



## Co se chystá v Projektovém Undergroundu

Chtěli bychom Vás pozvat na **další přednášku**, která se koná po velikonočních, ve čtvrtek **5.4. od 17:30** ve společnosti Howden – ČKD Kompresory u Sazka arény. Téma je **Komplexitu analýzou neubijteš**. 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. Zaměřme 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 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? Pojďte 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.

Další zajímavou pozvánku na 19.4., kterou pořádá Česká komora PMI, najdete v kapitole Jak se zdolává Everest.

Všichni organizátoři se těší na setkání.

Igor Luhan

## 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.

## Obsah

- Co se chystá v Projektovém Undergroundu
- Co a jak (1. část)
- Mezi klasickým
- a agilním řízením: extreme project management
- Jak se zdolává Everest
- Co se stalo v Undergroundu
- Co a jak (2. část)



## První situace: změna pozice

Co by měl dělat nový PM, který zatím prostředí a lidi tolik nezná?

## Druhá situace: motivace

Jak zpestřujete rutinní činnosti lidem na projektu? Co může motivaci k rutinním činnostem zvýšit? Vhodné tooly? Pravidelnost? Detailní vysvětlení proč se činnost dělá?



## Třetí situace: reporting

Jak se motivovat k rutině vyplňování týdenního reportu?

## Mezi klasickým a agilním řízením: extreme project management

Dnešní projekty se liší od projektů před 10 nebo 20 lety. Většinou díky zavedení internetu a následnému softwaru založenému na cloudových technologiích způsob, jakým pracujeme - a tedy i naše projekty - prošel revolucí. Charakteristika řady nynějších projektů je v tom, že požadavky na projekt se mohou dennodenně měnit a od odpovědných týmů se očekává, že s těmito situacemi budou pracovat plynule. Zúčastněné strany se chtějí více zapojit do projektů, zatímco jsou stále v procesu, což znamená, že mohou kdykoli změnit svůj názor (a vytvořit další práci pro týmy).

Tradiční (vodopádové) řízení projektů v takové situaci často nevyhoví. Jako řešení se nabízí agilní metodiky. Proto jsou i tématem příští schůzky Projektového Undergroundu. Agilní ale neznamená jenom Scrum. Seznamme se zde proto s další zajímavou metodikou, která pro některé typy projektů je nepochybně vhodnější.

**Extreme Project Management** (XPM – překlad do češtiny asi ani zatím neexistuje) je krátký a flexibilní tam, kde tradiční řízení projektů není. XPM umožňuje měnit projektový plán, rozpočet a konečný výsledek tak, aby vyhovoval měnícím se potřebám bez ohledu na to, v jaké fázi se projekt nachází, a obvykle zahrnuje projekty, které trvají jen několik týdnů nebo dokonce jen několik dní. Na rozdíl od metodiky Scrum však není vázán povinným procesem práce, přesně danou délkou cyklu apod.



Tým, který chce použít XPM, musí počítat s tím, že bude třeba učinit několik pokusů o přiblížení se ke správnému a optimálnímu řešení místo toho, aby se jednoduše zaměřil na dokončení všeho po prvním pokusu. Princip je ve využití zkoušek, aby se co nejdříve a nejsnadněji zjistilo, co funguje a co ne. Jde o proces se samočinnou korekcí - když se věci zhoršují, je třeba se vrátit zpět na původní cestu. To vyžaduje odstup od hierarchie při rozhodování, bez níž nelze postupovat rychle ani vytvářet neotřelé nápady. Jde tedy o projekty řízené lidmi, namísto procesu řízených (lidé neupravují své projekty podle modelu, přizpůsobují modely tak, aby odpovídaly projektu).

Plán projektu s ohledem na extrémní řízení znamená, že očekáváme změnu, uznáváme, že časové lhůty se mohou měnit a ponechat prostor pro chyby. To může být pro projektového manažera zvyklého na vodopádový přístup problém. Ale nejen pro něj, i pro jeho okolí.

XPM staví na velice kompetentním samořídícím se týmu. Zároveň má být svižný. Je třeba shromáždit tým lidí, kteří jsou ochotni a připraveni přijmout tuto metodu. Pokud by členové týmu preferovali pomalou práci a chtěli mít pro všechna rozhodnutí schválení vrchním managementem, tak to nebude fungovat.

XPM staví na velice kompetentním samořídícím se týmu. Zároveň má být svižný. Je třeba shromáždit tým lidí, kteří jsou ochotni a připraveni přijmout tuto metodu. Pokud by členové týmu preferovali pomalou práci a chtěli mít pro všechna rozhodnutí schválení vrchním managementem, tak to nebude fungovat.

