



Zpravodaj Projektového undergroundu

11
2020

Pozvánka

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 tím 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. Proběhne opět on-line – předběžná přihláška je povinná, abychom jako organizátoři mohli poslat na diskuzi odkaz.

Na **10. prosinec** tradičně od 17:30 chystáme přednášku na téma **Jak řídit projektové rezervy**. Jarda Bárta nám řekne, co tomu říká metodika a předvede, jak je řídí on. Předpokládáme, bude-li to možné, konání v prostorách T-mobile u metra Roztyly.

Těšíme se na setkávání v závěru roku. A posílejte prosím své náměty na diskuzi a přednášky v roce příštím. Maily organizátorů jsou Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

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 rozbor, 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.

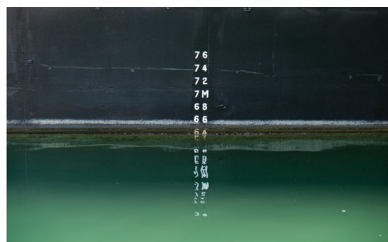
Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení je až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl(a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil(a) sám, kdybyste se s ní setkal – a pak si porovnat svoje zkušenosti se zkušenostmi ostatních. No a vůbec nejraději budeme, pokud se popisem „strefíme“ do problému, který vás aktuálně trápí, a přispějeme tak zkušenostmi k jeho řešení.

První situace: Metriky

Jaké metriky lze použít při kontrole ICT projektů (popř. které jsou optimální)?

Druhá situace: Reporting

Jaká forma pro reporting stavu se osvědčila?



Obsah

- * Pozvánka
- * Co a jak (1. část)
 - * Co se stalo
 - * Motivační chyby
 - * Projektový manager, co na něj čeká?
- * Co a jak (2. část)



Třetí situace: Alokace

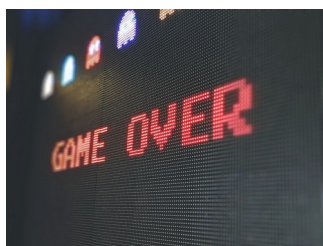
Jak lidé dodržují naplánované časy a jak řešíte problémy a konflikty v alokaci lidí?

Co se stalo

V říjnu proběhla kombinace přednášky s diskuzí. Poslechli jsme si praktické zkušenosti firmy Artin jak si dokázali udržet vynikající tým odborníků a jak jej rozvíjejí. Udržet kvalitní zdroje v projektu není lehké a ještě horší je v korporátním prostředí rozvíjet. Proto se pracovníci firmy s námi podělili o to, co u nich funguje. Bylo to zajímavé a inspirující, záznam vzhledem k citlivým informacím ale nevznikl.

Motivační chyby

Projektový manažer je musí spolupracovat se širokým spektrem osobností, s různou odborností a s různorodou senioritou. K tomu přistupuje jedinečné kulturní a osobní zkušenosti každého člena týmu. Navíc je běžné, že tým je virtuální. Někteří spoléhají na existující pracovní vztahy, které se postupně vyvinuly prostřednictvím chodbových konverzací a smoker chatu či osobního kontaktu. Taková situace aspoň nabízí projektovému manažerovi příležitost porozumět různým lidem a jejich preferencím odměn. S omezeným zapojením a minimálním osobním kontaktem s členy virtuálního týmu je ta situace horší - projektový manažer pak může začít zobecňovat nebo vytvářet předpoklady o potřebách různých členů virtuálního týmu.



Bohužel se tak projektový manažer může snadno dostat do pastí, když se dopustí chyb při přípravě inspirativního prostředí svého projektového týmu. Například se mohou dopustit běžných motivačních chyb. Tyto běžné chyby v řízení rozpracovali v roce 2005 autoři Flannes & Levin v knize Essential people skills for project management. Pojdme se na ně podívat ve zkratce, považují to za užitečné.

1. chyba: „Cokoli motivuje mě, bude motivovat i ostatní.“

Princip: Někdy může na počátku vnímání projektového manažera spočívat v tom, že každý bude motivován stejně jako on. Častým výsledkem této chyby je zklamání ze členů týmu že nereagují na poskytnutou stimulaci.

Řešení - Začněte identifikovat rozdíly ostatních osobnějším přístupem k motivaci.



2. chyba: „Lidé jsou motivováni především penězi.“

Princip: projektoví manažeři mají často omezený vliv na finanční odměny a bohužel se často cítí tímto omezením limitováni v motivaci.

