



Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018

Co se chystá již za týden

Opět po delší době připravujeme Grilování Projektového Manažera. Co to znamená? Na „horkou židli“ si sedne zkušený projektový manažer a bude čelit otázkám nás, obecnstva. Povolené jsou všechny otázky, pokud nejsou vysloveně osobní. Ale nejcennější jsou ty, které míří na věci, které se nepovedly. Akce se uskuteční ve čtvrtek 11.10. od 17:30 na Zemědělské Univerzitě v Praze 6 – Suchdole, na adrese Kamýcká 959. Sejdeme se v posluchárně E209 na Provozně ekonomické fakultě. Na akci není třeba se registrovat. A vše je, jako vždy, bez poplatků.

Grilován bude Tomáš Zatloukal. Je sice původním vzděláním zootechnik, ale po sametové revoluci v sobě objevil náklonnost k financím. Po transformaci České Spořitelny, po její akvizici Erste Bank, zakládal před více než 15 lety Project management Office (PMO). Potom vedl PMO v Erste Group, kde si prožil i největší f*ck-up projekt. Nyní prožívá revoluci přechodu banky do agilu, doby post-projektové. Jeho motto je, že projekt je primárně o lidech (tým, stakeholderi), kteří definují a mají dosáhnout trianglu scope-čas-zdroje.

A ještě avízo: na 15. listopad je plánována diskuze na téma Kvalita v řízení 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 nejvýstižněji definovat? Jak řeší kvalitu řízení projektu jednotlivé PM metodiky? A co každodenní praxe? Přijďte neformálně diskutovat, tentokrát ve společnosti Gemalto na adrese BBC Villas, Želetavská 1448/7, Praha 4. Začátek je jako obvykle v 17:30.

A na závěr výzva: chystáme témata diskuzí na příští rok. Je nějaké téma, o němž byste rád s kolegy diskutoval? Máte námět? Prosím ozvěte se na e-mail Igor.Luhan@mypmi.eu

Dvojí výhoda

Mentorujete mladší kolegy? Mentoruje vás někdo zkušenější? Pokud ne, přečtěte si následující příběh. Ilustruje, že mentoring obohacuje obě strany vztahu. Tedy nejen toho, kdo je mentorován, ale i toho, kdo mentoring poskytuje. Organizátoři Projektového Undergroundu cítí dluh vůči komunitě projektových manažerů v této oblasti. Chtěli bychom zprostředkovat kontakt mezi těmi, kdo mají co nabídnout ze svých zkušeností, s těmi, kdo budou rádi za praktické rady. Máte zájem se zúčastnit? Máte zájem předat své zkušenosti někomu mladému a sami si při pohledu na jiné problémy urovnat vlastní myšlenky o projektovém řízení a získat nejen

Obsah

- * Co se chystá již za týden
- * Dvojí výhoda
- * Stalo se
- * Co a jak (1. část)
- * Rady pro práci s vlastníkem projektu
- * Co a jak (2. část)



Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018

dobrý pocit, ale i nové myšlenky od mentorovaného? Ozvěte se na e-mail Igor.Luhan@mypmi.eu. A pokud chcete získat svého mentora, ozvěte se také. Budeme se těšit, že se podaří vytvořit zajímavou komunitu.

Následující příběh je volným překladem článku Susan J. Karn, PMP, principal project managera ve Waters Corp. v USA, publikovaného v posledním čísle PM Network.

Stejně jako mnoho projektových manažerů jsem svou kariéru začala z technické role. Byla jsem mladá vědkyně v oblasti podnikového výzkumu a vývoje, když jsem pře 27 roky začala řídit projekty. V roce 2008 jsem získala certifikaci PMP a v roce 2014 jsem přidala magisterský titul v oblasti vedení lidí se zaměřením na řízení projektů.

Dnes ale mnoho organizací vyžaduje, aby kandidáti na projektové řízení měli plné kompetence na vysoké úrovni již při nástupu firmy. Vysoké školy reagovaly zavedením speciálních oborů pro přípravu projektových manažerů. Přestože tito studenti získají hlubokou znalost teorie, většina postrádá skutečné zkušenosti ze složitějšího projektu. Některé organizace podporují mentoring jako způsob, jak těmto „juniorním“ zaměstnancům pomoci dostat se ke zkušenostem seniorních PM a orientovat se v praktických fíglech projektového řízení. Jakkoli je náročný, mentoring je efektivní. Protože obsahuje přenos komplexních informací prostřednictvím neformální komunikace, obvykle tváří v tvář, a to po delší dobu, je to efektivní cesta pro přenos strategií a pro rozvíjení dovedností.