### **Společné charakteristiky extrémních projektů, vhodných pro řízení metodou XPM, jsou:**

- Požadována rychlá práce a brzký výsledek
- Vysoce komplexní potřeby, nejistota o nejvhodnějším řešení, neznámé výsledky projektu
- Časté změny projektových požadavků v průběhu projektu

XPM vychází z vodopádového modelu. Ale plán musí odpovědět na všechny následující otázky: Kdo to potřebuje, co a proč? - Co to bude dělat? - Můžeme dostat to, co je pro dokončení potřeba? Stojí to za to?

Práce se plánuje v krátkých cyklech - několik týdnů maximálně. Během kick-off schůzky při zahájení projektu se poskytuje všem plný přehled o dané práci. Nejdůležitější je motivace týmu. Je třeba tým přimět, aby se s prací na velkém novém projektu plně ztotožnil. Odpovídá se členům týmu otevřeně na každou jejich otázku a jasně se jim sděluje očekávání. V neposlední řadě od prvního dne musí být tento projekt prioritou.

S klientem se komunikuje často, pozorně se sledují jeho potřeby a okamžitě odesílají korigující informace týmu. Postupuje se v pracovních cyklech doprovázených kontrolami, review sessions



# Zpravodaj 04

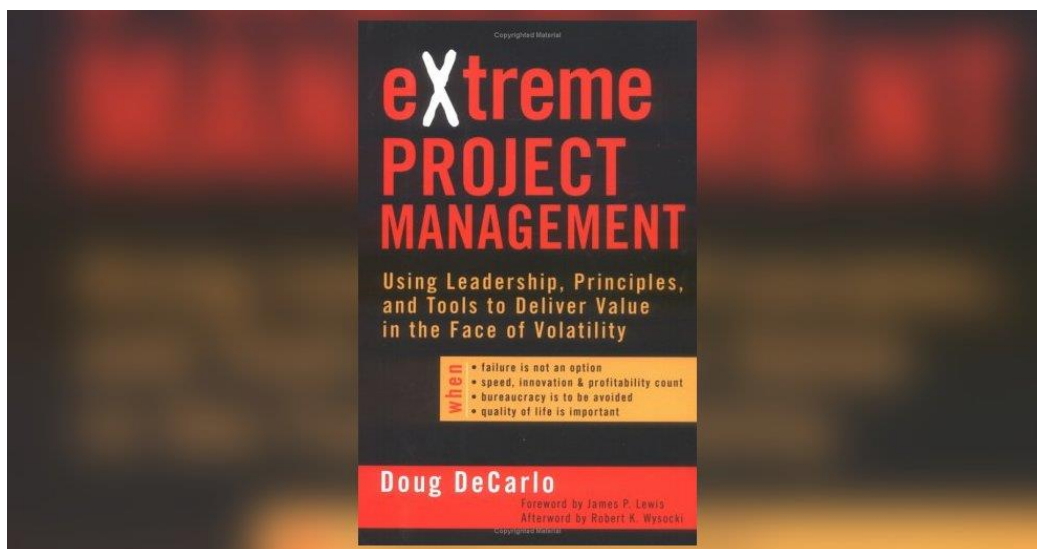
## Projektového undergroundu 2018

a pokud se zdá, že se projekt zhoršuje, konají se speciální schůzky určené k novému vymezení projektu.

Protože o motivaci jde v první řadě, doporučuje se při ukončení cyklu udělat malou oslavu, která umožní pocítit, že si týmu vážíte díky této náročnou práci. Také každou schůzku se doporučuje zahájit uvedením úspěchů týmu od poslední.

Typické je, že se nenastavuje více procesů, než je nezbytně potřeba. Je velice žádoucí držet takový projekt dle zásady KISS - keep it simple, stupid. Každý projekt obvykle vyžaduje a využívá různé kroky a různé šablony.

Pokud Vás tento popis zaujal, tak další informace o nástroji XPM najdete v knize eXtreme Project Management autora Doug DeCarlo. Jedná se o velmi podrobné informace o všem, co byste měli vědět, abyste mohli začít s XPM, včetně tipů na navrhované schůzky, jednání se zúčastněnými stranami a vyřešení projektových problémů. Knihu je možno koupit, případně ji mohu zapůjčit.



Na závěr si dovoluji parafrázovat jeden z příkladů uvedených v této knize. Autor uvádí, že první použití této metody je svázáno s Noemem. Dozvěděl se totiž, že bude potopa. Obvyklé řešení povodní spočívá v tom, že se přesunete na vyšší místo, třeba na kopec. Tedy řešení potopy klasickým projektovým řízením by spočívalo v hledání nejvyšší polohy, kam voda nedosáhne. Případně, pokud by se ukázalo, že to nestačí, tak jako změnový požadavek by se na nejvyšším kopci ještě stavěla věž. XPM ale motivuje členy týmu hledat co největší škálu řešení, i ta neobvyklá. A proto v týmu řízeném metodou XPM se patrně dřív nebo později najde nápad nestavět věž, ale loď, protože pak je hloubka vody při potopě irelevantní. No a metodika XPM také nabízí postupy, jak najít z množství řešení to nejvhodnější – což je v případě potopy právě ta loď.



