



Zpravodaj Projektového undergroundu

10
2020

Pozvánka

Na **8. října od 17:30** chystáme kombinaci přednášky s diskuzí. Poslechněte si praktické zkušenosti firmy Artin **jak si dokázali udržet vynikající tým odborníků a jak jej rozvíjejí**. Že Vás to zajímá ve vašem projektu také? Že udržet kvalitní zdroje v projektu není lehké a ještě horší je v korporátním prostředí rozvíjet? Je to tak, proto jsme požádali pracovníky firmy aby se s námi podělili o to, co funguje. A abychom s nimi mohli případně konzultovat jejich nápady v našem kontextu. Na tuto akci není třeba posílat otázky předem - možné to je. Vzhledem k aktuálnímu stavu s Covid-19, kdy s naší vládou nikdo neví, co bude zítra, jsme byli donuceni udělat tuto akci on-line – jakkoliv to není tak efektivní. Proto je potřeba se přihlásit (mailem nebo na WEBu), protože po přihlášení pošleme pozvánku z Google Calendar s odkazem na konferenci. Mimopražští zájemci jsou zváni! Maily organizátorů jsou Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

Už jste se setkali s problémem jak si najít čas na soukromé aktivity? Budeme tomu věnovat diskuzi na téma **Jak si jako PM najít čas na příbuzné aktivity**. Tato diskuze proběhne **12. listopadu** a začne netradičně. Hned na úvod nám zkušený projektový manažer Petr Hubený řekne, jak dokázal při běžném pracovním nasazení napsat a vydat knihu. Jak si zorganizoval čas a práci tak, aby to zvládl. Zda tým neutrpělo něco jiného. Protože to bude nepochybně inspirativní, můžeme potom s ním na toto téma diskutovat. Nepochybně to bude zajímavá diskuze. Vítány jsou otázky předem, které prosím pošlete nebo uložte na našem WEBu do 11.11. I tato akce se bude konat v obvyklém čase 17:30 a zatím předpokládáme, že to bude v již známém prostředí firmy Thales u Brumlovky.

Na prosinec chystáme přednášku na téma **Práce s rezervami** projektu. Jaroslav Bárta nám řekne, co tomu říká metodika a předvede, jak je používá. Předpokládáme konání v prostorách T-mobile u metra Roztyly.

Těšíme se na setkávání ve druhé půlce roku.

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 rozborů, 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

Obsah

- * Pozvánka
- * Co a jak (1. část)
- * Co se stalo
- * Projektový začátečník
- * Projektový manager, kde ho hledat?
- * Co a jak (2. část)



Zpravodaj Projektového undergroundu

10
2020

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

Jak motivovat tým, který byl zvyklý na finanční bonus, přičemž firma změnila politiku odměňování a tuto variantu nově nepřipouští?



Druhá situace: Otevřenost

Chápete otevřenost nebo alespoň jeden její aspekt (včasnou eskalaci narůstajících problémů, jejichž řešení je mimo možnosti projektového manažera) jako věc pozitivní a snažíte se ji uplatňovat. Občas se ale setkáte s reakcí typu: „Vážený pane, Vy ten projekt, zdá se, nejste schopni, uřídit.“ Jaká jsou kritéria, co ze zdánlivě jasně po eskalaci volajících problémů raději filtrovat? Očekávají v českých podmínkách manažeři skutečně otevřenost nebo preferují „sunshine reporting“?

Třetí situace: Rizika

Riziko nákupu externích zdrojů, tedy jak udržet a rozšiřovat know-how při odchodu externích zdrojů?



Co se stalo



Dne 24. září proběhla zajímavá diskuze na téma „Nacenění projektu, smluvní ošetření“. Diskutovalo se o zkušenostech, které účastníci získali při odhadu nákladů na projekt a hlavně o rolích, které se na tom podílejí. Jakkoliv asi vzhledem ke krizi Covid-19 nebyla účast velká, diskuze to ale byla zajímavá. A navíc jsme poznali otevřený altánek na břehu Vltavy, v němž se budeme nadále scházet po dobu, kdy je setkávání v uzavřených prostorách rizikové. Tady je jeho obrázek.