Sdílení směrem od mentora k mentorovanému by však nemělo být jedinou cestou. Zjistila jsem, že starší i mladší pracovníci si mají co nabídnout vzájemně. Před několika lety jsem začala spolupracovat s novým zaměstnancem, vědcem, který chtěl poradit ve vedení svého prvního projektu. Začali jsme se scházet alespoň jednou týdně. Schůzky byly neformální, ale obvykle jsme začali s aktualizací a pak jsme se ponořili hlouběji do konkrétních problémů. Pro mne bylo obohacení a zadostiučinění, když jsem viděla, jak se mentorovaný vědec rozvíjí v sebevědomého, respektovaného vůdce a spolehlivého člena týmu. Na druhé straně on zvýšil mou důvěru v práci s novými technologiemi a mé chápání jejich sociálních aspektů. Jeho největší přínos pro mne však byl v lepším pochopení perspektiv mladých profesionálů a z toho vyplývajících kulturních pohledů. Nečekaným bonusem se tedy stalo moje zlepšení v měkkých dovednostech, a v důsledku dokonce i inspirace k návratu na vysokou školu.

Stalo se

Začátkem září proběhla diskuze na téma „Strategie a byznysový pohled na projekt“. V obvyklém počtu diskutujících jsme probrali praktické dopady toho, že projekt



Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018

musí být vždy v souladu se strategií podniku. Ale co když není? A co když ani ta strategie není známa?

Hrubý záznam z diskuze najdete na obvyklém místě na našem WEBu.

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 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: úspěšné vyjednávání

Jaké jsou zásady pro úspěch ve vyjednávání?

Druhá situace: vůdcovství

Dá se posílit vůdcovství, když je zrovna slabou stránkou PM?





Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018



Třetí situace: výměna osob u partnera

Jak se bráníte výměně osob v průběhu projektu na straně zákazníka - PM, analytiků nebo investora?

Rady pro práci s vlastníkem projektu

Z diskuze v rámci Projektového Undergroundu vyplynulo, že podmínkou úspěšného projektu je spokojený sponzor. Ale ne s každým sponzorem bývá spolupráce jednoduchá. V posledním čísle časopisu PMI (PM Network) bylo publikováno několik rad, jak s určitými problematickými typy sponzorů spolupracovat. Pojdme se na ně podívat na základě volného překladu článku.

Mikromanažer

Problém: Projekt postupuje pomalu vpřed, protože sponzor má poznámky a návrhy i k úkolům na té nejdetailnější úrovni. Zapomeňte na týdenní stavové zprávy - tento sponzor chce každodenní aktualizace a nemyslí si, že projekt by měl pokračovat, dokud neposoudí každý detail.

Řešení: Pozvěte celý tým do místnosti, zhodnoťte s ním řízení projektu a náplň každé role v projektu a připravte písemný výstup. Ujasněte si: Kdo schválí konkrétní úkoly? Kdy je třeba eskalovat na sponzora? Jak často se má projektový manažer a sponzor scházet a revidovat překážky? Získání tohoto sdíleného souhlasu na papíře usnadní poukázat na „rušení“ způsobované sponzorem. Připomenutí sponzorovi, aby zůstal ve své očekávané roli, nemusí být vnímáno jako pokárání, pokud je takto podloženo. Tedy když sponzoři začnou zvažovat všechny drobné detaily, je třeba jim připomínat jednotlivé role projektu a zodpovědnosti, a také jim připomenout, že zůstat nad problémem znamená zisk spousty času.

Mějte na paměti: Pokud sponzor projektu chce vydolovat více informací než obvykle, stojí za to se ptát proč. Mohl by totiž pro to existovat rozumný důvod.

Obtížný partner

Problém: Tým se po každé interakci se sponzorem zadržne, snaží se analyzovat jednoslovné odpovědi sponzora a každý posun v hlasovém tónu, případně rozluštit důvod jeho rozhněvaného výbuchu. Získání jednoduché odpovědi může někdy vypadat jako tahání zubů.

