



Pozvánka

Již příští týden, ve čtvrtek **20.5. od 17:30**, proběhne přednáška na téma **Zkušenosti s agilní transformací společnosti**. Přednášet bude a diskuzí nás provede zkušený projektový manažer a manažer vývoje Petr Mráz. Základní témata budou o očekávání managementu, strategii a plánech, největších překážkách. Zdá se, že i tato přednáška bude muset proběhnout vzdáleně, takže kdo se chce zúčastnit musí se přihlásit a dostane odkaz.

Poslední před prázdninami bude **17.6.** diskuze na téma **Ověřené nástroje a techniky PM v době COVID19**. Jakým způsobem jste změnilí svoji práci? Kde vnímáte stále největší bariéry? Pojďte diskutovat **17.6. od 17:30**. Vaše otázka na základě praktických problémů, s nimiž jste se setkali, se stane se jak předmětem naší diskuze, tak i vaší vstupenkou do ní. Očekáváme ji do **16.6.**

Kam se hlásit? Buď na našem WEBu, nebo na mailly Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

Co se stalo

V dubnu proběhla tradiční akce grilování projektáka. Tentokrát bohužel pouze vzdáleně. Na zajímavosti to ale neubralo. Grilovali jsme tentokrát spoluorganizátora Projektového Undergroundu Jardu Bártu, který 13 let pracuje jako projektový, programový a portfoliový manažer ve finančním a automobilovém prostředí. Prezentoval nám své zkušenosti s řízením projektů s různými životními cykly - vodopádovým i agilním. Zajímavé byly jeho postřehy jak nalézt motivující role a zda se obává o svou práci i jak odpočívá. Zkušenost prezentoval na projektech zahrnujících vývoj procesů a produktů na různých systémech i z přímého kontaktu s klientem. Záznamy z grilování ale

Obsah

- * Pozvánka
- * Co se stalo
- * Další příprava k certifikaci programového manažera
- * Sdílení zkušeností
- * Audit v praxi
- * Role vlastníka projektu





nepořizujeme, abychom nenarušili atmosféru setkání.

Další příprava k certifikaci programového manažera

Stálí příznivci již vědí, že už proběhlo několik kol přípravy k certifikaci manažera programu PgMP. Tato certifikace je dalším logickým krokem v kariérním postupu projektového manažera. Tak jak obvykle úspěšní projektoví manažeři řeší stále větší a složitější projekty, nevyhnutelně se posouvají ke správě několika projektů v programu. Certifikace PgMP může projektovým profesionálům nejen pomoci k jejich práci, ale je také krokem k formálnímu uznání jejich dovedností, zkušeností, schopností a důležitosti pro mateřskou organizaci. Zkouška k této certifikaci je výrazně náročnější než zkouška PMP. Ale už fakt, že několik absolventů úspěšně certifikaci získalo a že poznatky využívají ukazuje, že to je zvládnutelné. V nadcházející době, kdy se stále více budou stírat rozdíly mezi tradičním a agilním projektovým řízením, a zároveň i mezi projektovým řízením jako takovým a jinými znalostmi z dalších oborů, to pro profesionála představuje možnost pokračovat a rozvíjet se ve směru, který jej baví. Jak zůstat profesionálem, nepostradatelným pro zaměstnavatele, bez nutnosti pronikat do nejrůznějších aplikačních oblastí.

Manažer programu odpovídá za přímou spolupráci s projektovými týmy, za odstraňování potenciálních překážek, jako jsou problémy se zdroji, rozpočtová omezení, problémy s peněžními toky, nebo konflikty při plánování. Řídí projektové činnosti a nastavuje obecné podmínky pro projekty svého programu. Pro projekty definuje systémy kontroly času a nákladů, schvaluje platby projektům, spravuje změny smluv, a další věci související s vlastnictvím projektů. Pod jeho dohledem probíhá definice potřebných projektů i uvedení výstupů projektu do provozu. Když je čas uzavřít projekt, pak povoluje uzavření projektu.

Správa programu poskytuje komplexní pohled na celý program. Odpovědností programového manažera je vědět o všech projektech a zajistit, aby se různé cíle jednotlivých projektů vzájemně nerušily, ale doplňovaly. Manažer programu dohlíží na aktivity z ptáčí perspektivy. Musí být schopen se na ně dívat z pohledu celé organizace a je nezastupitelný při koordinaci rozvojové snahy firmy. Dostává se tak do centra dění při rozvoji, což je nejen náročné, ale i velice zajímavé.

