



Pozvánka

Chtěl bych Vás pozvat na první letošní diskuzi Projektového Undergroundu. Proběhne poslední lednový den, ve čtvrtek 31.1. od 17:30 ve společnosti MSC na Smíchově. Adresa je Svornosti 2 (pozor, sídlo společnosti je na adrese Na Valentině 5, ale diskuze bude vedle). Parkování je možné až na 3 hodiny zdarma v obchodním centru Anděl. A jaké je téma diskuze? Platy projektových manažerů – zaměstnanců. Jakkoliv bude nepochybně zajímavé rovnání našich platů, nemusíme se soustředit jen na něj, ale můžeme diskutovat i o dalších aspektech, které mají na výši příjmu vliv. Konkrétní otázku na toto téma, které Vám umožní se zúčastnit, pošlete prosím na známý mail nebo vložte po přihlášení na náš WEB do středy 30.1. do 12:00. Poznámka pro účastníky: Diskuze bude v zasedačce Shanghai, která je na 5 patře. Je ale třeba dojet výtahem na recepci do 6 patra, kde se zapíšete a dostanete kartičku, s níž můžete do zasedačky o patro níže.

Chtěl bych dát i předběžné avízo o tom, co chystáme před prázdninami na tento rok. V únoru by mělo proběhnout opakování přednášky o možnosti podnikání v rámci elektronického občanství. Tato přednáška proběhla již předloni, ale protože to bylo koncem roku, kdy většina projektářů „honí resty“, bylo hodně zájemců, které měli zájem, ale nemohli se zúčastnit. Proto opakování o tom, jaké netušené možnosti přináší možnost práce jako „digitální nomád“, jak umožní optimalizovat nezbytné státní náklady, i jaké jsou konkrétní zkušenosti. Přednáška je plánována do sídla společnosti PM consulting ve Vysočanech, a to na 21.2. od 17:30

Na 7. března se nám podařilo zajistit další „grilování projektáka“ – tedy přesněji „grilování agilistky“ Zuzi Sochové. Zuzi je známá postava naší agilní scény, Agile & Enterprise Coach, Certified Scrum Trainer. Je autorkou knihy The Great ScrumMaster Book. Také je board member ve Scrum Alliance. Tedy diskuze nepochybně bude o tématech spojených s agilním řízením projektů a bude tedy nejen „in“, ale možná i trochu v duchu aktivizmu pro agilitu. Proběhne některý březnový čtvrtek na ČZU v Praze-Suchdole.

Dubnová diskuze na téma „počet současně řízených projektů“ zatím nemá definováno místo ani termín. Květnová diskuze na téma „autorita PM“ zatím také nemá termín, ale předpokládané místo je ve společnosti Easy Project v Dejvicích. No a poslední před prázdninami by měla v Equa bance proběhnout přednáška na téma „jak se zorientovat ve spleti agilních metodik“. Přednášející zatím není domluven, pokud o někom víte, kdo má v tomto oboru přehled, prosím doporučte. A i na druhé pololetí se můžete těšit na zajímavé akce: besedy na téma „práce s požadavky“ nebo „rozjezd nového projektu“, nebo přednášku na téma „jak se pro freelancera hledá zakázka, jak se naceňuje, zkušenosti z praxe“. Těšíme se na setkávání.

Stalo se

Prosincová diskuze byla na zcela volné téma. Účast nebyla velká, zdá se, že volné téma není to pravé, i když se sešly zajímavé otázky a diskuze byla zajímavá neméně. Kdo se nemohl zúčastnit, najde základní informace a postřehy z diskuze

Obsah

- * Pozvánka
- * Stalo se
- * Co a jak (1. část)
- * Platy projektových manažerů
- * Školení jako součást firemní soudržnosti
- * Co a jak (2. část)



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: Autonomie

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

Druhá situace: Akceptace

Kolik kol (připomínky-zapracování) považujete za optimální pro akceptaci dokumentů (dokumentace, analýzy, cílový koncept, apod.)