Řešení: Odolnost a trpělivost jsou klíčové. Je vhodné naplánovat osobní schůzky se sponzorem a začít malým rozhovorem tak, aby se vytvořil nějaký vztah. Doporučuje



Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018

se zjistit, co dělají mimo práci, a na tomto základě budovat důvěru. Jakmile se rozhovor začne týkat projektu, pak je dobré začít otevřenými otázkami, abyste získali podrobnější informace. Teprve pak jde použít uzavřené otázky k objasnění dané zpětné vazby.

Mějte na paměti: Pokud je nedostatečná komunikace nadále překážkou, získejte třetí osobu. Například je možno pozvat dalšího člověka na vysoké úrovni nebo dokonce dodavatele, aby se účastnil schůzky. Někdy větší nebo různorodé publikum může sponzora „umravnit“.

Střelec

Problém: rychlé a snadné schvalování sponzorem se může zdát jako výhra – ale pokud nevede k tomu, že projekt skončí špatně.

Řešení: Je-li zapotřebí vrátit projekt zpět do správných kolejí, pomůže připomenout sponzorovi, že definice úspěšnosti projektu obsahuje čas, rozsah a rozpočet.

Diskutujte s ním o tom, jak je projekt vnímán vedoucími pracovníky a koncovými uživateli. Když pracujete se sponzorem, který je příliš hrr, zdůrazňujte v každé pravidelné zprávě o stavu upozornění na manažerský pohled. Existují potenciální rizika, která by mohla ohrozit manažerská očekávání? Jsou v očekáváních nějaké klíčové věci, v nichž je třeba jejich angažmá? Někdy pomáhá naznačit, že je potřeba jejich pomoc v určitých oblastech. Pokud sponzor projektu nereaguje, protože se domnívá, že je vše jasné, zeptejte se, jak by měla být strategie vysvětlena lidem, kteří na projektu nepracují.

Mějte na paměti: V závislosti na velikosti a kultuře organizace může být možné obejít sponzora a získat důležité poznatky přímo. Podaří-li se získat 10 nebo 15 minut s někým z vyššího managementu třeba jednou měsíčně, opravdu to pomůže splnit strategické potřeby.

Nedostupný sponzor

Problém: projektový manažer stráví příliš mnoho času tím, že se snaží vystopovat sponzora a dostat se do jeho přeplněného kalendáře, třeba alespoň pro nezbytné schválení.

Řešení: Buďte otevřeni schůzkám mimo běžnou pracovní dobu. Buďte ochotni rozšířit svou dostupnost abyste se přizpůsobili rozvrhu sponzora. Pokud je to možné, požádejte o 15 minutové okno, což bývá jednodušší získat. Případně jedte s ním, když se cestuje mezi schůzkami. Ne každý to může udělat, ale pokud je to možné, zjistěte, kdy má sponzor nejlepší čas a dostupnost. Spojte flexibilitu se zdravou dávkou rutiny. A předem sdílejte klíčové body, abyste sponzorovi umožnili si připravit nejkritičtější rozhodnutí.

Mějte na paměti: Pokud absenci sponzora vyhodnotíte jako velké riziko, doporučte náhradu. Lze požádat druhou osobu, která má rozhodovací pravomoc, když je sponzor nedostupný. Jen se ujistěte, že zástupce bude aktualizovat informace sponzora o rozhodnutích, aby nedošlo k výpadkům v komunikaci.



Co se stalo v Projektovém Undergroundu v červnu

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. 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: úspěšné
vyjednávání***

Očekávání formuje jak naše vyjadřování, tak i naše naslouchání. Negativní



Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018

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.“

Druhá situace: vůdcovství



Ano, vůdcovství se dá posílit či získat praxí. Ale PM musí mít sám motivaci a je to dlouhá cesta. Nicméně základní schopnost vůdcovství je podmínkou práce jako projektový manažer a tedy chce-li kdokoli být PM, musí chtít být i vůdcem.



Zpravodaj Projektového undergroundu

08
2018



Třetí situace: výměna osob u partnera

Pomáhá ošetřit smluvní klauzule. Není-li taková možnost, pak zbývá vyjednávání. Nicméně někdy je výměna žádoucí.

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