Z této zajímavé diskuze vybíráme pár postřehů:

- *Jak často se nacenění provedené experty snižuje z obchodních důvodů?*

Téměř vždycky u dodavatelských, u interních pokud nestačí rezervované zdroje. Je oborově závislé.

Finta na principu „koše medu“: vložit nějakou viditelně chybnou položku, ta bude rozporována a na ostatní

položky už se nemusí dostat.

Řešení může být rozpočtování mezi dodávajícím oddělením a obchodem.

- *Jak váš management v průběhu projektu přihlíží k tomu, že bylo nacenění manažersky sníženo kvůli získání zakázky, když ekonomika projektu nevyhází?*

Management se s tím musí popasovat v okamžiku, kdy se to prokáže.

- *Jak brát v úvahu riziko jako je pandemie při ocenění a přípravě smlouvy?*

Pandemie je vyšší moc, jakkoliv to tentokrát nebyla pro úsporu formálně uznána.

- *Jak nacenit sw projekt, který bude agilně veden, když je prodán jako FTFP?*

Použít hybridní metodiky.

Nahradit agile prototypováním.

Nedopustit přesný popis scope.

- *Jak zafixovat zadání u vágního, obecného zadání? Pro upřesnění zadání je třeba analýza, do které zákazník nechce předem investovat. Tzn. "Řekněte mi kolik to bude stát, za kolik a kdy to bude, i když nevím co chci. To se upřesní v rámci projektu."*

Nejdřív zkusit jej „zlomit“ na rozdělení na 2 fáze (analýza a realizace). Nejde-li to,

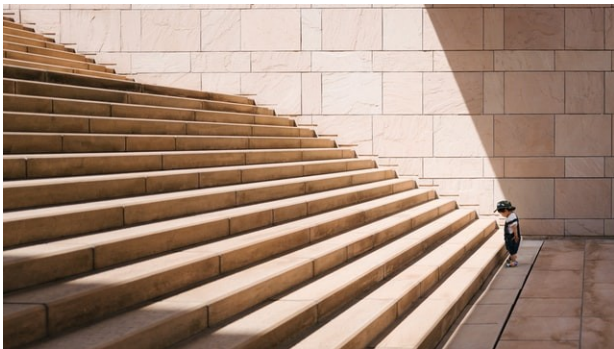


tak jediné zvolit agile.

Připomínáme, že záznamy všech diskuzí naleznete po přihlášení na našem WEBu. Bez přihlášení se Vám tato možnost nenabídne.

Projektový začátečník

OTÁZKA: V projektovém managementu jsem nováček. Naučím se víc tím, že budu vést svůj vlastní malý projekt nebo když budu jedním z mnoha projektových manažerů v mnohem větší a důležitější aktivitě?



Velký projekt má jistě výhody. Více zdrojů, lepší viditelnost pro vrcholový management, zkušenosti od týmu a také šance podílet se na utváření budoucnosti společnosti - to vše jsou důvody, proč se účastnit na velké aktivitě. Ale malé projekty mají také své

výhody. Prvně je větší pravděpodobnost, že získáte skutečnou odpovědnost. To je samozřejmě dvojitá zbraň, protože větší odpovědnost znamená také větší riziko. A malý projekt málokdy ponechá prostor pro skrytí, když se něco pokazí.

Existuje však ještě další výhoda, která je často přehlížena. Malý projekt je skvělým studijním prostředím, protože dokonale zrcadlí své větší protějšky. Všechny problémy, které vzniknou ve velkém projektu tu jsou přítomny také - i když v miniaturní podobě a s menším úsilím.



Uveďme si to na příkladu řízení výstavby dílny spojené se skladem a garáží pro motocykly. S tím se leckdo ze začátečníků setkal, protože něco postavit nebo přistavět je záležitost z běžného života. Ani takový projekt nebývá bezchybný. Ve skutečnosti připouštím může poskytnout řadu poučení. Poznatky mohou být:

1. Scope creep (podtékání rozsahu) není omezen na velké projekty. Vestavěné osvětlení rozhodně nebylo součástí původního plánu, ale těch 12 reflektorů navíc umožní vytvořit lepší stavbu, že? Stejně tak třeba šachovnicová podlaha...
2. Charakter týmu je důležitější než smlouva. Po týdnech vyšlo najevo, že ačkoli smlouva obsahovala izolaci stěn, nehovořila nic o izolaci stropu.



