



### Úvod a pozvánka

Vítejte u dalšího Zpravodaje. Hned na začátek se věnujeme jednomu nástroji – definici kritických faktorů úspěchu. Na to, jak pomáhá a jak je jednoduchý, je s podivem, jak málo se používá. Je zde krátká úvaha o vlivu kultury na vnímání rizika. A od kolegy žijícího ve Švýcarsku přebíráme úvahu o certifikaci, podepřenou vlastní zkušeností.

Na únor, na čtvrtek **18.2.**, chystáme přednášku s diskuzí na téma **Jak zahájit úspěšné podnikání**. Petr Janiš je osobou z nejpovolanějších, protože rozjel mimo jiné velice úspěšný start-up ProjectMan. Pokud Vás zajímá něco konkrétního, už dnes můžete poslat dotaz. Avšak místo konání zatím nedokážeme odhadnout – zda konečně osobně, nebo opět jen přes dráty. Patrně ale B bude správně, proto doporučujeme se registrovat, abychom vám mohli poslat odkaz do elektronické diskuze. Začínáme jako obvykle v **17:30**.



A co březen? Ve čtvrtek 18.3. od 17:30 nás čeká diskuze na téma, které se nám také už vrací: **Rozjezd nového projektu**. Na co si dát pozor? Co zjistit a co si připravit? Jak postupovat na začátku projektu? Na toto téma se dá najít řada otázek, které budou vycházet z praktických problémů, s nimiž jste se setkali. Budeme je očekávat do oběda 17.3. a stanou se jak předmětem naší diskuze, tak i vaší vstupenkou do ní. Kam se hlásit? Buď na našem WEBu, nebo na maily organizátorů, jež jsou [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) a [Jaroslav.Barta@mypmi.eu](mailto:Jaroslav.Barta@mypmi.eu).

### Obsah

- \* Úvod a pozvánka
- \* Co a jak (1. část)
  - \* Co se stalo
  - \* Critical success factor – kritický faktor vašeho úspěchu
  - \* Vliv kultury na vnímání rizika
  - \* Metodika projektového managementu a certifikace
- \* Co a jak (2. část)



### 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. Tentokrát z minulé diskuze na téma „Motivace v projektech“.

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: Motivace ke změně***

Jakými způsoby se dá motivovat, pokud lidé pracují na projektech pro zlepšení práce ostatních (např. automatizace kroku v systému), ale koncoví uživatelé chtějí věc dal dělat postaru (jsou spokojeni s oldschoolem manuálem)?

#### ***Druhá situace: Motivace sebe***

Jak si udržet motivaci jako projektový manažer v případě, že je vám dán projekt na změnu systému, se kterým osobně úplně nesouhlasíte a je pro vás těžké motivovat ostatní, když výsledku nevěříte? S tím tedy souvisí otázka jak motivovat ostatní když sám nejste motivován?

#### ***Třetí situace: Finanční motivace***

Jaký je Váš názor na peněžní motivaci, tj. např. odměnu pro členy týmu v případě dodání projektu včas apod.?

### Co se stalo

Jakkoliv jsme se na diskuzi na téma Motivace v projektu opět nesešli, diskutovalo nás docela hodně. Diskuze na téma Motivace se nám již vrací poněkolkáté a pokaždé přinese zajímavou diskuzi. I tentokrát. Přihlášení členové Undergroundu si mohou záznam poznatků stáhnout z našeho WEBu. Tentokrát jsme pár základních poznatků přenesli i do pravidelné rubriky **Co a jak**.

### Critical success factor – kritický faktor vašeho úspěchu

Komunikační mezera mezi manažery obecně (podílníky) a projektovými manažery je jedním z problémů, které se objevují na diskuzích v rámci Projektového Undergroundu. Přitom tady máme jeden postup, který sice v PMBoK konkrétně popsán nenajdeme, ale je v duchu metodiky a hlavně je praxí vyzkoušeno, že



pomáhá. **Dokonce na to, jak pomáhá a jak je jednoduchý, je s podivem, jak málo se používá.** Je jím vytvoření seznamu kritických faktorů úspěchu (Critical Success Factors – CSF, někdy se také nazývají jako Key Success Factors).

Pro podporu programu nebo projektu musíte přesvědčit manažery, že jim přinesou smysluplné výhody, tedy by měly být zaměřeny na úspěch konkrétního manažera v dané konkrétní pozici a konkrétní situaci podniku, v níž se program nebo projekt vytváří. Z toho vyplývá i nejjednodušší způsob jak je vytvořit: prostě se zeptat klíčových podílníků na to, jak poznají, že projekt či program dopadl dobře.