Řešení: Začněte soustředěním se mimo rámec finančních odměn. Stále ale není možné zapomenout na ovlivňování těch, kteří kontrolují peněžní odměny pro členy projektového týmu.

3. chyba: „Členové týmu rádi přijímají formální ocenění.“

Princip: Ačkoli běžnou radou pro manažery je „chvála na veřejnosti, trest v soukromí“, měl by projektový manažer na paměti skutečnost, že ne každý bude chtít formální odměnu. Hlavně je třeba se vyhnout jakékoli negativní reakci na uznání od toho, kdo uznání obdrží, ostatními členy týmu nebo jinými projektovými týmy.

Řešení: Pokud si někdo zaslouží formální ocenění, ujistěte se předem, že člen týmu tuto formu uznání přijme. Širšího uznání veřejných ocenění lze dosáhnout uznáním nikoliv jednotlivce, ale celého týmu za úspěchy, kterých bylo dosaženo společně.

4. chyba: „Dejte úderný slogan.“

Princip: hlavním předpokladem použití sloganu je dát společné téma, které může celý tým podporovat, aby definoval jednotu týmu a tím větší motivaci. Použití sloganu však může poskytnout jen okrajový přínos, v naší kulturní oblasti téměř nefunguje.

Řešení: Zvažte používání sloganů. Klíčem je opět individualizace.

5. chyba: „Nejlepší vedoucí projektu je ten s viditelným nadšením.“

Princip: Velkokorýsá podpora a spousta úsměvů - i když to může tvořit povzbudivé prostředí, konzistentní nadšení nemusí být vždy použitelné pro všechny situace v projektu, navíc může být nepříjemné a často má pouze okrajový dopad.

Řešení: Dívejte se na řízení projektu spíš jako na příležitost k mentoringu. Pracujte se členy týmu tímto způsobem, v různých situacích pomocí objasňujte, tím získáte příležitost i ke svému poučení o tom, co dělat v budoucnu a co změnit. Pokud se nejde podle plánu, hledejte důvody, které vedly k neúspěchu.

6. chyba: „Jsou to profesionálové, nepotřebují motivaci.“

Princip: Někteří pohlíží na svůj tým jako na skupinu profesionálů, kteří jsou vzdělaní a mají určitou úroveň pracovních zkušeností. Když se opomene týmová motivace, může projektový manažer pouze důvěřovat tomu, že tým vyžaduje minimální dohled nebo podporu. Ne každý pracovník je však samomotivovaný a mnoho osob funguje lépe, když jsou k dosažení cíle motivováni.

Řešení: Klidně zacházejte se členy týmu jako s profesionály, ale přesto podporujte motivační prostředí nebo odměny, které máte v rámci své pravomoci k dispozici.



7. chyba: „Budu motivovat až nastane problém.“

Princip: Čekání na vznik problému může být příliš pozdě. Celkově je tento přístup k motivaci velmi nevhodný.

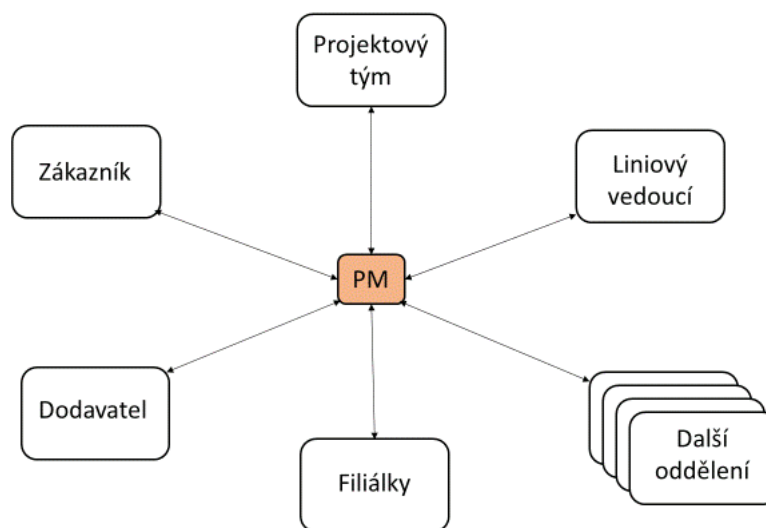
Řešení: Vědět, že projektový management využívá vedení jako klíčovou dovednost a vedení, vyžaduje zapojení, vedení a podporu. Než motivujete svůj tým, nečekejte, až se vyskytne problém. Místo toho se soustředte na tým a jeho individuální motivační potřeby.

