



Co se chystá v Projektovém Undergroundu

Strategie a byznysový pohled na projekt. Diskuze na toto téma proběhne 6.9. od 17:30 v prostorách Raiffeisenbank na Pankráci, za nákupním centrem Arkády. Vztah projektu a firemní strategie skýtá celou řadu otázek. Některé z nich jsou řešeny ve standardech projektového řízení, ale praktické přístupy v nich nenajdete. Pojdme spolu diskutovat na téma byznysového pohledu na projekt, jeho přínos pro strategii a i jeho ukotvení v byznysu firmy. Praktické otázky na toto téma zašlete mailem na Igor.Luhan@mypmi.eu do 5.9. do 12:00.

Na říjen chystáme „grilování projektáka“. Večer plný otázek a odpovědí, kdy můžete vybranému zkušenému PM položit jakoukoliv otázku, ale vítané jsou hlavně ty, které směřují k jeho neúspěchům. A můžete sledovat a případně se ptát, jaké si vzal z neúspěchů poučení – může být zajímavé i pro vás. Akce proběhne v zatím neurčený čtvrtek v prostorách Zemědělské univerzity v Praze - Suchdole. No a na listopad již je jasno. Předmětem diskuze bude tentokrát kvalita v projektu. Kvalita je „způsobilost k užití“. Kvalita je „soulad s požadavky“. Kvalita je „stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků“. Kvalita je „to co očekává zákazník“. No dobrá, tyto definice všichni známe, ale co taková „kvalita řízení projektu“? Jak ji co nejlépe definovat? Jak řeší kvalitu řízení projektu jednotlivé PM metodiky? A co každodenní praxe? Přijďte neformálně diskutovat na téma kvalita řízení projektu v rámci dalšího setkání Projektového Undergroundu, tentokrát 15. 11. 2018 od 17.30 ve společnosti Gemalto na adrese BBC Villas, Želetavská 1448/7, Praha 4.

Příprava k certifikaci PMP

Získal jsem certifikát PMP v roce 2007. Vzpomínám, že na přípravu jsem věnoval značné množství času. Nejprve jsem vyhledal všechny požadované informace a dokumenty, které PMI požaduje pro ověření kvalifikace. Pak jsem se začal připravovat na obávaných 200 otázek ve výběrové zkoušce.

Studoval jsem hlavně PMBOK a několik dalších knih a byl jsem docela dobře připraven na procesy, definice, oblasti domén atd. Jinými slovy, dobře jsem znal teorii, stejně jako bych se připravoval na zkoušku na univerzitu.

Ale při zkoušce jsem často zjistil, že si opakuji: "Kde jsou otázky o procesech, definicích a všech těch krvavých věcech, nad kterými jsem strávil takový čas studiem ???"

O zkoušce PMP lze totiž uvést zajímavou věc: zkouška, tedy kvíz s více volbami, je provedena tak, aby zjistila, zda skutečně máte praktickou zkušenost jako projektový

Obsah

- * Co se chystá v projektovém undergroundu
- * Příprava k certifikaci PMP
- * Jsem „rozbíječem strojů“ v řízení projektu?
- * Co a jak (1. část)
- * Příprava k certifikaci PMP
- * Co a jak (1. Část)
- * Proč certifikace PMP
- * Co se stalo v projektovém undergroundu



manažer (samozřejmě v PMI). To, že můžete z paměti recitovat PMBOK, se jaksí předpokládá a je to nutná podmínka.

Giovanni Perrone PgMP, PMP



Jsem „rozbíječem strojů“ v řízení projektů?

Z dějepisu víme, že „rozbíječi strojů“ byli dělníci v počátcích průmyslové revoluce, kteří se bránili pokroku a zavádění strojů tím, že je rozbíjeli. Současní noví „rozbíječi strojů“ jsou ti, kteří odmítají technologické změny a často se prezentují větou „Za mého mládí jsme to dělali jinak ...“

Je nasnadě otázka, co znamená být „rozbíječem strojů v řízení projektů“. Myslíte si, že když nemám rád těžké, složité a pracné nástroje pro řízení projektů, tak jsem odmítačem technologického pokroku v řízení projektů? Zcela jistě nejsem, i když technologiím při řízení svých projektů nepřikládám velkou váhu (i když jsou některé z těch projektů docela velké...). Dle mého názoru opravdu nepotřebujete plno technologických vychytávek, abyste dobře řídili projekty. Na druhou stranu, své „status reporty“ nepíší husím brkem a inkoustem z duběnek, stejně tak tento článek není vyryt na břidlicových destičkách; používám textový editor i další nástroje kancelářského balíku. Také používám „myšlenkové mapy“ ať již na reálném papíru v poznámkovém bloku nebo i notebooku či PC, a to proto, že vyhovují mému způsobu myšlení.

A dokonce si myslím, že nejsem zdaleka sám. Před léty jeden školitel řízení projektů tvrdil, že DOBRÝ vedoucí projektů musí být schopen úspěšně řídit projekt pouze s použitím listu papíru, tedy velké projekty s více listy papíru. S touto velkou myšlenkou plně souhlasím.



První co potřebujete, je porozumět procesům a jak fungují, potom můžete procesy řídit i s nejjednoduššími nástroji.

Máme tedy základní otázku: Jak moc je automatizace a technologie důležitá? Ihned ji nemůžeme zodpovědět, protože si musíme říci – co to je důležitost a jakou má hodnotu.

Abychom se dostali k odpovědím, pomejme předpoklad o dobrém vedoucím projektu a listu papíru. Je to tak? Typický průběh mých projektů podává důkazy: začínám (jsem konzultant) s návrhem, který se může překlomit do RFP nebo jsem také pozván, abych návrh podal přímo. Abych byl pozván musím předložit alespoň stručný, ideový návrh co navrhuji, aby se udělalo, co to udělá a co udělám já.

V kontextu projektového řízení musím připravit mimo jiné i mnohé další, jako je plán projektu, zakládací listinu projektu, rozsah, cíle, harmonogram, rozpočet, omezení, rizika s jejich vlastníky.

A kde toto vše začíná? Doslovně, na listu papíru. OK, na třech listech.

Na prvním začnu s myšlenkovou mapou, načrtnu i požadavky, výstupy, zdůrazním, co je očekáváno a jaká práce bude očekávána. Na mapě popíšu vše známé o projektu z klientovy strany.

Druhý list papíru je pokračováním myšlenkové mapy a to WBS, popíše to, co navrhuji - limity, výstupy, výsledky konkrétních činností. Vše je potom soustředěno na třetím listu papíru jako prezentace pro vedení s celkovým a zobecněným harmonogramem, rozpočtem a naplánovanými zdroji.

To je vše. Vše podstatné pro projekt na třech listech papíru. Vše nutné, abych napsal návrh projektu. Také vše nutné, co potřebuji pro řízení projektu.

Znamená to však, že nikdy nevyužívám technologie? Samozřejmě, že ne. Mimo kancelářský balík využívám i jiné nástroje. Postačuje, když vyhoví třem požadavkům:

- Potřebuji nějakým způsobem sdílet a řídit toky informací, které v projektu vznikají. Jinými slovy - nějakou formu a místo pro sdílené úložiště realizačních výstupů – dokumentů (dočasných i finálních). Místo neustále dostupné a s možností současného užívání dokumentů a hlavně vždy s jejich poslední verzí.
- Další potřebou je společná diskuze na projektu, jeho aktivitách, je důležité sdílet informace více než sdílet soubory. Potřebuji sdílený záznam rozhodnutí, dialogů, komentářů pokud možno v reálném čase, dostupný pro



všechny členy týmu, a aby byl zřejmý průběžný záznam diskuze a rozhodování

- Co ještě? Potřebuji, aby plán projektu byl viditelný, sdílený a také aby bylo možno zobrazit pokrok v realizaci dle plánu. V této oblasti SW nástrojů není nic zásadně nového za posledních 30 let.

Co je potřeba zdůraznit, je, že pro body výše vždy platí přítomnost, práce, přispívání dalších lidí na projektu. Někdy jsem týmem projektu jen já sám, pak by stačil jen papír, který by stačil více než dobře, nicméně ze setrvačnosti a potřeby přístupu k datům i z jiných zařízení, používám SW nástroje také.

Jak se dívám na použití technologií v řízení projektů: nepoužívám technologie pro technologie, ale proto, aby sloužily lidem. Čím více členů týmu, víc týmů mám v projektu, tím více rostou požadavky na technologie.

Je zřejmé, že každou z potřeb či požadavků, které byly vyjmenovány dříve, lze pokrýt samostatnou aplikací. V současné době se jednotliví tvůrci aplikací již snaží o vzájemné propojení a základem již není například Ganttův diagram a jeho využití, ale základní je potřeba kooperace, sdílení mezi lidmi účastnými na projektu.

Nejsem „rozbíječem strojů“ v řízení projektů ze zásady, určité „stroje“ pro řízení projektů používám podle aktuálních podmínek a potřeb. Používám papír ne proto, že nemám rád technologie, ale proto, že pro začátek je papír tou nejjednodušší cestou, jak začít a neexistuje žádný přesvědčivý důvod, proč bych toho nechal. Jsem v začátku řízení projektu sám. Poté již potřebné technologie používám, aby ostatní zúčastnění měli aktuální informace a mohli jsme je všichni sdílet.

Jde o to vždy vědět, kdy a jak technologie přináší hodnotu a zda má její užití. A jde o výběr správného množství, úrovně technologií pro podporu týmu, s kterým pracuji, a pro řízení projektu, pro dosažení potřebných cílů.

Takže asi mohu říci, že „rozbíječem strojů“ nejsem. Máte jiný názor, či dokonce jste nepřáteli technologií?



Podle Mark Mullaly připravil Otakar Krátký

Co a jak (1. část)

Pokračujeme v seriálu, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nejde o teoretické rozbory, ale naopak o zcela praktické situace a jejich řešení. Snažíme se vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly. Tentokrát jsme se zaměřili na rady a zkušenosti z minulé diskuze na téma motivace k rutinním činnostem v projektu.

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

První situace: otevřenost, odvaha a komunikace



Rozsáhlý projekt implementace ERP dodavatel – zákazník. Poctivá příprava a mírně agresivní odhady pracnosti. PM připravil dobrou nabídku.

Obchodník přichází s tím, že má informaci, že zvítězí nabídka o 40% levnější a cestou není debatovat snížení rozsahu. Navrhuje (požaduje) snížení odhadů pracnosti, škrtnutí

rezervy a nastavení projektu na dobré změnové řízení, kterým se zajistí profitabilita z pohledu dodavatele. „Odřídme si dobře zákazníka“ říká obchodník. Standard PMI, který PM podepsal, jasně říká, že nikdy nebude nesprávně informovat o odhadech pracnosti.

Co má udělat PM:

- Udělat, co chce obchodník
- Eskalovat na vedení společnosti a trvat na poctivém přístupu
- Odmítnout projekt řídit
- Neuposlechnout a v týmovém duchu informovat zákazníka a snažit se ho přesvědčit o rozumném přístupu

Druhá situace: komunikace ve virtuálním týmu

Jakým způsobem lze efektivně přesvědčovat lidi (tlačit na ně, aby udělali co je potřeba), když sídlí daný člověk v jiné lokaci (a nemáme možnost za ním osobně jít a řešit to)?



Třetí situace: odpovědnost za odhady

Kdo obvykle nese odpovědnost za odhadnuté pracovní množství jednotlivých úkolů projektu?

Proč certifikace PMP

Proč jsem hrdý na to, že jsem PMP? Protože si myslím, že to představuje dvě věci. Jednak zájem a ochotu investovat do profese, jejíž kredit se stále více zneužívá: do profese projektového manažera. Druhá jsou to faktory, které odlišují projektové manažery: strukturovaný přístup k problémům a reálné zkušenosti.

Při práci jako projektový manažer jsem brzy zjistil, že pro to, aby věci probíhaly správně, potřebuji nějaký rámec. Standard PMBOK je určen právě pro tento účel: vytváří referenční rámec, který může být přizpůsoben realitě a který slouží k formování toho, jak jsou projekty vedeny.

A teď k druhému faktoru, proč je certifikace PMP tak důležitá: je založena (nebo by měla být založena) na reálné životní zkušenosti. Je známo, že aby se uchazeč mohl přihlásit na zkoušku, musí předložit souhrn zkušeností v projektovém řízení, především musí prokázat, že pracoval jako projektový manažer po dobu nejméně 4500 hodin (zhruba 4 roky).

Dokonce, i když splnění této podmínky lze snadno vykázat, i když neodpovídá realitě (za předpokladu, že žádost není kontrolována), ten kdo vlastní PMP ví, že samotná zkouška spočívá spíše na reálných životních situacích než na teoretických otázkách a znalosti procesů PMBOK.



V praxi jsem zjistil, že skutečná zkušenost s projektovým řízením je velmi důležitá nejen při práci jako projektový manažer, ale také při hledání manažera projektů. Jednou z mých povinností byl i výběr kandidátů do role projektových manažerů a titul PMP opět přišel vhod – sloužil totiž pro prvotní rozdělení kandidátů. Po publikování inzerátu hledajícího PM jsem byl zavalen desítkami životopisů lidí, kteří dosud zjevně neměli s řízením projektů co do činění. Ne že by tyto životopisy nestály o přečtení: některé z nich byly velmi ... zajímavé a v zpestřily můj pracovní den. Ale když jsem na životopisu četl "PMP", už jsem věděl, že se mám životopisu věnovat podrobněji - možná je to ten správný, ale přinejmenším je to něco, co stojí za to číst.

