



### Co se chystá v Projektovém Undergroundu

Na 14. červen je od 17:30 plánována poslední diskuze před prázdninami, tentokrát na téma „Rozdíly v činnosti PM, pokud je „nomádem“ nebo „zaměstnancem““. Mnoho projektových manažerů pracuje ve stálém pracovním poměru. Ale nedávná 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. Pojd'me si popovídat o tom, co každé z uspořádání přináší, jak ovlivňuje činnost i život PM. Může to být i dobrá inspirace pro budoucí rozhodování ...

Otázku na téma diskuze zašlete prosím mailem do 13.6. do 12:00, tato otázka opravňuje k bezplatné účasti na diskuzi. Diskuze proběhne v prostorách firmy T-mobile u metra Roztyly.

Poslední předprázdninová přípravná dvouhodinovka k certifikaci PMP bude 28.6. Místo i čas zůstávají stále stejné.

Všichni organizátoři se těší na setkání.

### 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: Pravomoc**

- Kde je vhodné aby končily pravomoci PM a kde by měly začínat pravomoci dalších subjektů (řídící rada, PMO, představenstvo firmy, ...)?

#### Obsah

\* Co se chystá v projektovém undergroundu

\* Co a jak (1. část)

\* Anketa

\* Co se stalo v undergroundu

\* Co a jak (2. část)



### **Druhá situace: Záchrana projektu**

- Existuje postup jak zachránit projekt?



### **Třetí situace: Motivace k rozhodnutí**

- Existuje osvědčený trik co dát do prezentace, aby motivovala k rozhodnutí?

## **Anketa**

Jak zjistíte, kdy je nutné eskalovat rozhodnutí na projektového sponzora? Následující anketa, zpracovaná podle PM network, časopisu PMI(R), ukazuje promítání kulturních rozdílů do úvah na toto téma. A jak jste na tom vy? Položili jste si také otázku kdy eskalovat a kdy ne? Třeba Vám některé z informací a postupů v anketě pomohou najít pro Vás správnou odpověď.

### **DODRŽUJ PRAVIDLA**

Eskaluji rozhodnutí, když je mimo moje oblasti kontroly nebo dohodnuté tolerance. Například v nedávném projektu, který přinesl procesní změnu, jsme si uvědomili, že konkrétní řešení schválené sponzorem, nebude v každé situaci fungovat. Věděli jsme, že se musíme vrátit k základu. Ale protože to znamenalo změnu přístupu k projektu a odchýlení se od schváleného řešení, bylo to rozhodnutí, které měl udělat sponzor. Jakmile sponzor přezkoumal nový postup a schválil ho, byl tým schopen pokročit v projektu:

-Elizabeth Herrin, ředitel, skupina Otobos, Horsham, Anglie

### **PŘIPRAVENO K ŘEŠENÍ**

Nikdy nechci, aby byli sponzoři a klíčoví akcionáři překvapeni. Pokud je třeba eskalovat něco, obvykle je to riziko, a je třeba mluvit o možnostech jeho zmírnění. Pokud se objeví překvapení, budu s týmem rychle hledat možnosti řešení a naše oficiální doporučení předložím sponzorovi. Moje konverzace s ním je proto krátká a věcná a vyhýbá se hledání viny. Naším společným úkolem v tomto okamžiku je vyřešit problém.

Jason Orloske, PMP, manažer, odd. projektového managementu, Aldevron, Fargo,



Severní Dakota, USA

## KRITICKÁ KRITÉRIA

Především by měl projektový manažer získat důvěru sponzora a podporovat ho od začátku až do konce. Tím je zajištěno, že jakýkoliv problém může eskalovat ve správný čas. Ale nelze eskalovat na sponzora každé rozhodnutí, tím ztratíte jeho pozornost v okamžiku, když je eskalace skutečně nutná. Projektoví manažeři by měli eskalovat rozhodnutí na sponzora, když nastaly následující problémy

- Problém ovlivňuje schopnost získat financování, vynakládat zdroje nebo dosáhnout úspěchu projektu.