8. chyba: „Se všemi budu zacházet stejně, protože lidé to mají rádi.“

Princip: U každého člena týmu existují rozdíly (kultura, zkušenosti, vzdělání, osobní, profesní, postavení atd.). To vyvolává potřebu motivovat každého člena týmu jedinečně a individuálně. Odměna nebo podnět, který vyhovuje jednotlivci, může být pro druhého nedocenený nebo odrazující.

Dopad: Motivujte individuálně na základě jedinečných osobních tužeb, očekávání a v neposlední řadě i schopnostech každého člena týmu. Opět platí, že společná týmová odměna patří v okamžicích, kdy tým dosáhl klíčových milníků projektu.

Projektový manager, co na něj čeká?



Určitě několik projektů najednou. V každém projektu je řada rozhraní, viz. obr., na kterých se komunikuje se stakeholders. Podle literatury PM stanovuje cíle, plánuje, rozhoduje, realizuje, kontroluje a to vše je propojeno komunikací. Je to moc zjednodušené. Ve skutečnosti na PM čekají např. následující aktivity:

Absolvování porad s liniovými vedoucími, kurzů, postgraduálního studia
Aktivování projektového marketingu



Archivování projektu

Aktualizování plánů, postupů, procesů, dokumentace

Analýza stakeholders, variant řešení

Cestování všemi možnými dopravními prostředky

Definování cílů projektu, postupu při eskalaci

Delegování úloh na členy týmu

Dohadování se se stakeholders

Eskalace problémů na liniové šéfy

Formulování požadavků zákazníka, dodavatele

Gratulování k úspěchům, k narozeninám, k přírůstku v rodině

Hodnocení pracovníků projektu společně s liniovým šéfem

Hledání pracovníků do projektu, kreativních řešení, nových výzev

Informování stakeholders

Inzerování při hledání nových pracovníků

Kalkulování při change management

Komunikace se stakeholders

Koordinace úloh z protokolu

Kontrola financí, plánu, termínů, cílů, zisku a úloh

Kritizování spíše nedělat a když, tak jen konstruktivně

Moderování schůzí, reviews

Motivování projektového týmu

Nakupování pracovní síly do projektu

Naslouchání posudků expertů, doporučení kolegů a kolegyň

Objasňování zadání, dotazů

Obstarávání informací, zákaznické dokumentace

Odhadování času, nákladů, zdrojů

Opatřování nástrojů

Organizování projektových aktivit, schůzí, setkání, workshopů a závěrečné oslavy

Ověřování nových procesů nebo návrhů na zlepšení

Plánování aktivit, kariéry

Posuzování rizik, řešení, návrhů, konceptů, zlepšováků, výsledků

Provádění projektových schůzí

Předávání projektu

Publikování článků nebo příspěvků v rámci firmy i mimo ni

Přesvědčování stakeholders, např. liniových šéfů nebo projektového výboru

Prezentování cílů projektu, mezivýsledků, nového nástroje nebo metodiky

Prodávání dodatečných přání od zákazníka, viz. change management

Prosazování pravidel pro komunikaci, nových procesů, nové metodiky

Překládání emailů, zpráv

Přidělování úloh pracovníkům

Prodlužování termínů v plánu

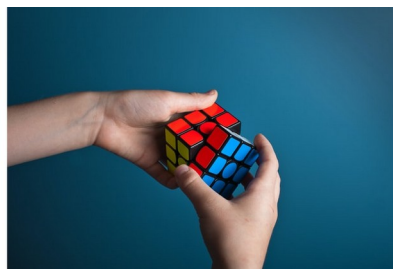
Psaní emailů, dopisů, protokolů, raportů

Racionalizace stávajících procesů, např. pomocí nových nástrojů

Realizace cílů v projektu

Reprezentace projektu navenek

Rozhodování jak dál, co dříve, co později, kdo/kdy/kde?