Tím zajistíte, že splníte stanovené výhody a že zdroje budou zaměřeny na akce, které dosahují obchodních výsledků. CSF by měly přímo souviset s potřebami a očekáváními zúčastněných stran (očekávané přínosy) a snažte se aby byly vyjádřeny měřitelně (výstupy). Je to pomocník nejen pro vás, ale i pro tým, protože tím získává informaci o očekávání klíčových podílníků. A někdy má ještě jeden vedlejší efekt: pomůže vám navázat s klíčovým podílníkem užší vztah.

Jsou v zásadě dva typy CSF:

1. **Generické** CSF jsou schopnosti, které by měly být přítomny vždy. Obvykle jsou spojeny s organizací - jako je efektivní komunikace, podpora vrcholového managementu nebo zapojení uživatelů. Jestliže projekt nebo program tyto požadavky (faktory) nesplní, je pravděpodobné, že to povede k selhání, nebo se nedosáhne optimálního výsledku. Jejich přítomnost však neznamená, že projekt bude úspěšný, ale pravděpodobnost úspěchu to zvyšuje.

2. **Specifické** CSF jsou ty, které vedou k dosažení konkrétní strategie programu nebo projektu za podmínek nebo okolností specifických danému programu nebo projektu. Jde například o zlepšení výkonu určitého IT systému, o nějakou charakteristiku nového finančního produktu, apod. Ty jsou pro každý program nebo projekt specifické a jsou v přímé korelaci s jeho úspěchem. Nemusí být samozřejmé a o to jsou pro nás důležitější.

Zatímco generické CSF poskytují smysluplné vedení projektu a rámec, specifické CSF jsou jádrem komunikace mezi manažery programů a projektů a jejich sponzory. Úkoly spojené s dodávkou CSF, zvláště těch specifických, doporučuji uvádět na jedné z nejvyšších úrovní struktury WBS. Reporting se pak může zaměřit na několik klíčových výstupů, které jsou přímo spojeny s očekávanými výhodami sponzora či klíčových podílníků. V ideálním případě jsou CSF odvozeny od strategie. Je-li tomu skutečně tak, pak používáte-li CSF ke komunikaci s vedením, mluvíte jejich jazykem. CSF tedy podporuje i důležité procesy řízení projektu: reporting, marketing, řízení změn a řízení rizik.

Jsou-li CSF dobře definované, jak vy, jako projektový manažer, tak i členové týmu můžete činit efektivnější rozhodnutí. Znovu se tedy musím podívat, proč natolik jednoduchý a účinný nástroj je tak málo využíván.



## Vliv kultury na vnímání rizika

Kdo řídil projekt s týmem ze zahraničí potvrdí, že s kulturním zázemím se pravidla vnímání rizika mění. Jen ten kdo to nepoznal si myslí, že jsou stabilní.

Kdysi, když se prostředí měnilo pomalu, konkurence byla mnohem předvídatelnější a týmy byly pouze lokální, bylo těžko to považovat za koncernový problém. Dnes je řízení rizik součástí myšlení řady vedoucích zejména tehdy, když jejich činnost překračuje hranice či dokonce kontinenty. Nejen geografické hranice, ale hlavně kulturní hranice.



Chcete-li vědět, proč různé kultury nebo různé podniky mají k riziku různé postoje, musíte se zeptat psychologa. Ale pozor, vnímání rizika liší nejen od místa k místu, ale i čas od času, což komplikuje práci při řízení rizika projektu.

Nepředpokládejte, že v globální firmě bude shoda ohledně řízení rizik. Není to často pravda. Za prvé je úroveň povědomí o riziku a plánování často funkcí míry, do jaké je podnikání regulováno v určitém teritoriu. Například národní regulační orgány drží pevně na uzdě finanční nebo farmaceutický sektor. Regulační orgány často požadují určitou úroveň analýzy a plánování rizik.

Kultura má ale také překvapivě velký vliv. Zjevně i kvůli ní existují výrazné rozdíly. Kdo řídí v zahraničí, znovu a znovu za volantem uvidí živou ilustraci toho, jak odlišné jsou kultury analýzy rizik a jak hluboce jsou zakořeněné. Vezměme si motorkáře. Na jihu, ale ještě víc třeba v Latinské Americe, je uvidíte na silných strojích, jak jedou rychle v šortkách a tričku. Na severu Evropy, ale ani v USA, to neuvídíte. Naopak jsou leckdy navzdory nadměrnému horku obrnění od hlavy po paty v silné kůži. Přitom mají přesně stejný cíl: dostat se z bodu A do B. Všichni si provedli individuální analýzu rizik, ale jejich odpovědi byly různé. Není pochyb o tom, že mají mnoho společného, jejich vnímání rizik je ale odlišné.



### Metodika projektového managementu a certifikace

Jako PM jsem pracoval ve Švýcarsku převážně ve výrobních firmách, ale i ve státní instituci, kterou byl Úřad pro Informatiku a Telekomunikaci, patřící pod ministerstvo financí. Projektový management byl na různé úrovni. Ve firmách orientovaných na projekty byla k dispozici podrobně vypracovaná interní projektová metodika. Taktéž tomu bylo i na ministerstvu. Ve firmách, kde se projekt objevil občas, byl prostor pro zavedení standardů a nových procesů.