- V celé organizaci není podpora projektu.
- Rozhodnutí vyžaduje oprávnění ke změně rozsahu.
- Rozhodnutí vyřeší situaci typu "go / no-go".

Ipek Sabra Ozgöler, PMP, projektový manažer, kancelář pro řízení projektu, Halkbank, Ankara, Turecko

## PLÁN PRO DISKUSE

Mám setkání se sponzory na dvoutýdenní bázi, kde mluvíme pouze o rozhodnutích nebo jak řešit rizika a problémy. Tyto schůzky představují typický prostor, kde eskalují problémy - pokud riziko není tak velké, aby nemohlo počkat na setkání. Ale eskalují pouze takové problémy nebo rizika, která silně ovlivní časovou osu, rozpočet nebo rozsah.

Fernando Perez, PMP, regionální projektový manažer, Citi, Buenos Aires, Argentina

## PODMÍNĚNÉ PROBLÉMY

Jakékoli rozhodnutí, které může mít vliv na náklady, harmonogram nebo rozsah by mělo být eskalováno na sponzora. Abyste získali okamžitou pozornost a rychlou odpověď, eskalace by měla být přímo nebo telefonicky. Následný e-mail může obsahovat požadavek na rozhodnutí a detaily k předmětu rozhodnutí.

Charanjeet Singh, PMP, projektový manažer, pojišťovna Wawanesa, Winnipeg Manitoba, Kanada

## NEBEZPEČNÉ RIZIKO

Eskalovat pouze tehdy, když klíčový účastník záměrně brání implementaci plánu projektu. Jedním z příkladů je klient, který odmítá formálně přijmout výsledky během procesu validace rozsahu, a to i poté, co výsledky prošly procesem kontroly kvality. Identifikoval jsem všechna rizika s tím spojená a připravil jsem rezervu na tato rizika v plánu, který jsem předal sponzorovi ke schválení.

Talal Benothman, PMP, generální ředitel, Design, inženýrství a architektura Dar At Rijádu, Rijád, Saúdská Arábie

## Co se stalo v Undergroundu

Ve čtvrtek 11.5. proběhla v prostorách firmy Vodafone zajímavá diskuze na téma



„Nakolik je potřebná znalost předmětu projektu pro PM“. Během diskuze se ukázalo, že je nutné rozlišovat, i když se to ne vždy děje, technologickou znalost od projektové zkušenosti – jsou to zcela jiné vlastnosti. Jednoznačný závěr na otázku, která vymezila předmět diskuze, jsme nenašli. Zaznělo ale řada zajímavých názorů – některé z nich lze najít v zápise z diskuze na našem WEBu.

Zároveň diskuze inspirovala k brainstormingu na téma „Co to je vlastně zkušenost PM? Jak se měří / zjišťuje?“ Tento brainstorming zkušených PM proběhne 20. září večer a bylo by krásné, kdyby z něho postupně mohla vzniknout nějaká přednáška – nevíme zatím o žádné, která by se tomuto tématu věnovala. Tak uvidíme, jestli ta ambice není přehnaná.

## Co a jak (2. část)

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



### *První situace: Pravomoc*

Tato hranice je daná kulturou firmy, není obecně definována. Otázka souvisí s autoritou PM. Ta formální je dána (metodikou, zvyklostmi, atd.), neformální je třeba postupně získávat. Některé postřehy pro udržení autority:

Udržet si nezávislost v srdci. Nebýt vydíratelný.

- Nezapomenout, že každý šéf má svého šéfa.
- Jenom hloupý šéf si myslí, že si kupuje zaměstnance a dovozuje, že ho tak trochu vlastní.

- Hned na začátku kriticky zhodnotit situaci a rozhodnout se, zda tu práci berete nebo nikoli, resp. stanovit si podmínky - plná moc, právo veta, atp.

K PMO: to se snaží nezávisle hledat v projektech problémy, a to na základě běžných výkazů i dalších informací. Případně se využívá projektový audit. Snaha by v obou případech měla směřovat k tomu nezatěžovat manažera projektu – využívat veřejné zdroje a PM využít pouze pro jejich případnou interpretaci.