Třetí situace: Zkušenosti



Jak je organizováno využití Lessons Learned Reportu dalšími projekty a je nějaký proces, který se tímto využitím ve firmě systematicky zabývá? Jde o to, aby tyto informace nebyly využívány pouze projektákem nebo projektáky, ale aby nějak regulérně probublávaly.



Platy projektových manažerů

Projektové řízení je potřeba po celém světě. A kdo hodně cestuje, ví, že všude jsou lidé a že Čechy nejsou „pupkem světa“, ale naopak leckde se žije lépe a výhodněji – i tam, kde by to málokdo hledal. Například nevyšší platy v oblasti projektového řízení vykazoval v roce 2018 Nový Zéland – a kdo by nechtěl v tomto pozemském ráji užívat takového platu, že? Přesto pro projektové profesionály, kteří chtějí pokročit v kariéře, je zajímavé, že poptávka zdaleka není celosvětově jednotná. Zatímco růst ekonomiky jedné země tvrdě vychází z diverzifikace ekonomiky, jiné naléhají na vedoucí pracovníky firem, aby se více angažovali v digitalizaci, protože jinak by riskovali zaostávání. Někteří ředitelé v určitých firmách nespí kvůli nedostatku dovedností v oblasti počítačové bezpečnosti, zatímco jiní usilují o zvýšení retence zaměstnanců jako cestu ke stabilitě.

Navíc platy se stanou předmětem první letošní diskuze. Dlužno uvést, že členové PMI získávají mimo jiné ten benefit, že každý rok získají přístup k Salary review. Jsou zde uvedeny výše platů PM ve všech větších zemích světa. Ale co je ještě zajímavější, jsou pro každou zemi „rozbetlovány“ podle zastávané pozice (formálního názvu), způsobu zaměstnání (zaměstnanec vs. „volnonohač“), dosažených certifikací, délky praxe, oboru atd. Česká republika ani Slovensko tam vzhledem ke své velikosti zatím uvedeny nebyly, ale zkušenost ukazuje, že za vodítko lze použít údaje pro Polsko, které tam je.

Jako drobnou ochutnávku těchto informací uvádíme značně zkrácenou verzi porovnání několika zemí publikovaného v článku Where the Action Is z časopisu PM Network z ledna 2019, vydaného PMI®. Zde uvedené platy představují medián (tedy nikoliv průměr, ale nejčastější výši platu) a přepočítali jsme je přes oficiální kurs ČNB, a z roční na měsíční výši, protože to je u nás nejčastější údaj.

Upozorňujeme, že porovnání pouze na základě platu je zavádějící, protože neodráží různou míru nákladů na život, zdanění, apod. A nezapomínejme na potřebu znalosti jazyků, pro řízení projektů, a tedy pro práci s lidmi by měla být poměrně dobrá! Ale tyto údaje mohou sloužit pro zajímavost, nejen pro porovnání, jak si kdo stojí, ale zvláště pro ty, kteří uvažují o změně ve svém životě. Především pokud uvažují o činnosti v roli „digitálního nomáda“ – ale o této roli a možnostech, které to přináší, si povíme v únorové přednášce.

Velká Británie

- Předpověď růstu HDP na letošek: 1,5%
- Medián platu projektového profesionála: 174 000 Kč
- Sektory ke sledování: IT, stavebnictví, doprava
- Poznámky:

Bez ohledu na blížící se Brexit jde v mnoha oblastech vše obvyklým způsobem. Fakticky 88% výkonných ředitelů Spojeného království očekává růst (podle PwC). Míra nezaměstnanosti ve Velké Británii se



pohybuje kolem historického minima 4 procent.

Jen v samotném Londýně výstavba roste, např. jde o běžící výstavbu více než 500 mrakodrapů a 13 dalších projektů mrakodrapů, které mají být dokončeny do roku 2026. Je zde také spousta velkých infrastrukturních projektů, včetně dopravních megaprojektů Crossrail a HS2 a jaderné elektrárny Hinkley Point.

V oblasti IT je poptávka po talentech stejně silná jako kdykoli předtím. Zpráva PwC v červenci ukázala, že umělá inteligence, robotika, drony a vozidla bez řidičů působí otřesy na pracovním trhu v zemi - ruší mnoho manuálních pracovních míst a vytvářejí kariérní příležitosti jinde, např. právě v řízení projektů.