Řešení neočekávaných problémů, mezilidských konfliktů
Řízení projektových schůzí, procesů, ale i auta
Slavení úspěchů v projektu i mimo projekt
Smlouvání o ceně se zákazníkem, viz. change management
Stanovování cílů, priorit, postupu, projektové organizace, opatření, atd.
Studování odborné literatury, dokumentace, návodů, předpisů, zákonů, atd.
Školení pracovníků, třeba na nový software nástroj nebo nová metodika
Telefonování se stakeholders
Testování nového software nástroje, návodů na obsluhu
Tlumočení při návštěvě u zákazníka, u dodavatelů
Tvoření nových postupů, procesů nebo metodiky
Uzavírání smluv se zákazníkem nebo s dodavatelem
Vedení projektového týmu, schůze např. se zákazníkem
Vybírání dodavatelů
Vyhodnocování nákladů každý měsíc, statistických údajů, kvality výsledků, rizik
Vypracování protokolů, závěrečné zprávy
Vyjednávání se stakeholders, hlavně se zákazníkem, s liniovým vedením, s projektovým výborem
Vypočítávání zisku nebo ztráty
Uzavírání smlouvy se zákazníkem nebo dodavatelem
Zajištění pracovníků a nástrojů do projektu, zkušebního pracoviště na přechodnou dobu
Zadávaní úloh a pracovních balíčků na členy projektu
Zapracování nových pracovníků v projektu
Zavádění nové technologie, nové metodiky, nového procesu, nového nařízení nebo nového nástroje
Zjištění rizik
Zkoušení nové technologie, nového postupu, nového nástroje, zlepšovacího námětu
atd.....

Závěr:

Výše uvedené aktivity nejsou zdaleka všechny, záleží na firmě, projektu a stakeholders. Jejich pestrost i náročnost nám potvrzuje deset základních aktivit PM (desetiboj), které jsou popsány v příspěvku „Projektový manager, kde ho hledat?“, publikovaném v minulém čísle Zpravodaje. Zmíněné aktivity PM se objevují nejen v projektu, ale i v předprojektové fázi, např. při zpracování nabídky. Záleží na organizaci firmy a její interní metodice. Jak vidíte, není to jen sezení u počítače, ale i cestování k zákazníkovi nebo k dodavateli. Některé aktivity podle situace, můžete delegovat na členy týmu nebo experty. Záleží na tom, co vás osloví a kde jsou vaše silné stránky.

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



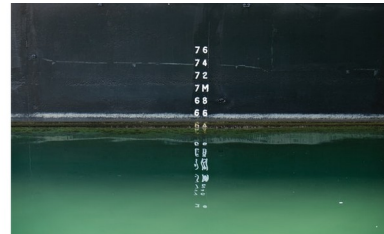
Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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

První situace: Metriky

Doporučené metriky jsou tyto:

- Ekonomika, pracovní, schopnost využít vlastní zdroje.
- Zda došlo ke kolizi zdrojů.
- Dodržení harmonogramu, zvláště nepřekročení doby analýzy a programování a dodržení rozsahu testování.
- Kvalita analýzy a komunikace změn analýzy – s kvantifikací této metriky může být problém a její vynucování vede na riziko přemodelování.
- Spokojenost zákazníka či uživatele (zjišťuje se dotazníkem) – měl by mít 2 části, a to projektu a produktu. Pokud bychom požadovali vyhodnocení na zákazníkově, pak je třeba si uvědomit, že ten jej obvykle nedělá (podmínkou pro jeho provedení je mít na straně zákazníka nějaký projektový útvar).



Druhá situace: Reporting

Je vhodné pro semaforey v reportech používat nejen barvy, ale též šipky, které zobrazují trend. Předává se tím informace, která má vztah ke zdraví projektu. Příklad definice tabulky:

Summary Arrow Options	Arrow Meaning Trend	Period-to-Period	PM Confidence	SPI (Schedule)	CPI (Cost)
↑	Good-Up	Better	On Track: No impact	>.90	>.90
→	Good-Steady	Same			
↓	Good-Down	Worse			
↑	At Risk-Up	Better	Warning: Possible impact	>.75 <.90	>.75 <.90
→	At Risk-Steady	Same			
↓	At Risk-Down	Worse			
↑	Trouble-Up	Better	Problem: Will be impact	<.75	<.75
→	Trouble-Steady	Same			
↓	Trouble-Down	Worse			



Zpravodaj Projektového undergroundu

11
2020



Třetí situace: Alokace

Doporučeno je vyžadovat dílčí výstupy již během činnosti, podstatou je dostat včas členy týmu a další zdroje pod psychologický tlak.

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

Redakční rada

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

Projektový
Underground ©
2020
www.mypmi.eu