## **Druhá situace: Záchrana projektu**



Typická situace, kdy se rozhoduje o předčasném ukončení projektu, je ve chvíli, kdy je požadována záchrana projektu, který má velké problémy. Terminologicky: problém je to, co komplikuje život již nyní, riziko je to, co může nastat. Atributy projektu s velkými problémy (stačí jeden z dále uvedených):

- Velká / významná zpoždění v harmonogramu,
- Velká / významná překročení nákladů,
- Vzdůstají technické obavy o realizovatelnosti projektu,
- Vzdůstají problémy se subdodavateli,
- Velké množství „překvapení“.

V této chvíli je třeba rozhodnout a vybrat jednu ze tří možností: STOP, FIX nebo CONTINUE “AS IS”. Postupuje se v následující sérii kroků:

1. Je dosud projekt ještě vůbec potřeba? Ne -> Stop, Ano – dále.
2. Je aktuálně projekt ještě výhodný / rozumný? Ne -> Stop, Ano – dále.
3. Měli bychom zkusit fixovat problém nebo pokračovat jak je? “As Is” nebo Fix
4. Co je podstata problémů, co je špatně? - Problem Defined
5. Jak to lze vyřešit? - Solution Defined
6. Implementace řešení, jeho sledování

Ad 1.:

- Kontrakt – musíme pokračovat, není co řešit
- Projekt pro interní zlepšení procesů: možná jsou jiná zlepšení důležitější než tento a ukončení projektu jim pomůže? Nebo je nezbytné?
- Marketingová kampaň: možná jsou jiné marketingové metody účinnější? Nebo je tento projekt nezbytný?
- Vývojový nebo R&D projekt: Možná se trh změnil a produkt v zamýšleném tvaru není již tak atraktivní? Nebo je produkt projektu kritickým krokem strategického plánu?

Ad 2.:

- Projekt může být docela rozumný, ale třeba nebyl rozumný nikdy, nebo svoje opodstatnění mezitím ztratil
- Některé z problémů, které mohou způsobit, že projekt není realizovatelný:
  - nezdolné technické překážky
  - nerealistický harmonogram
  - neadekvátní financování
  - neadekvátní zdroje
  - problémy s podporou podílníků
  - .....atd.....
- Příklady:
  - Kontrakt: zákazníkovi došly peníze



- Marketingová kampaň: marketingový koncept není tak, jak by byl potřeba
- Zlepšování: je zřejmé, že touto cestou se plánovaného zlepšení nedosáhne
- Vývoj nebo R&D projekt: technologie asi neposkytne požadovanou funkcionalitu nebo vede na příliš nákladný produkt

Ad 3.:

- Je třeba uvážit:
  - Zbývající čas
  - Aktuální problémy a potenciál úspěchu
  - Pravděpodobnost akceptovatelného úspěchu
  - Podpora managementu a zákazníka
  - Přístup členů týmu a dodavatelů
  - Zdroje k dispozici
  - Otevřená rizika
  - .....atd.....
- Doporučuje se získat informace v diskuzi s klíčovými podílíky, oni mohou znát např. i záporné dopady předčasného ukončení projektu.

Ad 4.:

- Doporučuje se využít nezávislé posouzení
- Nezapomeňte, že většina projektů má víc problémů a mnoho problémů může mít víc příčin
- Je třeba jít po příčinách a ne po symptomech, jejich léčení nezlepší stav projektu! Příklad:
  - Projekt je zpožděn - proč?
  - V určité oblasti jsou zpoždění - proč?
  - V té oblasti je nízká produktivita - proč?
  - Produktivita je negativně ovlivněna nestabilním zadáním - proč?
  - Požadavky se nepodařilo u zákazníka stabilizovat formou potvrzení – toto je klíčový důvod problémů! Ostatní položky jsou pouze symptomy, které vedly k odhalení příčiny.
- Obvyklé příčiny:
  - Oblast požadavků:
    - Zákazník neví, co opravdu potřebuje
    - Zákazník mění průběžně požadavky
    - Zákazníkovy požadavky nejsou reálné v daném omezení časem a/nebo penězi
  - Oblast nabídky:
    - Připravena jen s omezenými zdroji či časem
    - Připravena v době, když nebyly známy požadavky
  - Oblast plánu projektu:
    - Nevychází z adekvátních požadavků
    - Technické řešení není dostatečně promyšlené
    - Její přípravě nebylo věnováno dost kompetentních zdrojů
    - Je zastaralý a neodpovídá aktuálnímu stavu projektu
  - Organizace a orgány projektu:
    - Nejsou kompletní nebo nejsou adekvátně implementovány
    - Nevycházejí z dobrého plánu projektu
    - Není dobrá stavová informace