## Jak se zdolává Everest

**Everest je nejen hora, ale byl to i známý projekt.** V historii našeho bankovníctví šlo možná o jeden z nejmambicióznějších projektů vůbec. Byl nastartován po fúzi dvou bank, Raifeisenbank a eBanky v roce 2009 a neměl menších cílů, než nahradit stávající dva core banking systémy systémem novým. To vše za plného provozu banky při plnění aspirativních obchodních cílů.



Světový guru na core banking transformace, George Colwell říká, že taková transformace je srovnatelná s výměnou všech motorů Boeingu 747 během letu, anebo s otevřenou operací srdce u pacienta, který zrovna běží maraton. Svě zkušenosti shrnul do osmi fází, kterými typicky taková transformace prochází a nazval je osm schodů poznání.

### Tábor první – Vzrušení z Něčeho Nového

Většina bank prochází extrémně detailním, časově náročným a drahým RFP procesem, kdy vyhodnocuje jednotlivá dostupná core-banking řešení, integrátory a další periferie potřebné pro svůj transformační projekt. Euforie na konci RFP procesu s výběrem řešení (Dodavatele), integračního partnera (Integrátora) a dalších potřebných hardwarových komponent běžně vytváří obrovskou dávku vzrušení. V tomto bodě je Banka nadměru optimistická a nový projekt začíná... je tu vzrušení z něčeho nového!

### Tábor druhý – Proč je to tak těžké? Může za to integrátor!

Vzrušení přetrvává přesně tak dlouho, dokud Banka nezjistí, že je to daleko složitější, než předpokládala. Dosažení potřebného tahu a dynamiky v implementačním projektu zabírá déle, než se očekávalo. Zdá se, že jednotlivé strany nejsou zcela sehrány a zaznívají první falešné tóny. Banka se domnívá, že problémem je Integrátor, kterého si najala, aby jí pomohl implementovat systém. Přehodnotí svoji strategii, prozkoumá smlouvu, kterou s Integrátorem podepsala a pomalu oba dva spějí k přejednání podmínek, zatímco se Banka rozhlíží po alternativách. Mnoho času a peněz je prohýřeno hrou na hledání viníka. Na konci čeká zpravidla výměna vrcholového vedení projektu na straně Integrátora, dohoda o parciálních ústupcích a projekt pokračuje.



## **Tábor třetí – Výrobek Dodavatele je vadný a plný nedodělků!**

Špatně definované procesy se postupně vynořují z mlhy. Banka začíná pomalu, ale jistě chápat funkčnosti a standardy zakoupeného řešení. Začíná identifikovat nutná vylepšení, rozšíření a přizpůsobení a jak pracnost, tak délka trvání projektu se dramaticky navyšují. "Slibovali jste nám, co nemůžete dodat" říká Banka! "Požádali jste o nestandardní procesy či funkce, na což jsme vás v RFP upozornili" reaguje na to Dodavatel. To vytváří šum a nejistotu v projektu, protože najednou je definice rozsahu na vodě, stejně jako vztah Banky a Dodavatele. Opět hledá Banka alternativy, mnoho času a peněz je prohýřeno hrou na hledání viníka. Na konci čeká zpravidla výměna vrcholového vedení projektu na straně Dodavatele, dohoda o parciálních ústupcích a projekt pokračuje.

## **Tábor čtvrtý – Možná bychom měli projekt zrušit a soudit se!**

Banka je stále naštvaná! Cítí se podvedena a zrazena. Zvítězí pýcha, která dovede Banku až na pokraj zrušení projektu a přenechání celé věci právníkům. Naštěstí extrémní opatření obvykle také vede k extrémní introspekci. Zdravá sebekontrola obvykle dovede banku zpět ke strategickým rozhodnutím učiněným ve vztahu k výběru řešení s tím, že potřeba transformovat tu stále existuje a nikam nezmizela. To obvykle Banku stáhne zpět od okraje a projekt pokračuje.

## **Tábor pátý – Možná neznáme svoje vlastní procesy?**

Čtvrtá fáze obvykle vede Banku k otázce vlastního chápání svých procesů. Pochopení, že celkový pohled na procesy v rámci organizace chybí, jim umožňuje zpochybňovat jejich status quo a otevírá postupný přechod k opravdové transformaci.