Když se rozhlédnete po světě, tak na trhu objevíte tři hlavní hráče, kteří zavedli mezinárodní metodiku včetně certifikací. Mám na mysli IPMA, PMI a PRINCE 2.

Každá instituce má specifický přístup k PM a tímto i k realizaci projektů. Jejich struktury jsou různé. Společným jmenovatelem je, že podklady od všech institucí jsou velmi obecné. Jinými slovy, teoretická báze k určitému tématu musí být platná pro všechny druhy projektů. Na těchto dokumentech pracovaly odborné týmy z celého světa a to po řadu let. Jak vznikl výsledný dokument?



Specialisté z jednotlivých firem z celého světa na začátku přinesli svoje know-how ve formě interních metodik. V grémiích se tyto zkušenosti napasovávaly do zadané struktury a hlavně se hledělo na zevšeobecnění, tj. aby popis vyhověl pro všechny projekty z různých oblastí. To vše trvá léta, mezitím si každá projektově orientovaná firma vylepšila svoji metodiku, přizpůsobila ji na svoje portfolio projektů, zavedla nové nástroje a proškolila svoje zaměstnance. Výsledkem



mezinárodních institucí je perfektní dokument, provedlo se vydání, cíle bylo dosaženo.

Pro praxi jsou dokumenty tohoto druhu těžko použitelné, musejí se doslova opět „dešifrovat“ do praktické roviny z které vznikly. To se děje interpretací praktiků hlavně ve formě kurzů.

Vezměme např. téma fázový plán. Instituce po zevšeobecnění docházejí ke třem fázím: *Předprojektová* → *Projektová* → *Poprojektová fáze*.

Ve skutečnosti je to obecné minimum, společný jmenovatel pro všechny projekty. V praxi máte libovolný počet fází, jejich délka a název je podle potřeby. Fáze jsou různé pro každý projekt, dokonce v jednom projektu jsou různé fáze pro různé odborné oblasti. Např. projektový plán jehož cílem je vývoj elektrospotřebiče do kuchyně má různé fáze pro hardware, pro software a též pro konstrukci. Každá fáze je zakončena mezivýsledkem, často příslušným dokumentem. Teoreticky jsou fáze pro jednoduchost znázorněny sériově. V praxi se běžně objevuje plánování s paralelními fázemi, tzv. simultaneous engineering.

Každá pobočka Siemens AG měla dobře propracovanou metodiku PM. Pracovníci nikdy nezačínali studováním mezinárodních standardů, ale seznámili se s interní metodikou.

Certifikaci si vyžádali zákazníci. Ne vždy proběhly projekty podle plánu a zákazník pozoroval např. že PM nemá potřebné kompetence. To vedlo k certifikaci, což byla klasická win-win situace. Siemens proškolil a otestoval svoje pracovníky u externí, nezávislé, mezinárodní organizace. Zákazník měl jistotu, že PM prokázal svoji kompetentnost uzavřenou certifikátem.

Praktici šli bez kurzů přímo na testy a ústní zkoušky. Certifikát je dobrá věc. Je to obdoba řidičského průkazu a má též mezinárodní platnost. V obou případech se jedná o oprávnění k řízení, s certifikátem k řízení projektového týmu.

Pozitivním efektem bylo zvýšení kompetentnosti firmy a spokojenosti zákazníka.



8.12.2019, [i.valicek@bluewin.ch](mailto:i.valicek@bluewin.ch)

## Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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

### **První situace: Motivace ke změně**

Je třeba prezentovat prospěšnost. Musí spolupracovat management zákazníka, bez něho to nejde. Musí spolupracovat i obchodník který to prodal.

V nouzi zkusit najít „společného nepřítele“, který nejlépe všechny spojí.

### **Druhá situace: Motivace sebe**

Jsme profesionálové a neměli by to na nás poznat. Nesmí to ale být proti našemu přesvědčení, pak by bylo potřeba to řešit. Jako prevence může sloužit podpora vedení – informovat jej o své nemotivovanosti.

### **Třetí situace: Finanční motivace**

Pochopitelně záleží na velikosti odměny, ale obecně peníze motivují pouze krátkodobě. Zásadně musí být motivace individuální: poukázka do restaurace, pochvala od seniorního managementu, povýšení, závěrečná oslava projektu, školení, setkání se zákazníkem / uživatelem, přenos pochvaly do týmu, u někoho motivace možností participace na dalším prestižním projektu, mimořádné volno, štěně piva, možnost mentoringu či přenos znalostí.

*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 autory

### **Redakční rada**

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Regner  
Tomáš Szaszi  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground ©  
2020  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)