Příprava proběhne formou virtuálního boot-campu v angličtině, protože se začíná formovat mezinárodní sestava zájemců. Účastníci se následně dohodnou na termínech i formě – aktuálně hledáme „třetího do party“ (a čtvrtého atd.). Máte zájem se dále rozvíjet? Více najdete na <http://www.pmp-test.eu/skoleni-a-priprava-2/ready-to-certify-capm/>.

Vítejte ve světě programového řízení!



Sdílení zkušeností

O čem je grilování projektáka, které proběhlo minulý měsíc? O sdílení zkušeností a postřehů jednoho zkušeného PM, který je podává na pozadí své praxe a příhod ze života. Sdílení zkušeností není jednoduché, má-li být efektivní. Chtěl bych se tomuto tématu tentokrát věnovat trochu podrobněji, protože nepochybně každý z nás zažil situace, kdy zkušenost někoho jiného by mu pomohla zabránit vlastní chybě. Nebo naopak protrpěl formální schůzi, určenou tomuto cíli, která ale byla pouhou přehlídkou ztraceného času.

Většina projektových manažerů ví, že znalosti jsou firemní aktivum, které je třeba vytvářet a udržovat. V projektové metodice se na konkrétní úkoly váže poučení o tom, jak proběhly. Ty je třeba zachytit a uchovat pro opětovné využití ke zlepšení výsledků budoucích projektů. Jako jednotlivci také můžeme již existující znalosti upravovat a vylepšovat. Především ale můžeme rozvíjet znalosti začleněním poznatků získaných z projektové komunity, třeba z našich diskuzí.

Stejný postup získávání znalostí se týká také projektového týmu. To, jak jeho členové řeší znalosti a učení, může mít významný vliv na výkon celého projektového týmu. Pozor na to, že jsou některé typické kategorie, do kterých členové týmu mohou spadnout:

- Učenci se snaží o komplexní vysvětlení procesu i struktury, což vzhledem ke komplexnosti omezuje kontakt s jinými lidmi.
- Hujerové dychtivě nasávají každý kousek teorie a pozorování - ať už pro aktuální projekt relevantní nebo ne.
- Všeználkové jsou cynici, vševědoucí, ale vyčerpaní. V diskuzi nejsou ochotni nebo se nechtějí uplatnit, protože si myslí, že to všechno už někdy bylo.

Jak přenést minulé zkušenosti do vlastního týmu? Z praxe známe, že informace jsou často uschovány a prezentovány způsobem, který postrádá strukturu. Jejich přijetí pak komplikují složité procesy jak je získat, což jednotlivé členy týmu odradí. Nejlepší způsob komunikace se členy týmu může projektový manažer posoudit tak, že si všimne znalostí jednotlivých členů i různých stylů, jimiž je získávají. Teoreticky to lze otestovat dotazníkem. Prakticky je to diskutabilní, jakkoliv by to by jistě prokázalo svou hodnotu a ve výsledku asi i pomohlo při povzbuzování členů týmu k získávání nových poznatků z projektového řízení. Organizace by ale měla plánovat komunikaci a taktiku vzdělávání z různých perspektiv, od krátkých zpráv až po komplexní tréninkové programy v oblasti projektového řízení.

Opětovné využití historických znalostí přímo ovlivňuje efektivita, s níž lze k informacím ve znalostním centru přistupovat. Jedna centralizovaná úschovna s aktuálními informacemi a pokyny zpřístupní členům týmu předchozí znalosti pouze je-li vybavena nějakou formou přehledu / indexu. Takové uspořádání



podporuje seberozvoj.

Také je optimální vytvoří-li organizace nějakou formu samostatně se udržujícího procesu vytváření znalostí, jejich evoluce a přístupu k nim.

Nejlepší projektoví manažeři neopomíjejí vytváření a používání osvědčených postupů. Vyhodnocení projektu je vynikajícím indikátorem profesionality - nebo jejího nedostatku. Mnoho projektových manažerů neinicuje postprojektové kontroly, pokud jim to není řečeno z vyšší úrovně nebo nařízeno jako součást metodiky projektového řízení. I podle standardní metodiky je ale vyhodnocení projektu nezbytnou součástí ukončení projektu. Pro organizaci neexistuje lepší způsob, jak se soustavně zdokonalovat a zvyšovat konkurenceschopnost, než provádět taková hodnocení veřejně a aplikovat pak získané zkušenosti.