Mexiko

- Předpověď růstu HDP na letošek: 2,5%
- Medián platu projektového profesionála: 75 000 Kč
- Sektory ke sledování: Energetika, telco, IT, doprava
- Poznámky:

Nová energická vláda a zdravá ekonomika mohou znamenat nové kariérní příležitosti. Ale liší se to v závislosti na sektoru, protože vnímání role projektového manažera a programového manažera se stále vyvíjí. Tato profese je u mnoha společností stále relativně neznámá. Při náborech PM náboráři očekávají, že PM naplní více rolí v projektu, často nerozumí významu zkušeností v reálném světě a vlivu projektových certifikací (poznámka překladatele: nepřipomíná vám to situaci v ČR?). PM je často najímán na projekt buď jako nezávislý PM nebo přímo dodavatel. Pro ty, kteří chtějí najít solidní potenciální zákazníky a získat pozici na trhu v Mexiku, je důležitá síť vztahů.

Brazílie

- Předpověď růstu HDP na letošek: 2,4%
- Medián platu projektového profesionála: 96 000 Kč
- Sektory ke sledování: Energetika, IT, telco, infrastruktura
- Poznámky:

Brazílie se vzpamatovává z nejhorší recese v historii počátkem roku 2017, ale tato osmá největší ekonomika světa je stále pomalá: prognózy růstu jsou pesimistické a nezaměstnanost se pohybuje kolem 13 procent. V průzkumu o vývoji pracovních příležitostí zaznamenaly Brazílie a Panama nejméně optimistické prognózy zaměstnanosti v Latinské Americe.

Finanční služby a informační technologie jsou zatím stále odvětvími s očekávaným růstem. Zrovna tak infrastruktura - pouze 83,3% obyvatel má přístup k pitné vodě, přičemž sběr odpadních vod je ještě nižší. Stalo se to prioritou vlády a budoucí iniciativy může řídit soukromý sektor.



USA

- Předpověď růstu HDP na letošek: 2,5%
- Medián platu projektového profesionála: 239 000 Kč
- Sektory ke sledování: IT, stavebnictví, zdravotnictví
- Poznámky:

V USA je nyní rekordně nízká nezaměstnanost. V loňském roce 64 procent firem přijímalo zaměstnance a 25 procent je v retenčním režimu - aktivně se snaží udržet své lidi. V tomto prostředí zaměstnavatelé nabízejí nejen konkurenční platy, ale i další benefity. Na tak těsném trhu s talenty mohou PM najít pracovní příležitosti na překvapivých místech. Například odvětví jako je ropa a plyn, které mají pověst nábory pouze inženýrů nebo technických odborníků, začínají otvírat své pozice obecným nebo netechnickým projektovým manažerům.

Indie

- Předpověď růstu HDP na letošek: 7,4%
- Medián platu projektového profesionála: 55 000 Kč
- Sektory ke sledování: IT, doprava, finanční služby
- Poznámky:

Existuje široká poptávka po projektových manažerech, ale stále existuje problém v nalezení správného mixu dovedností pro tyto role. Firmy vyhledávají často žadatele na úlohy omezené na koordinaci projektů a řízení zdrojů. Nemožnost kariérního růstu přispívá k vysoké míře fluktuace v oblasti PM. Řada IT společností však nyní investuje do výcviku svých zaměstnanců, včetně projektových manažerů a programových manažerů. Stále více místních projektových profesionálů se také seznamuje s novými technologiemi, za účelem řízení projektů v oblasti digitální bezpečnosti, blockchain a umělé inteligence.

Nigérie

- Předpověď růstu HDP na letošek: 2,3%
- Medián platu projektového profesionála: 46 000 Kč
- Sektory ke sledování: zemědělství, doprava, výroba, energetika
- Poznámky:

PM budou rozhodující pro očekávaný růst hospodářství. Zpráva MMF z roku 2018 zjistila, že mnoho velkých projektů v Nigérii bylo ohroženo neefektivním řízením projektů. Tato profese se v Nigérii teprve etabluje.



Čína

- Předpověď růstu HDP na letošek: 6,2%
- Medián platu projektového profesionála: 62 000 Kč
- Sektory ke sledování: IT, finance, doprava, výroba
- Poznámky:

Kariérní možnosti nejsou stejné ve všech oblastech. Čínští vedoucí představitelé podniků zamýšlejí například rozšířit počet zaměstnanců v oblasti financí a dopravy. V uplynulých letech zaznamenal výrobní sektor rychlý nárůst poptávky po naší profesi. Výhodu budou mít projektoví profesionálové s digitálními dovednostmi, neboť 88 procent výkonných ředitelů je poněkud nebo nesmírně znepokojeno nedostatkem těchto dovedností - což je o 20 procent vyšší než celosvětový průměr (dle PwC).

Projektoví odborníci, kteří mají zájem o kariérní krok na současný trh v Číně, by měli zdůraznit, co je odlišuje od průměru. Např. v oblasti financí manažeři chtějí slyšet o dovednostech v oblasti řízení rizik a odborných zkušenostech, zatímco ti, kteří hledají technické projekty, by měli prezentovat vědomosti o předmětu projektu.

Německo

- Předpověď růstu HDP na letošek: 1,9%
- Medián platu projektového profesionála: 189 000 Kč
- Sektory ke sledování: bankovní služby, zdravotnictví, IT, finance
- Poznámky:

Kancléřka Angela Merkelová uvedla, že budoucí prosperita země spočívá v eliminaci zpoždění země v oblasti digitálních technologií. Řada organizací na to nyní reaguje spouštěním projektů a rozšiřováním počtu zaměstnanců. Po projektových profesionálech s IT zkušenostmi bude vysoká poptávka. Speciálně po těch, kteří mají zkušenosti v oblasti digitální bezpečnosti. Podle zprávy Cisco 2018 Cybersecurity Report 24% německých organizací uvádí nedostatek vyškolených pracovníků jako svou hlavní překážku.

Školení jako součást firemní soudržnosti

Následující text je možná pro leckoho samozřejmostí, ale protože nabídka školení se v projektovém řízení osvědčuje jako jedna z nejefektivnějších cest motivace



členů týmu, podívejme se na ni trochu podrobněji.

Rozlišujeme mezi povinnou odbornou přípravou a školením, které se společnost rozhodne poskytnout: první musí být vykonána s ohledem na splnění zákonných povinností (z hlediska bezpečnosti při práci, protipožární ochrany, bezpečnosti dat, soukromí) a často je vnímána účastníkem jako práce navíc, jako dovednost, jejímž získáním se bude muset vzdát času věnovaného jiným činnostem. Druhá je cosi jako smlouva mezi účastníkem a společností, že za cenu nákladů (nejen finančních, ale i zřeknutí se výsledků práce v čase kurzu) mu budou poskytnuty výhody plynoucí ze získání nových dovedností. Je to výhoda jak pro účastníka, tak i příslib vyšší budoucí produktivity ve firmě. Pozornost musí být věnována správnému plánování školení: mělo by reagovat na skutečné potřeby nebo aspirace budoucího studenta, stejně jako na potřeby společnosti. Pouze tímto způsobem bude vnímána jako přidaná hodnota, jinak se bude považovat za povinnou odbornou přípravu.

Další charakteristika školení je spojena s metodou realizace: osobní účast na výuce nebo některá z forem virtuálního školení. Každá z těchto dvou alternativ má zjevné organizační aspekty, které je třeba pečlivě vyhodnotit předem, aby přínos byl v souladu s očekáváním.

Je pravda, že školení ve třídě znamená vyšší náklady, ale přináší i větší závazek pro účastníky. Pokud bude školení efektivně a dobře řízeno, může vytvořit pocit soudržnosti, společenství, sounáležitosti, tedy to, co ve větších organizacích často chybí. Nezbytnou podmínkou pro to je vytvořit (třeba i neformální) dohodu ve třídě mezi všemi, tedy studujícími i učitelem, že se míří na dva cíle: na zvýšení dovedností a zároveň i na zlepšení mezilidských vztahů. To by mělo vést v průběhu kurzu k větší integraci a efektivitě při řešení průřezových úloh a po skončení kursu ke zlepšení klimatu v pracovních skupinách, z nichž studující přišli. A pokud by k tomu došlo ve více pracovních skupinách firmy (nebo dokonce ve většině z nich), celkový vliv na podnikové klima by byl impozantní: zvýšila by se socializace a vytváření sítí, konflikty by se snížily stejně jako „šedé oblasti“, ve kterých dochází k třenicím mezi skupinami pracovníků. Zásadní je správná identifikace lidí, kteří mají v učebně absolvovat školení a kteří tak nakrátko vytvoří třídní kolektiv.