Upozornil jsem na to stavitele a očekával jsem, že z mého dohledu logicky si vydělá návrhem změny – a tedy navýšením ceny. Jaký šok. Chvilí si mnul bradu a pak řekl: „Sakra, jen blázen by izoloval stěny a nechal strop. Tak jsme to samozřejmě mysleli, takže je to i v ceně.“

3. Konflikty a komunikační problémy jsou univerzální. Náš stavitel nebyl žádný kluk - téměř 70 let starý a starý praktik. Elektrikář naopak byl nafoukaný, chytrý a dost mladý na to, aby byl jeho vnukem. Jediné, co měli společné, bylo, že oba vypadali, že mají mobilní telefony trvale přišroubované k uším. Navzdory tomu a ke zjevné potřebě úzce koordinovat práci by žádný z nich nikdy nevolal toho druhého. Myslím, že šlo o to zachovat si tvář, ale ať už je příčina jakákoli, v každé komunikaci mezi nimi jsem skončil jako prostředník.
4. Překvapení se dějí. Pokud by projekty byly rutinní a předvídatelné, nenazývali bychom je projekty. Při frézování drážky pro elektriku se prořízne přívod elektrického vedení, bez ohledu na to, kolikrát na to upozorníte.
5. Podstatou práce projektového manažera je integrace. Pokud je dobrý tým, tak členové už vědí, jak dělat svou práci. Nepotřebují, abyste jim koukali přes rameno, ale abyste zajistil, že se jednotlivé činnosti napojí na sebe. Ale když sádrokartonáři zamknou dveře, protože nevědí, že revizní technik je na cestě, je důležitost projektového manažera, který vidí celkový obraz, jasně zřejmá.

ODPOVĚĎ: Ať už jsou iniciativy velké nebo malé, povaha projektového řízení se příliš nemění.

Projektový manager, kde ho hledat?

Více jak 25 let jsem byl PM u různých firem a institucí. Za tu dobu jsem spolupracoval s řadou kolegů a kolegyně, taktéž PM. S odstupem času se zamýšlím nad tím, jaké má mít PM předpoklady pro tuto funkci, kde hledat a jak najít vhodného kandidáta. V praxi se PM setká s řadou disciplín a podobně jako v atletice u desetibojaře shrnuji je do následujících deseti bodů:



1. Projektový management

Předmět Projektový management se dnes vyučuje na školách a dají se získat



certifikáty. V praxi v projektu každý začíná coby specialista, např. programátor, má-li předpoklady a signalizuje-li zájem, potom je dobré ho jmenovat zástupcem PM, později může převzít projekt. V tomto období současně je dobré se věnovat certifikaci a návštěvě kurzů. Interně je třeba zvládnout firemní metodiku, zajímat se o dění v dřívějších projektech, např. podívat se do archivu.

2. Odborník, specialista

Odbornost se získává absolvováním střední odborné školy a dále se pokračuje bakalářským a masterským studiem. V praxi se zúčastňujeme různých pracovních procesů než budeme zařazeni do projektu. Klasická cesta je, že účast v projektu začíná funkcí junior specialista. V rámci projektu si můžete svoji odbornost rozšířit dalším vzděláváním.

3. Komunikace

Efektivní a dynamická komunikace zkracuje průběh projektu. PM musí znát a užívat optimální komunikaci. Je třeba hned na začátku projektu stanovit a prosadit pravidla pro komunikaci. Jejich nastavení v projektu a akceptace od účastníků je předpokladem pro úspěch.

4. Finance

Vždycky jde o náklady, je to jedna z proměnných v trojimperativu. Finance se objevují již v nabídce pro zákazníka, tedy ještě před startem projektu. PM musí pravidelně sledovat náklady u každého účastníka po celý průběh projektu. Často je finanční výzvou Change management. Tady platí pravidlo, že každá změna není zadarmo.

5. Organizace a plánování

I tato disciplína probíhá před projektem a po celý projekt. Zde se PM může plně seberealizovat. Plánování se dá delegovat na Project Office, ale O.K. k výsledku je stále u PM.