Přes to všechno mají veřejná vyhodnocení jen smíšenou úspěšnost. Je to kvůli slabému nebo chybějícímu vedení jak při jejich provádění, tak zejména při uplatňování získaných poznatků. V literatuře se doporučuje 12-tikrokový postup, který proces přenosu know-how pomůže zlepšit.

1. Ustanovte postprojektové vyhodnocení jako součást metodiky řízení projektů organizace.
2. Požádejte, aby se manažeři zdrojů těchto vyhodnocení neúčastnili. Jejich přítomnost totiž často způsobí, že ostatní nebudou tak otevření.
3. Projektový manažer by toto vyhodnocení neměl vést. Místo něho by jej měl vést externí projektový manažer, nejlépe vyškolený facilitátor, což by mělo vést k zachování objektivity.
4. ... ale projektového manažera zahrňte do diskuse. Tato osoba je pravděpodobně nejcennějším hráčem a obvykle vidí projekt komplexněji než ostatní.
5. Nesoustřeďte se výhradně na to, co se pokazilo. Věnujte stejnou pozornost tomu, co proběhlo správně, aby ani tyto poznatky nebyly v budoucích projektech přehlíženy.
6. Během vyhodnocení se nesnažte hledat řešení. V danou chvíli to nemá smysl a bude to na úkor ostatních částí vyhodnocení.
7. Nepokoušejte se popsat všechny zjištěné problémy. Zaměřte se na tři nejvýznamnější problémy a tři nejlépe provedené akce.
8. Požádejte manažery zdrojů, aby se s ponaučením seznámili. Protože jde se o lidi odpovědné za zlepšování produktivity, kvality a pracovní kultury jejich oddělení, měli by určit, které z existujících problémů by měly být řešeny.
9. Připravte formální zprávu o výsledcích vyhodnocení pro seniorní management. Hodnotící tým by měl mít možnost prezentovat doporučení do vyšších pater společnosti a tak prokázat, že mu záleží na posunu podnikání vpřed.
10. U dlouhodobých projektů provádějte pravidelně vyhodnocení alespoň každých šest měsíců. Tímto způsobem můžete identifikovat ponaučení,



když jsou ještě relativně čerstvá. Případně zvažte jejich provedení po ukončení milníku.

11. Použijte získané zkušenosti v budoucích projektech. Vytvořte proces a úložiště, abyste zajistili, že budoucí projekty budou mít k informacím přístup a ze získaných zkušeností získají prospěch.
12. Při plánování nových projektů v nich přiřaďte akční položky ve vazbě na relevantní položky z nedávných post-projektových vyhodnocení, které dosud nebyly institucionalizovány do formálních procesů celé organizace.

Často slyšíme výmluvu, že na kontroly po projektu není čas. Ale pouze naivní nebo slabé vedení může takovou výmluvu akceptovat.

Audit v praxi

Účastníkem prvního auditu jsem byl přibližně před 30-ti léty. Bylo to v projektu pro zařízení pro nouzová volání na dálnicích, které předepisovala legislativa. Naše firma Ascom Zelcom AG byla dodavatelem již delší dobu. Na začátku devadesátých let se firma rozhodla pro digitalizaci tohoto zařízení. Na první pohled je toto zařízení vnímáno jen vnější hláskou na okraji dálnice. Ve skutečnosti je složité, má ústřednu, je propojeno s vizualizací, atd. Nově byly v konceptu další funkce, které umožňovala digitalizace a použití bylo určeno nejen pro dálnice, ale i pro metra a železniční dráhy. Spolehlivost tohoto nouzového systému byla definována stejnou normou jako u vojenských zařízení. Vývoj byl náročný, dodavatelé integrovaných obvodů a mikroprocesorů měli často nevyzrálé produkty. V compileru jsme našli chyby a jen to vedlo k několikátýdenní ztrátě.



Náš první zákazník bylo metro v Londýně. Zakázka byla rozdělena podle trasy a jednu z nich dostala londýnská firma, naše konkurence.

Zatímco náš tým úspěšně zrealizoval prototyp a byl s ním na výstavě, tak londýnské firmě to nešlo. Aby nás «přibrzdili», tak navrhli zákazníkovi, aby u nás nechal provést audit. Zákazník zaúkoloval nezávislou auditorskou firmu a ta u nás pobyla tři dny.

