junior Mobility Specialist, ŠKODA AUTO DigiLab

1. The most difficult is to predict a human factor. You can have project timeline carefully planned and calculated, but we all are not robots to work without bugs and delays. So it is difficult to predict how much extra time you should include for possible communication delays, problem fixing, personal force majeure and so on.

2. For me it's really important that I see the result of my work. And in project management that result is usually quite tangible and measurable. There is a problem and you have to come up with a solution. In the beginning there is just an idea and you gradually evolve it, gathering the insights from all possible sources, until you have a prototype which you test, and then develop again and test, develop and test, etc.. And then when you look back you may find out that the final result differs a lot from how you thought it would turn out. And you went all that way from an idea to prototype and further. Problem solved, project manager is satisfied.

3. Being a junior project manager in a team I learn quite a lot from practice now: from more senior colleagues during mentoring sessions, from cooperation with consultancies, and so on. Also external seminars, workshops and trainings as well as reading books and articles on the topic of service design and project management provides useful tips and ideas.



Petra Sojková

Planner of Logistics Strategy and Innovations, ŠKODA AUTO

1. Řada proměnných a situací, které lze jen velice těžce předvídat, často ani to ne. Člověk musí myslet dopředu a průběžně hledat back-up řešení.

2. Líbí se mi rozmanitost. Člověk potká celou řadu lidí, často odborníků na jiné oblasti, než kterými se sám zabývá. Rozšiřuje si tak neustále obzory a nezůstává v přílišném detailu. Projekty jsou zpravidla dlouhodobá záležitost, která přináší každý den něco nového – nové zkušenosti, nové lidi, nové poznatky, nová témata, ...

3. Ctím názor, že chybami se člověk neučí, protože samotná chyba ho ještě nenaučila, jak danou situaci řešit. Inspiraci tak hledám především v seniornějších kolezích a jejich zkušenostech. Baví mě i články projektových komunit sdílejících své zkušenosti, rady, triky a tipy.



Co a jak (2. část)

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



První situace: Motivace klíčových osob

Platí základní princip: žádný člen týmu nesmí získat pocit nenahraditelnosti!

Je třeba odpovídajícím způsobem rozdělovat práci a odpovědnost a dojde-li k tomu (což je např. běžné na softwarových projektech), pak to je riziko a je třeba s ním tak pracovat (mít rezervy).

Nenahraditelnost nese i paradoxy:

- Nepostradatelná osoba ztrácí možnost osobního růstu a svobodu.
- Je to typické pro větší firmy (nepostradatelná oddělení).
- Platí to i pro manažera projektu, i on je nahraditelný a musí si to uvědomovat.

Zásada vytvoření úspěšného týmu projektu neleží ve výběru nejlepších odborníků, ale ve sladění týmu i z ostatních hledisek, především osobnostních. Tým sestavený ze samých osobností bude vykazovat tenzi v okamžicích, kdy se objeví problémy. V každém týmu je třeba průběžně zjišťovat motivace jednotlivých členů a dokonce čím kritičtější zdroj to je, tím častěji. Pracujte s riziky nesoučinnosti členů týmu tak, jako pracujete s ostatními riziky, a snažte se je i podobně eliminovat.

Druhá situace: Vedení diskuze

Pokud něco nejde, je dobrá otázka: „Co brání tomu, aby byl úkol dokončen? Čím k tomu mohu přispět?“. Často se ukáže, že po sumarizaci podmínek je vše řešitelné. K tomuto módu diskuze se můžeme dostat, budeme-li moderovat statusovou diskusi standardní sérií otázek:



- Co jsi udělal tento týden a co plánuješ na příští týden?

- Jaké jsou překážky v tom splnit plán na příští týden? S čím mohu pomoci?

Nechceme-li být při vedení diskuze agresivní (což bychom neměli, protože ji to může „zabít“), lze při dlouhém monologu například položit otázku „Co si z toho zapíšeme?“ nebo „Je z toho nějaký úkol?“. Většinou to stočí debatu k závěru.



Třetí situace: Jak reportovat

Pro jednoduché projekty malého rozsahu je obvykle dostatečné slovní hodnocení doplněné seznamem několika (max. pěti) klíčových rizik. Je ale třeba nezapomenout na to, že rizika se musí v čase měnit – pokud jsou reportována stále táž rizika s týmž oceněním, pak to signalizuje, že rizikům není věnována patřičná péče.

Pro reportování větších projektů jsou dobré semaforey. Pro management je to jasná a přehledná informace. Je vhodné pro semaforey v reportech používat nejen barvy, ale též šipky, které zobrazují trend. Předává se tím informace, která má vztah ke zdraví projektu. Příklad definice tabulky, kterou lze použít pro hodnocení projektu a přípravu semaforů, je zde:

Summary Arrow Options	Arrow Meaning Trend	Period -to- Period	PM Confidence	SPI (Schedule)	CPI (Cost)
↑	Good-Up	Better	On Track: No impact	>.90	>.90
→	Good-Steady	Same			
↓	Good-Down	Worse			
↑	At Risk-Up	Better	Warning: Possible impact	>.75 <.90	>.75 <.90
→	At Risk-Steady	Same			
↓	At Risk-Down	Worse			
↑	Trouble-Up	Better	Problem: Will be impact	<.75	<.75
→	Trouble-Steady	Same			
↓	Trouble-Down	Worse			

Čas věnovaný těmto činnostem se bohatě vrátí zefektivněním komunikace s okolím.

Připravil Igor Luhan

Redakční rada

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

Projektový
Underground
© 2018
www.mypmi.eu

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.