6. Sociální kompetence

Dnes jsou projekty s mezinárodní účastí, tzn. rozdílné kultury, muži, ženy, junioři, senioři, atd. Ne každý tiká jako hodinky. Pracovníci si přináší do projektu privátní a zdravotní problémy. Někdy jsme svědky nespokojenosti, únavy, frustrace, extrémně až vyhoření. To vše může vést ke zpoždění i k nekvalitnímu provedení úloh. Demotivace se může přenést i na ostatní členy týmu. Právě v takové situaci je třeba se zorientovat a dokonce pomoci postiženým. Zde přijde ke slovu notná dávka sociální kompetence u PM.

7. Znalost jazyků



Znalost jazyků se předpokládá, měla by se pohybovat minimálně na B2 plus, samozřejmě včetně odborné terminologie. Při vypsání veřejné zakázky v CH jsem objevil jednoduše formulovaný požadavek pro znalost jazyků a sice „PM je schopen řídit projektové schůze v jazyce německém a francouzském.“ Zcela jasné kritérium.

8. Psychologie

Za každým stakeholderem je homo sapiens a s každým dříve nebo později máte co dělat. Mají různou odbornost, často je vám cizí, jsou různě naladěni, mají různý pohled na projekt a tým i různé požadavky. Právě znalosti psychologie a potažmo užití empatie vám umožní zvolit selektivní přístup ke každému z nich. Je třeba klást vhodné otázky a pozorně naslouchat. Vše je třeba vyhodnotit a často si ověřit interpretaci, např. doplňujícími dotazy nebo shrnutím faktů. Neškodí podívat se na nějakou knihu nebo seminář, který vás v této oblasti posune vpřed.

9. Práce s týmem

Dnes může být projektový tým rozdělen po celém světě, tj. s časovým posunem. Pro jednotlivce nebo menší týmy PM zadává úlohy a požaduje kvalitní řešení v dohodnutém termínu. I zde jde o empatii, motivační zaúkolování týmu nebo jednotlivce a to i na velkou vzdálenost. V několika projektech jsem své partnery osobně neznal, jen z telefonování nebo emailování. Měli jsme společný cíl a zájem jej společně dosáhnout a docela to fungovalo.

10. Marketing a prodej

Obě disciplíny, i když jsou až na konci, hrají v projektu důležitou roli. PM často přebírá roli prodejce. Dříve nebo později se to objeví v rámci Change managementu. Často bez prodejního oddělení je třeba stanovit cenu a termín pro dodávku. I marketing přijde ke slovu, např. v rámci firmy je třeba sdělit výsledek z důležitého projektového milníku. Jakou formou, kdy a kde záleží na PM. Vše vychází z principu „Konej dobro a mluv o něm“. Okolí se na PM dívá a hodnotí jej podle výsledků, proto je třeba pravidelně informovat o úspěších v projektu.

Již tato pestrost disciplín napovídá, že je třeba kandidáty hledat mezi pracovníky majícími všeobecný rozhled, t.j. jsou univerzální, tedy allrounder nebo ještě lépe typ Jack of all trades. Často se to pozná podle školního vysvědčení, tj. u každého předmětu by měly být nadprůměrné známky, zkrátka má o všechno zájem.

Tito pracovníci jsou po studiu členové projektového týmu. Jde o to je oslovit a dát jim šanci, např. jako zástupce PM, nebo junior asistent, atd. Odpovídají-li výsledky očekávání, pak převezme funkci PM. Jindy se to urychlí, když někdo vypadne, např. opustí-li firmu.



Větší firmy mají pool s PM, kteří jsou liniiovými šéfy nasazováni do projektů podle potřeby. U malých firem tuto funkci přebírá samotný šéf. Instituce a firmy s občasnými projekty se obrací na zprostředkovatelské firmy, které mají pool zkušených PM, které přechodně do projektů nasazují.

Závěr

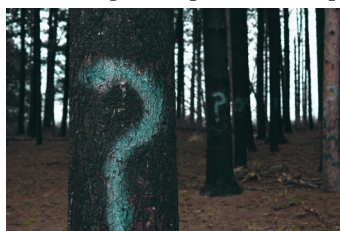
Projektoví manažeři musejí ovládat řadu disciplín, aby obstáli v náročné funkci. Teorie a praxe se během kariérního růstu vzájemně doplňují, kandidáti dostávají náročnější úlohy i funkce.