První den se jim věnovalo naše oddělení jakosti a další dva dny jsem se jim věnoval osobně coby PM. Auditóři postupovali systematicky s kontrolním seznamem a vše hned ověřovali. Jedna oblast byla např. struktura a zabezpečení dat v projektu, jaké používáme metodiky při vývoji softwaru, jak pracujeme se



softwarovými verzemi, která je právě testována, kde je testovací protokol, atd. Nakonec byli spokojeni a nebyl důvod znejistit zákazníka. Další highlight bylo uvedení zařízení do provozu přímo v metru. Zákazník provedl instalaci a my jsme během dvou dnů zkonfigurovali zařízení a vše fungovalo. Další software update byl proveden o 6 měsíců později a to dálkově pomocí modemu.

Firma Siemens Schweiz AG používala často interní audity. Obsazeny byly lokálními experty. Také koncern Siemens měl svůj auditorský tým, který pravidelně navštěvoval dceřinné společnosti po celém světě. Byli naprosto nezávislí, hodnocení prováděli známkováním, vedli statistiku a benchmarking napříč firmami. Na jejich výsledky netrpělivě čekalo firemní vedení a hlavně CEO.

Každá firma dostala zpětnou vazbu k projektovým aktivitám a to mělo velkou hodnotu. Dozvěděli jsme se, kde jsou rezervy, kde je potenciál na zlepšení, jak to dělají kolegové v jiných filiálkách, atd. PM mohli prodiskutovat svoje představy a často je prosadit v rámci firmy.

Závěr:

Dobře připravené, provedené a vyhodnocené audity jsou velkým přínosem pro zajištění kvality. Auditorské firmy pro projekty získávají know-how, jejichž základem je porovnávání různých projektových aspektů. Nejen jaký dělá firma s projekty obrat a zisk, ale jde hlavně o metodiku v projektech, používané tools, zavedení softskills, jak se komunikuje, atd. Teprve srovnáním výsledků s audity z jiných firem nastane objektivní hodnocení. Důležité je při auditu klást auditorům dotazy. Na jedné straně si ověříte jejich kompetentnost a na druhé straně se dozvíte, kde, co a jak dělají jinde. Celý auditorský proces není odháknutí položek v kontrolním seznamu a vyčkání výsledků. Často se zkoriguje interpretace interních předpisů, diskutují se nové a již ověřené procesy s cílem je zavést. Jindy se díky auditu prolomí interní firemní zábrany a konečně dojde na slova PM.

8.9.2019, i.valicek@bluewin.ch

Role vlastníka projektu

Letos vyšla kniha „Jak jsem potkal programy - Průvodce zkušeného projektového manažera programovým řízením“. Je určena pro zkušené projektové manažery, kteří dobře znají procesy řízení projektu a profesně se posouvají k řízení programů. Krok za krokem se v knize porovnávají jednotlivé aspekty programového řízení s projektovým a ukazuje se, kde je rozdíl a proč. Kniha se věnuje praktickému popisu, reálným zkušenostem, konkrétním doporučením. Postupně se kniha dostává až k popisu certifikace programového manažera.



Zpravodaj Projektového undergroundu

5
2021

Kniha však přináší množství informací užitečných i pro projektové manažery – abychom vyjmenovali jen nějaké, tedy např. o vlastnictví projektů, o dynamice vyjednávání, jak rychle odhadnou protivníka. Protože už zbývá posledních pár desítek výtisků, chtěl bych zde postupně publikovat některé texty z knihy, které budou užitečné i těm, kdo řídí projekty.

Vlastníci musí vytvořit vizi (s ohledem na organizaci a její prostředí a lidský kapitál a též na jejich ovlivnění výsledkem projektu) a tuto vizi sdílet se všemi zainteresovanými stranami. Je zřejmé, že druhy činností, které mají být prováděny jednotlivými vlastníky, se mohou lišit. Ale určité hodnoty vlastnictví jsou očekávány od všech vlastníků. Jsou to odpovědnost a snaha po úspěchu.

Před založením projektového týmu vlastník projektu vysvětluje manažerskému týmu vizi a misi projektu. Mise a vize nejsou totéž. Byť jsou pojmy mise a vize dost často vnímány jako synonyma, tak každý znamená něco jiného. Zatímco mise vyjadřuje, co je posláním projektu, tedy proč je organizován, pro koho, a co nabízí, tak vize naopak popisuje, k čemu by v rámci organizace (nebo programu) v delším časovém horizontu měl přispět a co by měl pomoci dosáhnout.

