



## Již za týden pořádá Projektový Underground další diskuzi

Vážení příznivci Projektového Undergroundu,

chtěli bychom Vás pozvat na **další diskuzi**, která se koná ve čtvrtek **15.3. od 17:30** ve společnosti Ericsson, na adrese Sokolovská 79. Téma je **Jak motivovat k rutinním činnostem na projektu**. 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. Otázky z oblasti motivace k rutinním činnostem prosím pošlete nebo vyplňte do 14.3. (do oběda), budou sloužit jako vaše vstupenka.

Ještě před tím, ve čtvrtek **8.3. od 17:30**, proběhne již třetí večerní **seminář k přípravě k certifikaci PMP**. Tak jako obvykle se zájemci sejdou v budově T-mobile u metra Roztyly. Čtvrtý seminář je plánován na 29.3. a pátý na 26.4.

Již teď je možné se hlásit i na dubnovou přednášku s diskuzí s názvem **Komplexitu analýzou neubijeteš**. Co se pod tímto názvem skrývá? Přednáška a po přestávce bude následovat diskuze s úvodem do agilních principů řízení projektů. Často se říká, že agilní přístup je vhodný pro malé projekty, WEBy, zatímco velké projekty je třeba naplánovat, analyzovat, navrhnout architekturu apod. Je to vždy pravda? Oba přístupy jsou ale nástroji na snižování rizika spojené s dodávkou projektů. Komplexitu analýzou neubijete. Zaměříme se na fundamenty, poznejme naše prostředí a jeho kontext a dle toho se rozhodujeme. Nedělejme z toho náboženství. Přednášet a diskutovat bude Ondřej Kavula, který prošel od vývojáře, architekta, projektového a programového manažera, šéfa vývoje až dnešnímu nezávislému konzultantovi / agilnímu kouči. Má více než 10 let praxe řízení komplexních vývojových a integračních projektů, ale i agilní transformace korporací i menších IT firem (AVG, T-mobile, O2, Commerzbank, aktuálně Škoda Auto). Přednáška s diskuzí proběhne **5.4. od 17:30**. A protože očekáváme velký zájem a počet míst v zasedačce firmy Howden – ČKD kompresory je omezen, bude platit, že kdo se dřív zaregistruje, ten má šanci.

Na květen je opět plánována diskuze, tentokrát na téma „**potřeba znalosti technického předmětu projektu**“. Jde o stálé téma různých diskuzí: má být PM spíš manažerem, nebo spíš odborníkem na předmět projektu? Pojdte s námi diskutovat a uvidíme, jestli se vůbec podaří dobrat ke společnému závěru. Diskuze proběhne **10.5. od 17:30**. I na tuto akce je možné se již hlásit, ale jako u každé diskuze platí, že přihláškou je konkrétní otázka na toto téma.

No a poslední předprázdninová akce bude přednáška s diskuzí na téma **specifik řízení projektů pro NATO**. Proběhne v červnu ve společnosti Anect u metra Budějovická.

Všichni organizátoři se těší na setkání.

Igor Luhan

### Obsah

- Úvodem – Již za týden pořádá Projektový Underground další diskuzi
- Co a jak (1. část)
- Logický rámec projektu
- Co se stalo v Undergroundu
- Co a jak (2. část)



## 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 rozbor, 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.

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: motivace klíčových osob

Jak motivovat klíčové pracovníky, nemůže-li PM hospodařit s rozpočtem projektu?

### Druhá situace: vyjednávání

Jaké jsou zásady pro úspěch ve vyjednávání?



### Třetí situace: akceptace

Ideální stav je pokud lze mít konkrétní akceptační kritéria ve velmi raných stadiích projektu a nejlépe je spolu s popisem akceptačního procesu vložit jako přílohu ještě přímo do smlouvy se zákazníkem. Jak se ale postavit k situaci, kdy to z principu projektu před zahájením nelze udělat?

## Logický rámec projektu

Co je to logický rámec projektu? Podrobně se o tomto nástroji dočtete v nejedné publikaci, mimo jiné i v metodice IPMA. Dnes Vám zde nebudu popisovat příliš teorie, ale rád bych Vám ukázal, jak mi tento nástroj pomáhá v praxi řízení projektů.

Na začátek tedy něco málo z teorie.

Logický rámec (také logická rámcová matice – LRM) slouží jako pomůcka při stanovení základních parametrů projektu. Jde o součást metodiky návrhu a řízení projektu označované jako „Logical



*Framework Approach (LFA)*“. Celkově jde o nástroj, který uceleně řeší všechny etapy projektu od přípravy, přes návrh a realizaci až po vyhodnocení projektu<sup>1</sup>.