V neposlední řadě je velmi dobrou vlastností PMP to, že certifikaci po určité době vyprší platnost - nebo konkrétněji skutečnost, že pro zachování certifikace potřebujete pracovat jako PM a pracovat i na sobě. Pro ty z vás, kteří to neznají: znamená to získat během 3 let 60 jednotek PDU (Personal Development Units), přičemž 1 PDU zhruba odpovídá 1 hodině rozvoje. Samozřejmě i zde existují triky, které by tento požadavek obejít (alespoň do určité míry), ale pokud je snaha je splnit férově, pak těch 60 PDU nutí zlepšit se, naučit se nové věci, navštěvovat semináře a konference a dostat se k novým věcem. A mimochodem, dotaz na to, jak uchazeč před vámi obnovuje certifikaci je docela zajímavá otázka k přijímacímu pohovoru.

PMP je tedy velmi dobrý milník na vaší cestě k profesionalitě: dává pevné základy, dobrou slovní zásobu a navíc může být velmi užitečný, když hledáte práci (nebo když hledáte dobré PM).

Zpracováno dle Giovanniho Perrone PgMP, PMP

Co se stalo v Projektovém Undergroundu v červnu

Mnoho projektových manažerů pracuje ve stálém pracovním poměru. Ale nedávna krize a šetření, která jednotlivé firmy zasáhla, způsobila i významný odliv projektových manažerů na „volnou nohu“. Jejich role, autorita, ale i pracovní rytmus a administrativa se liší. A to ještě někteří z nich pracují skoro jako zaměstnanci, dlouhodobě pro jednoho zaměstnavatele, jiní jako „nomádi“ putují od jednoho projektu k dalšímu. Proto byla červnová diskuze věnována tomuto tématu. A byla zajímavá. Kromě jasného propočtu ukazujícího, že práce na „volné noze“ se i při započítání provozních nákladů a rizik vyplatí, zde padla i řada dalších zajímavých informací. Vyjmenujme si některé:

- „Nomád“ má možnost odmítnout projekt, má větší možnost si vyjednat podmínky (záleží na důležitosti projektu)
- Nehraje roli „překvalifikovanost“ PM
- Podmínkou ale je, že PM má finanční rezervy a musí být ochoten obchodovat.

Je vidět, že uvedené poznatky nahrávají spíš k tomu odejít na "volnou nohu" až po získání zkušeností a také rezerv.

Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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



První situace: otevřenost, odvaha a komunikace

- Svědomí je v úzké souvislosti s prioritami každého PM
- Podpora firmy a kultura v ní je klíčová pro rozhodnutí (pokud to dělají všichni, pak se s tím nedá moc dělat)
- V prostředí s tvrdou metrikou je možno odmítnout, v měkkém prostředí by to mohlo být chápáno jako neloajalita
- Důležitý je pohled zákazníka, zda si fakticky uvědomuje, že za tu cenu nemůže dostat to, co chce (tedy zda hraje tutéž hru).

Druhá situace: komunikace ve virtuálním týmu



Lokální osoba má vždy větší prioritu, to platí i v rámci jedné lokality (např. v případě telefon vs. osobní kontakt). Pomáhá jedině mít na místě lokálního reprezentanta.

Pozor na znalost angličtiny a shodné vnímání slov – nezbytné dělat summary a MM. MM se doporučuje chronologicky a ponechávat historii.

Ještě upozornění: organizace většinou nemyslí globálně, ale lokálně, i když z



lokálního prostoru přerostly do globálního. Tento problém lze vyřešit, pouze pokud organizace začne myslet globálně. Musí se rozbít lokální vztahy. Cíle (a KPI) musí být dány nikoliv na bázi lokality, ale na základě druhu byznysu (mezinárodně).



Třetí situace: odpovědnost za odhady

Dle metodiky odhad dělá ten, kdo za něj poté nese odpovědnost. Pro eliminaci extrémů v odhadech je vhodné využít tým pro zpětnou vazbu a korekci „úletů“.

Připravil Igor Luhan

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.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Matěj Gosman
Jiří Svoboda
Projektový
Underground ©
2018
www.mypmi.eu