▪ Stavová informace není analyzována tak, aby byla zjišťována skutečná příčina

▪ Korektivní akce nejsou nebo nejsou sledovány

◦ Oblast řízení rizik:

▪ Chybí

◦ Oblast obstarávání:

▪ Slabé požadavky na projekt, plán nebo organizace, která by řídila

dodavatele

▪ Nevhodně definované požadavky na dodavatele

▪ Nevhodná nebo nedostatečná kontrola dodavatelů

▪ Oblast lidských zdrojů:

▪ Nezkušený projektový manažer a/nebo team leader

▪ Zdroje neodpovídají požadavkům projektu – množstvím, kvalitou, profesí

Ad 5:

• Doporučuje se postupovat v následující posloupnosti:

◦ Požadavky – vyvinout postup pro vyřešení všech existujících problémů v požadavcích, pokud zde problémy neexistují, pak ověřit, že požadavky jsou adekvátní.

◦ Definice výstupu – Začněte pracovat, až budou opravdu všechny sporné požadavky vyřešeny, pak připravte adekvátní definici výstupů tak, aby ji projektový tým velice dobře chápal.

◦ Plán – Nemodifikujte plán projektu, dokud nebudou vyřešeny předchozí body. Následně přeplánujte zbytek projektu, doporučuje se využít služeb zkušeného plánovače projektů. Následně prověřte vůči problémům, že nový plán je opravdu lepší.

◦ Změna směru – Neměňte směr moc často, tým by ztratil směr a kontext.

Změnu je třeba pečlivě vysvětlit a obhájit klíčovými podílníkům.

◦ Řízení projektu – používejte adekvátní techniky řízení projektu, vzhledem k fázi, v níž se nalézáte (na začátku inspirativní a kolektivní, na konci rozhodovací).

Uvažte, zda by se tým neměl vzdělat v základech technologie řízení projektů.

◦ Dodavatelé projektu – Je-li problém ve vztahu ke špatnému výkonu dodavatele, pak je třeba určit pravou příčinu a následně s ní musí pracovat celý projektový tým tak, aby se stav zlepšil.

◦ Zdroje – Není-li to nutné, neměňte je.

Někdy jsou však problémy nikoli v projektu, ale ve firmě, v níž probíhá!

Příznaky:

• Bezva nápad jde do ztracena

• Zlepšení nevede k zamýšlené změně

• Zlepšení vydrží jen chvíli a pak se vše vrátí ke starému

• Odpor proti změnám



## *Třetí situace: Motivace k rozhodnutí*

Známa teorie říká, že v mozku jsou 4 zóny a lidé se liší podle toho, která z nich je u nich primární (typologie MBTI vycházející z Hippokrata<sup>1</sup>). Při přípravě prezentace neznáme publikum, měla by proto mířit na všechny typy a umožnit jejich ztotožnění se. Proto by měla být v této sekvenci:

1. Stav (věcné zhodnocení – pro racionála)
2. Pocit z tohoto stavu (pocitové zhodnocení – pro hráče)
3. Cíl (kam se chceme dostat – pro idealistu)
4. Harmonogram (kroky, které povedou k cíli – pro strážce)

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  
Matěj Gosman  
Jiří Svoboda  
Projektový  
Underground ©  
2018  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)