Větší firmy mají v nabídce více funkcí PM, často v zahraničí. Tam je větší šance, protože ne vždy je o delší pobyt v cizině zájem. Kandidáti i stávající PM si musejí systematicky doplňovat znalosti z výše uvedených oborů a usilovat o certifikaci.

Nejnáročnější funkce je z mého pohledu PM na přechodnou dobu - to chce skutečně splnit výše uvedených deset disciplín. Zkušenosti PM posbírané v praxi jsou výborným předpokladem pro liniiovou funkci. PM by se osvědčil i jako poslanec ve sněmovně. Určitě dobře by pokryl mix úloh, které je třeba v parlamentu zpracovat. Na druhé straně by ho určitě odradily věčné neefektivní schůze, přístup a argumentace kolegů a kolegyně k řešení problémů, špatně nastavené interní procesy, to vše zastřešeno špatnou komunikací. Na druhé straně právě PM by začal usilovat o modifikaci procesů a efektivní komunikaci.

Napsal Ivan Valíček. Na adrese i.valicek@bluewin.ch se těší na případnou odezvu.

Co a jak (2. část) – osvědčená řešení



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

První situace: Motivace

Finanční motivace se posouvá do hygienických faktorů, tedy spíše demotivuje její nepřítomnost než že by motivovala – aby vůbec motivovala, musí být rozsahem významná. Jsou osoby, které již finančně motivovat nelze – pak použijte jiné faktory (druh práce, prestiž, atd.). Je chybou vázat odměny na finanční úspěch projektu (může být mimo možnosti ovlivnění týmem), ale je třeba využívat i jiné faktory.





Zpravodaj Projektového undergroundu

10
2020

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Jaroslav Bárta
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2020
www.mypmi.eu

Nicméně nepřítomnost finanční odměny může tým výrazně demotivovat a s tímto faktorem je opět rozumné pracovat jako s rizikem – včetně jmenování správce takového rizika někým, kdo má sílu tento fakt ovlivnit.

Druhá situace: Otevřenost

Platí princip, že pravda je podmínkou důvěry. Určitě tedy eskalovat.

Můžeme se setkat s opačným stavem – nadměrným filtrováním informací. Je-li jeho důvodem obava, pak řešení nespočívá ve skrývání informací, ale v udržení kontroly nad rozhovorem. Toho lze dosáhnout pomocí páru základních pravidel:

- mluvit otevřeně,
- předem se ale vybavit variantami a jejich zdůvodněním a tak a nebýt submisivní (viz dále).

Není to ale jednoduché a vyžaduje to i nezávislost („mohu být odejit kdykoliv“).

Komunikace v projektu je tak důležitá, že dokonce je vhodnější „překomunikovat“ než komunikovat málo. Při velkém množství kontaktů se stává pravidlem rozesílání mailů na množství adres a v takové situaci stojí za úvahu využít principu blogu či moderované diskuze, které zpřístupní komunikaci one-to-many. Je to metoda vhodná pro informování v obecnější rovině většímu počtu podílníků – jak interních členů týmu, tak externích osob.

Nicméně formulace otázky může svědčit i o tom, že problém není v množství komunikace, ale v tom, že PM nenabízí alternativy k řešení. Nezapomeňte: správný PM nikdy nenosí problémy, ale varianty k rozhodnutí! Pokud toto pravidlo poruší, bude brán jako trouble maker, pokud ke každému problému připraví i varianty řešení, bude brán jako odborník na svém místě.

Třetí situace: Rizika

Know-how je zásadně potřeba udržet ve firmě, bez toho může mít firma problém - například tím, že obchodníci mají zvyk prodávat znalosti které již byly dříve prodány (opakovaný prodej) a nedbají toho, že znalost již není k dispozici. Proto je třeba ji získat do firmy, např. párováním. Další možnost spočívá v dlouhodobém setrvání zdrojů ve firmě.



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 připravili Igor Luhan a Ivan Valíček. Hledáme další autory