Vlastník projektu nese odpovědnost za slíbený „zisk“ z projektu, tedy za to, že vynaložené prostředky byly využity ve prospěch vize a mise. V průběhu projektu vlastník komunikuje vrcholovému vedení a dalším zúčastněným stranám high-level informaci o stavu. Vlastník projektu také v případě potřeby žádá vedení o pomoc a podporu.

Činnosti, které se od vlastníka projektu očekávají, se liší v průběhu životního cyklu projektu. Úroveň zapojení je také odlišná. Během fáze zahájení a plánování vlastník hraje aktivní úlohu a pomáhá při stanovení cílů projektu. Během realizace vlastník vede vedoucího projektu, pomáhá mu rozhodovat a může pomoci orientovat se v politických faktorech, které ovlivňují realizaci projektu. V oblasti lidských zdrojů by měl kromě občasné účasti na schůzkách týmu pomáhat s alokací členů týmu - vlastník projektu je totiž pravděpodobně lépe obeznámen s organizační politikou.

Větší podporu dávají projektovým manažerům a jejich týmům ti vlastníci projektů, kteří pomáhají, ale nezasahují do každodenního řízení (mikromanagement ze strany sponzora je velké zlo). Hodně pomáhá podpora dialogu a diskuse mezi členy týmu a vlastníkem. Z tohoto důvodu se může vlastník projektu chtít zúčastnit některých týmových setkání, aby získal náhled na to, jak tým pracuje.

Vlastník projektu má vztah se všemi zúčastněnými stranami projektu, ale hlavně s projektovým manažerem. Je důležité začínat s ohledem na konec projektu. Pokud je jasně vidět, kam se jde, lze se tam dostat. Není třeba znát každý krok,



Zpravodaj Projektového undergroundu

5
2021

ale vize činí rozhodnutí mnohem jednodušší. Dobří vlastníci identifikují vizi projektu a vyvolávají důvěru tým, že vědí, jak se tam dostat. A musí být schopni posoudit situaci a najít cestu vpřed. Potřebují zkušenosti a intuici. Intuice je však především vrozený rys, který se těžko rozvíjí prostřednictvím školení. Vlastník projektu plní v projektu specifické a rozmanité role: prodejce, trenér a mentor, filtr, arbitr, motivátor a vyjednávač. Zastavme se u nich.

- Prodejce: jak je uvedeno dříve, vlastník vytváří vizi a tuto vizi „prodává“ svému okolí a tým získává pro projekt patřičné zdroje a priority.
- Trenér a mentor: vlastník může pomoci manažerovi projektu pochopit obchodní situaci. V této roli vlastník také zlepšuje dovednosti pro řešení problémů a úsudek vedoucího projektu. Vlastník podporuje vytváření znalostí a opětovné využití intelektuálního kapitálu projektu.
- Filtr: dobrý vlastník zvyšuje u projektového manažera pocit jistoty a chrání jej před ztrátou důvěry. Vlastník projektu je schopen motivovat vedoucího projektu tím, že mu umožní zaměřit se na práci.
- Arbitr: vlastník projektu používá zdravý obchodní úsudek. Plní roli centrálního místa rozhodování činěných mimo rámec autority projektového manažera. V rozhodnutích v gesci projektového týmu by vlastník měl kontrolovat, že vedoucí projektu zvážil více přijatelných možností a reakcí před tím, než přijme opatření. Je povinností vlastníka být objektivní při hodnocení významnosti projektu.
- Motivátor: vlastník projektu pomáhá projektovému manažerovi zůstat pozitivní a řešit problémy s týmem projektu. Skutečně dobrý vlastník projektu žádá a poslouchá špatné zprávy. Musí s projektovým týmem sdílet stav a informace o změnách, ke kterým dochází v organizaci. Očekává se, že vlastník bude přítomen na oslavách a týmových schůzkách. Vedoucímu projektu by měl připomínat důležitost mise projektu.
- Vyjednávač: vlastník projektu je rychlý a rozhodný při řešení konfliktů, často vyžadujících dobré vyjednávací schopnosti. Měl by řídit vztahy se kolegy na obdobné úrovni v organizaci zákazníka. Měl by být schopen rychle budovat důvěru s projektovými manažery a se zástupci zákazníka.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2021
www.mypmi.eu

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček.