



Příznivci Projektového Undergroundu, dovolujeme si vám popřát hodně zdravých a úspěšných projektů v nastávajícím roce 2022!

Pozvánka

Pracujete takzvaně „na sebe“, nebo jako zaměstnanec? A chcete ten svůj režim změnit? Nebo se chcete jen prostě podělit s kolegy projektáky o zkušenosti a poslechnout si jejich? Pojd'te diskutovat na téma **PM jako zaměstnanec a OSVČ** dne **20. ledna od 17:30**. Diskuze proběhne on-line. Ale jako obvykle prosím uložte na WEBu nebo pošlete mailem konkrétní otázku, která se k této problematice vztahuje.

Únorová přednáška bude na téma **Programové řízení**. Jak se již na těchto stránkách několikrát psalo, v loňském roce 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. Kniha však přináší množství informací užitečných i pro projektové manažery – abych vyjmenoval jen nějaké, tedy např. o vlastnictví projektů, o dynamice vyjednávání, jak rychle odhadnout protivníka. Členové PMI knihu dostali, pro ostatní zůstává už jen posledních pár výtisků. Na přednášce bych chtěl představit některé okruhy z této knihy – a to ty, které jsou důležité pro odlišení projektů od programů. Je totiž zřejmé, že projekt řízený metodikou pro řízení programů není efektivní, ale program řízený metodikou řízení projektů je odsouzen k neúspěchu. Přednáška proběhne fyzicky (místo zatím není určeno) dne 17. února do 17:30. Chcete aby přednáška proběhla u vás? Ozvěte se organizátorům!



Březnová diskuze ve čtvrtek 17.3. bude na téma **Řízení projektu online**. Online řízení projektů a řízení virtuálních týmů je stále běžnější. Zvláště covidová doba přechod do online urychlila. Teto režim ale přináší řadu omezení a změn i do práce projektového manažera. A což teprve řídí-li se projekt agilně! Pojd'me si proto předat zkušenosti, ukázat co se osvědčilo (a co naopak

ne), zeptat se na zkušenosti ostatních. A jako obvykle pro účastníky diskuze tu je úkol poslat předem (nebo vyplnit) praktickou otázku – aby bylo o čem povídat.

Obsah

* Pozvánka

* Co se stalo

* Jak dál v projektovém undergroundu

* Management dodavatelů v IT projektech

* Dvacet zásad pro úspěšné řízení programů



Jako každý rok plánujeme na duben **Grilování projektáka**. Zkušený a inspirující PM nám popíše, jak se sám potýká s nástrahami své profese. Tentokrát budeme grilován Nikola Guryca, s nímž se na akcích Undergroundu i PMI setkáváme již řadu let. Aktuálně působí v Komerční bance a má za sebou jak tvorbu PMO, tak i přechod na agilní projektové řízení včetně patřičných certifikací. Máme se nač těšit.

Květnová přednáška **Stakeholder management a vyjednávání** vychází opět z knihy „Jak jsem potkal programy – Průvodce zkušeného projektového manažera programovým řízením“. Kniha přináší množství informací užitečných i pro projektové manažery. Řízení podílníků a vyjednávání s nimi jsou tam popsány také a jsou základem projektového řízení. Tentokrát se zaměříme právě na tyto aspekty, protože ty jsou obdobně významné i pro řízení projektů. Přednáška proběhne 19. května od 17:30.

No a na 16. červen připravujeme on-line přednášku **Finanční řízení v agilním prostředí**. Jdou vůbec pojmy finanční řízení a agilní řízení dohromady? Pochopitelně jdou. Jarda Bárta se ve své přednášce zaměří na praktiky, které se mu v praxi osvědčily. A zároveň se počítá i s časem na diskuzi o tom, co se osvědčilo ostatním účastníkům.

Na všechny akce se lze na uvedené termíny hlásit. Buď na našem WEBu, nebo na mailu Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu. Těšíme se na zajímavé diskuze i přednášky.

Co se stalo

Po úspěchu předloňské prosincové přednášky Jardy Bárty o pokročilých technikách řízení rezerv jsme opět v prosinci navázali podobnou přednáškou téhož autora na téma Pokročilé techniky v MS Project. Přestože MS Project nepatří v současné době mezi nejvíce



používané nástroje v projektovém řízení, stále nabízí široké možnosti usnadňující řízení projektů. Autor nám ukázal řadu postupů, jak využívá tento nástroj pro zvýšení efektivity své práce. O tom, že přednáška a ukázky zaujaly svědčí i diskuze, která se na konci rozjela. Dvouhodina nabitá novými informacemi proběhla jako voda. Dokonce tak rychle, že nebylo v silách z toho pořídít záznam.

Jak dál v projektovém undergroundu



Po čtrnácti letech činnosti jsme vyvěsili anketu a zjišťovali názor vás, členů PU, na spokojenost s aktivitami a na to, zda něco změnit. Děkujeme všem aktivním účastníkům a přinášíme výsledky, pro nás poměrně překvapivé.



Proč překvapivé? Protože se ukazuje, že není poptávka moc něco změnit. Jednoznačně vyplývá požadavek pokračovat ve dnech a časech jako dosud, tedy čtvrtky od 17:30. Preference osobních a virtuálních akcí jsou mezi účastníky vyrovnané, budeme je tedy organizovat tak i tak – v současnosti je to stejně dáno covidovými opatřeními.

Přes 80% účastníků chce dostávat Zpravodaj jako dosud, ne jenom pozvánky na akce, přičemž většina respondentů preferuje dostávat tak jako dosud Zpravodaj v měsíční frekvenci, asi třetina ale preferuje dvouměsíční. Dává nám, organizátorům, tedy možnost v případě potřeby a časových problémů některé z čísel vynechat, pokud budeme včas předem avizovat chystané akce.

Jako nejcennější přínos akcí považuje velká většina respondentů získané informace. To nás těší. Zároveň je trochu překvapivé, že přínos networkingu je vnímán velmi málo. Musíme se zamyslet, co je příčinou: je mu dáván malý prostor? Nebo se prostě už všichni známe? Spíš pro informaci byla v anketě také otázka na sociální síť preferovanou pro komunikaci. Jednoznačně zvítězil LinkedIn a budeme se mu nadále věnovat. V této souvislosti upozorňuji, že již dlouho máme na LinkedIn skupinu Projektového Undergroundu, nezapomeňte se s ní proto spojit.

Další cenný výstup z ankety jsou náměty a témata na další akce. Budeme z nich určitě čerpat již při přípravě akcí na tento rok. Nejvíce se zde pro přednášku objevovalo téma hybridního projektového řízení, zatímco pro diskuzi to je práce na dálku. Děkujeme za náměty.

Na závěr jsme se dotázali, zda by se našli další dobrovolníci, kteří by byli ochotni se zapojit do přípravy aktivit PU. Jsme rádi, že několik účastníků zájem projevilo – protože ale anketa byla anonymní, nevíme, kdo to byl. Proto prosíme aby se nám ozvali. Domluvíme se na jejich zapojení podle jejich možností a zájmů – ať už na aktivitách které nejsou časově náročné, případně na těch náročnějších jako je příprava přednášek a článků.

Na závěr ještě jednou díky všem, kdo vyplnili anketu a díky za jejich inspirující odpovědi.



Management dodavatelů v IT projektech

Jak řídit projekt, když významnou část práce přebírá externí dodavatel nebo konzultant? Je to stejné jako správa pracovního balíčku v rámci projektu? Není – to potvrdí každý projektový manažer, který pracuje „na straně zákazníka“. Pojďme si nejdříve ujasnit, jakou roli může v projektu dodavatel hrát:

Role prodejců/konzultantů a typické zapojení do projektu podle rostoucího zapojení

Role	Pomoc ad-hoc	Konzultant, pracovník	Poskytovatel určité části	Poskytovatel významné části
Typické zapojení	Malé a občasné	Poskytuje zdroje	Poskytuje expertizu; odpovídá za komponentu	Poskytuje podstatné části implementace; odpovídá za podstatnou část

V projektech, kde dodavatelé hrají významnou roli, si projektový manažer musí uvědomit co je zásadní pro úspěšné řízení těchto projektů. Pojme se podívat jaké problémy a rizika to může přinášet.

V některých projektech může být na projektu více externích účastníků. V souvislosti s tím se mohou vyskytnout komplikace v důsledku nezávislosti externích poskytovatelů a také existujících vztahů mezi nimi, které leží mimo projekt. Leckterý z dodavatelů, nemluvě o poradcích, má v rámci organizace více kontaktů, nejen projektového manažera. To představuje výzvu. Takže není neobvyklé, že externí dodavatelé a konzultanti mají široké povědomí o strategiích a projektech organizace, už třeba tím, že v průběhu času spolupracovali s mnoha firemními odděleními a zaměstnanci. V důsledku toho mohou mít kontakty často na vyšší úrovni než PM, napříč organizací. Přestože tyto vztahy mohou projektu pomoci, mohou také přidat na složitost a způsobit dodatečná rizika, která musí projektový manažer řídit.

Ve světě IT je běžné, že dodavatel má práva k softwarovému produktu dodávanému do projektu. V těchto případech si obvykle udržuje kontrolu nad počítačovým kódem a všemi změnami v něm provedenými. Projekt, který vyžaduje změny softwaru, může podléhat standardům, omezením zdrojů, prioritám a plánům dodavatele. To představuje pro projektového manažera další výzvy. Zářným a hojně diskutovaným příkladem „uzamknutí“ zákazníka dodavatelem, je vztah Ministerstva práce a sociálních věcí a jejich dodavatele klíčového sw, končící leckdy až před trestním soudem.

V projektech, kde se s produktem dodává i komplexní škála podpůrných služeb, může projektový manažer zjistit, že existuje nerovnováha v síle – prodejce dodává produkt, odbornost, používané metodiky i používané zdroje. To může PM přinést



vážné problémy jestliže se snaží stanovit priority a udržet si kontrolu.

Jaké tedy zvolit strategie pro řízení projektů ovládaných dodavatelem nebo konzultantem? S rostoucím zapojením prodejců a konzultantů se stávají spíše partnery než jen poskytovateli služeb nebo produktů a vztah se mění na vztah, ve kterém se dodavatel i klient podílejí na rizicích a přínosech projektu. Mnoho úspěšných dodavatelů vybudovalo svou pověst a postavilo své podnikání na úspěšných subdodávkách do projektů. Stejně tak byla leckterá dobrá reputace ztracena na neúspěšném projektu. Proto je prvek sdílení rizik a přínosů neodmyslitelnou součástí každého vztahu mezi dodavatelem a klientem. Projektový manažer však může jít nad rámec tohoto sdílení rizik a přínosů, které je součástí vztahu, a zavést do projektu specifické a sjednané faktory rizik nebo přínosů. V těchto případech jsou kritéria úspěchu nebo neúspěchu výslovně uvedena a dohodnuta. Tato kritéria mohou zahrnovat čas dodání, kvalitu výstupů, spokojenost zákazníků či dosažení výhod. Mohou být na konci projektu nebo ve stanovených milnících. Projektový manažer má k dispozici různé nástroje a strategie, popsané níže, aby s nastavením těchto faktorů pomohly.

Sleva nebo příplatek. Sleva může vzniknout v procesu obchodního vyjednávání, ale může být zavedena i jako explicitní součást smluv. Pro sdílení rizik projektu může prodejce souhlasit se snížením nebo odstraněním poplatků. Alternativně může být sleva nebo odstranění poplatku podmíněno některými kritérii úspěchu. Například může být dohodnuto že sleva se neuplatní po úspěšném dodání a opětovném zapojení dodavatele k další práci. Příplatek je opak slevy – uplatní se když se dosáhne daného kritéria.



Podíl na zisku. Klient se zaměří na očekávané výhody – například snížení nákladů nebo výnosy – a sdílí část této výhody s dodavatelem. Výzvou při vytváření tohoto mechanismu je dohodnout se na základní linii a cílech. Většina oblastí podnikání má více determinantů výnosů a nákladů a je obtížné izolovat dopad jednoho determinantu, tedy vliv úspěšného dodání projektu. Například, ačkoli projekt může úspěšně implementovat očekávané změny, nemusí být snadné vidět dopady pohledem na náklady kvůli složeným dopadům jiných tržních sil, jako jsou změny v objemu práce, změny sazeb nebo dopady jiných projektů. Pokud je sdílení zisku významnou složkou platby dodavatele, klient i prodejce budou mít velký zájem na výsledku a přesnosti měření. Pro úspěšnou implementaci sdílení zisku může být nutné další úsilí pro to stanovit základní linie a poté provést měření v souladu s nimi.



Výhoda. Jde o sdílení výhody s dodavatelem – filozofií je, že když vyhraje klient, vyhraje i prodejce. Stejně jako u sdílení zisku je vyžadován vhodný mechanismus nebo vzorec. Úvahy a akce projektového managementu jsou podobné těm, které byly diskutovány pro podíl na zisku, i když poskytování výhod je na vyšší úrovni.

Sdílení. Toto je nejvýraznějším způsobem sdílení rizik a přínosů. V tomto případě se dodavatel stává kapitálovým partnerem klienta. Jsou možné různé formy. Mezi stranami může být založen samostatný společný podnik zaměřený na úspěšnou realizaci projektu a obchodní přínos, který přináší. Může dojít k výměně vlastního kapitálu za úsilí, kdy například prodejce může poskytovat služby pro úspěšné dodání projektu výměnou za vlastní kapitál v podniku klienta. Tady už je často zapotřebí specializovaná pomoc a projektový manažer bude vyžadovat odborné znalosti právníků a podnikového poradenského personálu. Tento odvážný přístup může být vhodný pro velké, kriticky důležité iniciativy, které jsou vysoce rizikové a trvají několik let.

Dvacet zásad pro úspěšné řízení programů

Existují základní zásady, kterými je potřeba se při řízení projektů řídit. Není to žádná teorie, ale praktické poznatky dané dlouhou zkušeností. Jak si je dobře zapamatovat? Zkuste náš krátký film ([film najdete na tomto odkazu](#)), kde se snažíme ilustrovat jejich porušení na krátkých etudách ze života. Nezabere vám víc než půl hodiny a věříme, že se při nich dobře pobavíte, vychází z oblíbeného seriálu Kanadská soda.



Tento krátký film vznikl před několika lety na výročí Projektového Undergroundu a jak někteří z vás jistě pamatují, promítal se několikrát s úspěchem na akcích. Tak se dobře pobavte!

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2021
www.mypmi.eu

Toto číslo připravil Igor Luhan.