Úspěch školení není výsledkem algoritmu nebo matematického výpočtu. Principy a základní pravidla jsou samozřejmě zapotřebí. Ale klíčovou roli má školitel: je to ten, kdo "otevívá" třídu, uvádí účel školení, reflektuje jakékoliv pochybnosti a nepochopení žáků a vytváří základnu pro vzdělávací aktivity. Školitel je také garantem dynamiky kursu a nese odpovědnost za co nejlepší podmínky pro poskytování školení. K úspěchu vzdělávací intervence přispěje stálý, důsledný a



upřímný závazek učitele dosáhnout obou cílů. Jak takového školitele najít? Tady pomáhá průzkum spokojenosti účastníků minulých kursů. Na konci školení je třeba hlavní poznatky shromáždit formou průzkumu, které mají být anonymně vyplněny absolventy kursu. Po pečlivém vyhodnocení mohou být využity školitelem pro nápravné akce. Stejně dobře ale slouží i veřejnosti (potenciálním studentům) pro porovnání školitelů obdobného kursu mezi sebou a pro výběr toho nejlepšího.

Chystáte se motivovat členy projektového týmu pomocí školení? Doporučuji se soustředit nejen na obsah, ale i na vhodný výběr členů společného školení, aby se jako vedlejší efekt posílil celý tým. A především nezapomeňte vybírat podle osobnosti školitele a podle ověřených referencí.

Tato úvaha byla inspirována příspěvkem *La formazione come elemento di coesione aziendale* autora Marco De Santis, publikovaném v SIC DIXIT, IL MAGAZINE DEL PMI SOUTHERN ITALY CHAPTER, Settembre-Ottobre 2018

Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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



První situace: Autonomie

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.



Druhá situace: Akceptace



Rozumná a v praxi využívaná je akceptace na dvě kola, ve druhém již se pouze potvrzuje zapracování změn. Při extrémním důrazu na kvalitu se přidávají další kola, ale s dopady do plánu.



Třetí situace: Zkušenosti

Pro přenos lessons learned je těžké najít posluchače. Důležitá je ochota naslouchat, proto ani formální záznam včetně jeho navázání na hodnocení PM se neosvědčuje. Důležitá je podobnost problémů reportovaného projektu s tím, co posluchači znají z aktuální praxe. Pro vlastní přenos know-how jsou důležité status meetingy. Úspěšný přenos zkušeností lze dokumentovat na příkladu dvojice postimplementačních review, jednak na úrovni PM a jednak na úrovni vlastníka (tedy business vyhodnocení). Hodnotí se úroveň splnění předpokladů v oblasti business. Toto vyhodnocení udává kvalitu odhadů vlastníka a tento údaj by měl vstupovat jako důležitý parametr do výběru dalších projektů – čím přesnější odhady, tím větší preference pro projekty tohoto vlastníka. Celý tento postup však vyžaduje funkční řízení portfolia ve firmě.



Zpravodaj Projektového undergroundu

01
2019

Nabídka: chcete-li se s podobnými situacemi a jejich řešeními seznámit v plné šíři, můžete využít školení „patero úspěšného projektu“, které je celé věnováno diskuzi účastníků o problémech, s nimiž se setkávají v praxi a konfrontaci těchto problémů se zkušenostmi projektové komunity i doporučeními metodiky. Více viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/patero-uspesneho-projektu/>.

Toto číslo připravil Igor Luhan. Hledáme další autory.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Matěj Gosman
Jiří Svoboda
Projektový
Underground © 2019
www.mypmi.eu

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.