Tato metodika vznikla již v 70. letech minulého století ve spolupráci firmy Principals Concepts Inc. – PCI a USAID, tedy United States Agency for International Development. Díky své univerzální koncepci se velmi rychle rozšířila do mnoha odvětví nejprve v USA a následně do více než 35 zemí po celém světě<sup>2</sup>.

Jak logický rámec vypadá? Jde o tabulkový zápis rozkladu projektu do jednodušších celků, doplněný o akceptační kritéria každého z nich a podmínky, za kterých je možné jich dosáhnout. Zdroje (lidé i materiál, zboží, SW), se kterými projekt budu dodávat a náklady na tyto zdroje. Často se také do matice uvádí, co není součástí projektu.

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Název projektu Projektový manažer Datum
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Tabulka 1 - Obecná struktura Logického rámce projektu

Jak přesně s logickým rámcem projektu pracovat, si můžete přečíst například v publikaci Projektový management podle IPMA, kde je celá problematika podrobně vysvětlena.

### Jak mi v praxi logická rámcová matice pomáhá?

Logická rámcová matice (dále jen LRM) je velmi univerzální a jednoduchý nástroj pro řízení projektů. Osobně jej používám jak ve fázi plánování, tak v dalších fázích projektu. Můj přístup je následující.

Ve fázi plánování sestavím základní strukturu LRM. To znamená, že dle požadavků, které mám od zákazníka projektu, stanovím jasný a měřitelný cíl, po dohodě se zákazníkem nastavím i očekávané přínosy. Navrhnou rozpad cíle do dodávek a sepíšu základní aktivity (tedy úkoly), které je třeba odpracovat a s kým, abych měl s projektovým týmem o čem diskutovat. Tato metoda se mi osvědčila hlavně proto, že nenechávám aktivitu pouze na projektovém týmu, ale povzbudím je hned na začátku tím, že něco je již hotovo. Ale jako projektový manažer nejsem schopen sám

<sup>1</sup> Zdroj: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>

<sup>2</sup> Zdroj: Tamtéž.



postavit celý věcný rozsah každého projektu, ani to není mým úkolem, proto se opravdu ani nesnažím LRM vymyslet sám - i když bych někdy mohl. Dokonce často úmyslně vynechám některé „dodávky“ nebo „aktivity“, abych podpořil diskusi týmu. Členové týmu mi potom sami doplňují dodávky, na které jsem „zapomněl“ a rozpadají je do aktivit, které je nutno odpracovat, aby vůbec dodávka vznikla. V rámci této diskuse již rovnou slýchám, čeho se projektový tým obává, tedy hrozby pro budoucí analýzu rizik. Tyto hrozby osobně přetavím do podmínek, za kterých jsme schopni projekt dodat. Ty zapisuji do 3. sloupce, a to i přesto, že to není úplně metodicky správně, protože v tomto sloupci by měly být pouze externí hrozby, které nemohu nijak ovlivnit. Nicméně v praxi se mi osvědčilo, že 3. sloupec v podstatě používám jako zjednodušený risk log.

Když mám tímto způsobem naplánovaný projekt s přiřazenými zdroji a náklady na ně, ptám se návodně týmu dál, abych dokázal vyplnit i 1. a 2. sloupec. To znamená, ověřitelné ukazatele, že byl úkol či dodávka nebo cíl splněn a dle čeho tak soudím. Používám aktivační dotazy. Jak mi dokážete, že je váš úkol splněn, tak abych to pochopil, i když danou problematiku neznám? (to je dotaz na 1. sloupec). Proč mám věřit tomu, že dané měření je správné? (dotaz na 2. sloupec). Tímto způsobem vyplním ke každé dodávce i cíli měřitelné ukazatele a zdroje, na základě kterých tyto informace dodávám.

Uvedu **příklad z praxe**.

*Otázka:*

*Jak mi dokážete, že jsme nakonfigurovali daný HW správně?*

*Odpověď:*

*Provedeme akceptační testy a doložíme, že zařízení funguje.*

*Otázka:*

*Proč mám věřit akceptačnímu testu, který jste provedli?*

*Odpověď:*

*Tento akceptační test byl proveden v souladu s ISO, požadavky zákazníka apod.*

*Otázka:*

*A kde to všechno naleznou?*

*Odpověď:*

*Existují akceptační scénáře, popsané například v příloze Zadávací dokumentace nebo v normě ISO.*

*Dále se ptám na hrozby.*

*Otázka:*

*Čeho se v rámci dodávky XY obáváte, co by se mohlo pokazit, nebo na čem je to závislé?*

*Odpověď:*

*V dané dodávce bývá problém s nestabilní kvalitou SW od výrobce.*

*Daný HW nemusí být plně kompatibilní se sítí zákazníka, i když je to v dokumentaci od výrobce napsané.*



# Zpravodaj 03

## Projektového undergroundu 2018

*Existuje reálná možnost, že HW nedorazí v avizovaném termínu.*

*Bude nutná spolupráce s autoritou. Osvědčení, certifikace apod.*

Tímto způsobem si udělám obrázek o tom, co všechno je třeba udělat, abych dodal všechny části projektu a následně tím splnil cíl. Také zjistím, co mi hrozí, na co se raději připravit předem a případně to i komunikovat se zákazníkem projektu. Kolik mne to bude nakonec stát nehledě na to, za kolik byl projekt prodán. Koho budu potřebovat do projektového týmu a co všechno musím objednat za zboží, nebo také podpůrné materiály a pomůcky pro členy týmu.

Po interní schůzce s projektovým týmem běžně s LRM odcházím k zákazníkovi projektu, kde mu na té stejné matici prezentuji realitu projektu. Opět formou dotazů.

Vážený zákazníku, pochopil jsem to tak, že to, proč to všechno děláme, je, že potřebujete dosáhnout přínosu ve formě X. Počkám na souhlas.

Víte, že tyto přínosy nejsou v kompetenci projektu, který děláme, protože mimo dodání cíle našeho projektu musí nastat podmínky Y? Počkám na souhlas, případně vysvětluji.

Nyní k cíli. Je toto cíl, na kterém se stále shodneme? Dodat Z do 1.1 za peníze P? Počkám na souhlas, případně vysvětluji.





Nyní tedy k vysvětlení toho, jak cíle dosáhneme, co budeme potřebovat a za jakých podmínek můžeme cíl garantovat. Zde vysvětluji rozpad na dodávky, jak dokážeme, že jsme je splnili, kdy to budeme kontrolovat a jak.

Následně pouze rychle naznačím, že za dodávkami stojí celá řada úkolů, abych podpořil to, že projekt není jednoduchou záležitostí a ujistil zákazníka, že přesně víme, co všechno je třeba udělat, abychom společně uspěli.

Jako poslední věc shrnu, o čem jsme se bavili, a dodám, co není v rozsahu projektu řešeno, je to mimo scope.

Pokud je k tomu možnost, LRM si zákazníkem nechám podepsat.

Ve fázi realizace následně kontroluji jednotlivé úkoly, které mají přiřazeni konkrétní lidé, a hlídám pracnost (a náklady), které na úkol byly odhadnuty, naplánovány.

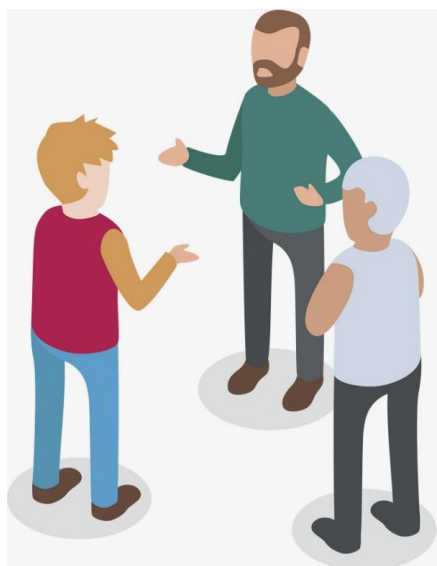
Mám do celého projektu VHLED, vím, co se má stát, abych docílil jednotlivých dodávek a jak si ověřím a následně budu deklarovat, že byly splněny správně a v plném rozsahu. Dále monitoruji a řeším hrozby, případně rozpracované do rizik, které jsme zapsali v podmínkách.

Ve fázi ukončení a vyhodnocení projektu mám podklad pro akceptaci projektu jako celku, LRM použiji jako check list a součást akceptačního protokolu se zákazníkem projektu.

Interní vyhodnocení projektu provedu také na základě LRM, kdy mám prostor porovnat skutečné plnění, náklady, termíny s plánem pro jednotlivé celky i projekt celkově.

*Článek připravil Jakub Vodička*

## Co se stalo v Undergroundu



Ve čtvrtek 8. března jsme strávili příjemné dvě hodiny při přednášce a následné diskuzi na téma **kritických rozhovorů**, jak v práci, tak i v životě. Milan Schwarzkopf nás připravil na situace nenadálých rozhovorů, v nichž jde opravdu o hodně. Jak neztratit kontrolu ani nad svými emocemi, ani nad rozhovorem. Z důvodu autor-ských práv není možno vystavit prezentaci, která byla použita a kterou účastníci dostali, ale účastníci si odnesli hodně zajímavých podnětů. Záleží už jen na nich, zda se jim podaří je využít, až k tomu přijde příležitost.

Ve čtvrtek 22.2. proběhl druhý večerní **seminář k přípravě k certifikaci PMP**. Za účasti deseti účastníků jsme se pod vedením Jaroslava Bárty věnovali hlavně znalostní skupině Integrace. Na příštím semináři se ještě k této znalostní skupině vrátíme.



## Co a jak (2. část)

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



### První situace: motivace klíčových osob

Motivace je v maticové struktuře, v níž se většina projektů pohybuje, velký problém. I kdyby manažer projektu měl k dispozici fondy k odměnám (což se většinou neděje), tak to k motivaci nemusí pomoci. Motivace je individuální věc každého, na někoho ani finanční motivace nepůsobí (třeba proto, že už se cítí „za vodou“ a pracuje spíše pro pocit uspokojení). Způsob motivace zároveň odráží i motivaci a povahu samotného PM a jeho manažerský styl („nelze překročit svůj stín“). Této problematice se věnuje rozsáhlá projektová literatura, ale po jejím přečtení stejně čtenář nakonec zjistí, že Ameriku neobjevil, že motivaci každého jednotlivce je třeba detekovat zvlášť – nejlépe v rozhovorech, třeba i osobně laděných.

### Druhá situace: vyjednávání

Očekávání formuje jak naše vyjadřování, tak i naše naslouchání. Negativní očekávání nás vede k tvrdšímu a agresivnějšímu (eventuálně submisivnímu) vyjadřování. Zároveň při naslouchání jsme citlivější na negativní signály v komunikaci.



Pro úspěch vyjednávání je klíčové motivovat partnera k přijetí společného závěru. Pozitivní vyjadřování partnera vede k hledání řešení a ke kompromisu. Naproti tomu negativní vyjadřování nutně vede k hledání viníků, obhajování a negativní protireakci. Při negativním vyjadřování snadno vzbudíme u partnera obranné postoje. Ty potom vyjednávání brzdí a komplikují, protože partner se nevěnuje problému, ale obhájení své pozice a osobnosti.

#### Příklad 1

A: „Nemůžeme vám nabídnout nonstop servis.“

B: „To je problém, potřebujeme stálou pomoc.“

A: „Bohužel to opravdu nejde.“

B: „Tak to se asi nedohodneme ...“

#### Příklad 2

A: „Náš servis funguje od 8 do 20 hodin.“

B: „A co když se něco stane v noci?“

A: „Podle zkušeností našich klientů, jim tento způsob vyhovuje, protože přes noc u nich na pracovišti nikdo není. Pokud byste měli nějaký problém, můžeme se pokusit ho řešit individuálně. Jak je to u vás s noční prací zaměstnanců?“



B: „No, občas někdo finišuje a je tam déle, ale po osmé jen výjimečně, to je pravda.“

### Cvičení

Pokuste se přeformulovat pozitivně následující výroky. Nezapomeňte, že se nesmí změnit smysl sdělení. Vyjádření by mělo vytvářet prostor pro další jednání.

- Nestihneme to v termínu
- Lžete
- Nemáme na to peníze
- To je směšná nabídka
- Tohle náš systém nikdy nedokáže
- Tyhle technické podrobnosti mě nezajímají

Důležité je připravit též předem alternativu k vyjednávané dohodě (tzv. batna). Jde vlastně o sílu vyjednaváče, je to neviditelný základ k jednání. Odpovídá na otázku, co zbývá vyjednaváči za nejlepší alternativu, když se nedohodne. Například pokud se nedohodne během obchodního jednání na prodeji, je jeho nejlepší alternativa začít hledat jiného kupce/klienta. Silná alternativa znamená, že nejsme na dohodě s protistranou závislí. Pokud se nedohodneme, naše ztráty budou malé. Naopak, slabá alternativa znamená, že případná nedohoda bude mít pro nás závažné důsledky. Například, pokud se nedohodnu s monopolním dodavatelem, je moje alternativa přejít na jiná paliva, nebo vybudovat nový plynovod.



### Třetí situace: akceptace

Pokud je důvod v zákazníkovi, který neslyší na argumenty o tom, že to je v jeho prospěch, a nenechá se přesvědčit, pak nezbyvá než se pojistit velikostí rezervy. Je-li důvod v tom, že to z principu nejde udělat, pak nejvhodnějším řešením je rozdělit projekt na fáze. V rámci projektu, který pokryje první fázi, je pak třeba provést analytické práce tak, aby na konci bylo možno definovat

i akceptační kritéria pro následující fázi.

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 pošlete na: email@mypmi.eu.

### Redakční rada

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

Projektový  
Underground  
© 2018  
www.mypmi.eu