## **Tábor šestý – Možná je to naše organizace?**

Přirozený vývoj zpochybňovat status quo procesů obvykle vede k prozření ve vztahu k celkové organizační struktuře Banky a zpochybnění managementu v duchu „silo“ mentality. Interně začíná boj o moc nad definicí a vlastnictvím jednotlivých business procesů a Banka si začíná uvědomovat, že to není IT projekt, ale dramatická transformace businessu s katalyzátorem v podobě výměny core bankingů.

## **Tábor sedmý – Všichni muži na palubu!**

Organizace se probouzí. Výkonný sponzor si uvědomuje, že ve skutečnosti je třeba udělat něco jiného, než sedět na status mítincích. Myšlení ve stylu „Všichni muži na palubu“ se projevuje, jakmile Banka zjistí, že vnitřní rivalita jejich problémy nevyřeší. Normálně v tento okamžik dochází k několika drastickým změnám v seniorních řídicích strukturách Banky.

## **Vrchol – Úspěšný Go-Live, vše je prominuto**

Uplynuly dva nebo tři roky s několika mnoho meziverzemi, kdy je konečná transformace připravena k nasazení do produkce. Vždy budou přetrvávat parciální problémy k řešení, ale pro většinu agend je Go-Live úspěšný. Core-banking platforma byla nahrazena, procesy přebudovány a organizace se proměnila k lepšímu. Banka zapomněla na strasti a bolesti během projektu a často se



stává stoupencem Dodavatele a jejich řešení a domnívá se, že Integrátor je důvěryhodným obchodním partnerem do budoucna.

### Závěr

S podobnou situací jste se možná již potkali – a nemuselo to být jen v bance, integrační projekty mívají obdobný průběh. **Pojďte si tedy s námi těchto pomyslných osm schodů poznání projít společně s průvodci nanejvýš povolanými – s kolegy z Raiffeisenbank, kteří měli to „šťěstí“ se této dobrodružné mise účastnit.** Prvním z nich je Mirek Štěpnička, který na Everestu vedl stream core-bankingu. V současné době pracuje pro Rajfku jako programový manažer a má za sebou program úspěšné akvizice Citibank. Druhým je Michal Jauker, který se Everestu účastnil jako člen projektové PMO. Nyní Michal vede v Rajfce projektovou kancelář. Akce je pořádána Českou komorou PMI, takže členové PMI mají vstup zdarma. Členové Projektového Undergroundu, kteří do 17.4. pošlou otázku na přednášející, mají také zajištěnu účast zdarma. Pro ostatní platí vstupné 200 Kč. Diskuze proběhne **19.4. od 18:00**, místo ještě není určeno.

## Co se stalo v Undergroundu

Ve čtvrtek 15. března proběhla v prostorách firmy Ericsson diskuze na téma Jak motivovat v projektu k rutinním činnostem. I když se zúčastnila nakonec jen polovina přihlášených, podnětných otázek bylo dost a diskuze byla zajímavá. Dvě nejzajímavější otázky a odpovědi najdete v příští rubrice Co a jak. Záznam je mezi záznamy z diskuzí, konkrétně [zde](#).

O týden později proběhla další dvouhodinová bezplatná příprava k certifikaci PMP. Za účasti poměrně málo posluchačů jsme se tentokrát věnovali řízení rozsahu v projektu.

## Co a jak (2. část)

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



### První situace: změna pozice

Pozorovat, sledovat firemní kulturu a začlenit se. Tedy PM v novém prostředí má nejprve zapadnout a sžít se s prostředím. Oznámit přístup PM a nastavit očekávání. Sledovat ale také očekávání a včas reagovat na ta nesplnitelná.

Pozor, projektovou kulturu lze změnit jen dočasně.



## Druhá situace: motivace

Vysvětlit. Nastavit pravidelnost - např. pravidelně předávat dokumentaci. Někteří lidé dokonce chtějí rutinní činnosti.

PM bývá samomotivační, ostatní lidi je potřebné stimulovat. Odměna by měla naplnit očekávání. Musí se umět i pochválit tak, aby byla pochvala pozitivně přijata. Dát prostor lidem, aby odprezentovali výsledky jejich práce, třeba i dokumentaci, před týmem. Projevit zájem o práci členů týmu. Nezapomínat na zdůraznění základního faktu: jsme jeden tým. A to nejjednodušší: zeptat se lidí, co očekávají od PM, co by chtěli?



U dlouhého projektu přerušit dlouhodobou činnost, aby bylo vidět výsledky i mezivýsledky.



## Třetí situace: reporting

Report není rutina. Naopak umožní si interně uvědomit co je v projektu důležité. Někdy je report jediný marketingový nástroj pro komunikaci s nadřízenými!

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](mailto:email@mypmi.eu).

## Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Regner  
Tomáš Szaszi  
Petra Sojková  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground  
© 2018  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)