



## Pozvánka



**Programové řízení** je téma nadcházející únorové přednášky. Vzhledem k nejisté covidové situaci proběhne ve **čtvrtek 17. února od 17:30 online**. 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 dostává až k popisu certifikace programového manažera. Přináší i množství informací užitečných i pro projektové manažery, 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, zejména 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.

Březnová diskuze ve **čtvrtek 17. března** bude na téma **Řízení projektu online**. Online řízení projektů a řízení virtuálních týmů je stále běžnější. Zvláště covidová doba přechod do online prostředí urychlila. Tento 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.

Jako každý rok plánujeme na duben **Grilování projektáka**. Zkušený a inspirující PM nám popíše, jak se sám potýká s nástrahami své profese. Tentokrát bude 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“ a **proběhne ve čtvrtek 19. května od 17:30**. Kniha přináší množství informací užitečných i pro projektové manažery. Řízení podílníků a vyjednávání s nimi jsou zde také popsány a jsou základem projektového řízení.

## Obsah

- \* Pozvánka
- \* Co se stalo
- \* Jak se vypořádat s profesní nezralostí
- \* Při odhadování projektu doufejte v to nejlepší, ale plánujte to, co s největší pravděpodobností nastane
- \* A tradiční výzva na konec



Tentokrát se zaměříme právě na tyto aspekty, protože jsou obdobně významné i pro řízení projektů.

Na **čtvrtek 16. červen** připravujeme online přednášku **Finanční řízení v agilním prostředí**. Jdou vůbec pojmy finanční řízení a agilní řízení dohromady? 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, a to prostřednictvím [webu](#), nebo emailem na adresy [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) a [Jaroslav.Barta@mypmi.eu](mailto:Jaroslav.Barta@mypmi.eu).

Těšíme se na zajímavé diskuze i přednášky.

## Co se stalo

Diskuze na téma **PM jako zaměstnanec a OSVČ** proběhla online v lednu. Byla především o zkušenostech, výhodách a nevýhodách v práci „na volné noze“. Věnovala se i tomu, zda je lepší jako OSVČ rovnou začít, nebo do tohoto režimu přejít po získání zkušeností v pracovním zařazení. Několik postřehů z této diskuze najdete jako obvykle na [webu](#) mezi záznamy ze schůzek.

## Jak se vypořádat s profesní nezralostí



Zatímco se studenti učí technologické dovednosti, některým chybí obchodní cit a návyky založené na „měkkých“ dovednostech. Jde o odpovědnost, vynalézavost, ale i odpovědné vedení. Bohužel to platí nejen pro studenty, ale setkal jsem se s tím i u některých projektových manažerů. Věnujme se proto profesní nezralosti obecně u zaměstnanců, což jsou potenciálně členové našich týmů. Naznačují ji například tyto příklady přesvědčení nebo jednání:

- Věří, že úsilí je důležitější než výsledky;
- Čeká na výzvu k práci přesčas, když je to nutné;
- Očekává, že někdo (vedení) iniciuje potřebnou změnu v oblasti, která ovlivňuje jeho vlastní pracovní výkon;
- Stěžuje si namísto konstruktivního řešení problémů;
- Vyhýbá se eskalaci problémů, které jsou zjevně ve slepé uličce;
- Přináší problémy vrcholovému vedení bez doporučení řešení;



- Věří, že závazky jsou přechodné;
- Čeká na zplnomocnění a autoritu od „vyšší šarže“, než se něčeho ujme;
- Zpoždění při žádosti o pomoc, když je potřeba;
- Nenese odpovědnost za vlastní činy;
- Myslí si, že u další společnosti je tráva zelenější;
- Věří, že šéf je zodpovědný za kariéru zaměstnance.

Když se zaměstnanci nenaučili, co to znamená být profesně zralý, musí je to naučit manažeři. Příliš často však manažeři buď vykazují podobnou profesní nezralost, nebo dávají vyšší prioritu jiné práci, než je jejich klíčový úkol, což je péče o rozvoj jim svěřených zdrojů, tedy zaměstnanců. Výsledkem je zátěž pro projektové manažery – kromě plánování a realizace úspěšného projektu musí věnovat čas a energii tomu, aby naučili členy svého týmu, co představuje správné chování.

Mnoho společností deklaruje, že jejich nejdůležitějším aktivem jsou jejich zaměstnanci, ale všichni víme, že často to není zcela pravda. Nejdůležitějším aktivem společnosti jsou její lídři. Pokud má společnost průměrné vůdce a nejlepší zaměstnance, bude odsouzena k průměrnosti. S nejlepšími vůdci a průměrným personálem bude stejná společnost impozantní silou. Proč? Protože zaměstnanci splňují očekávání svých vedoucích – společnosti s nejlepšími vedoucími budou mít nakonec ty nejlepší zaměstnance.

Projektoví manažeři jsou vůdci, a tedy učitelé. Profesní vyspělost členů projektu se zlepšuje na základě vašeho uznání tohoto všudypřítomného problému a ochoty stát se součástí řešení. Mohlo by pomoci pár zásad týkajících se běžné činnosti manažera, které lze najít na internetu.

### Tipy pro efektivní komunikaci

- *Vyhnete se buzzwordům.* Při předkládání složitých problémů omezte používání technického žargonu na minimum a spolehněte se na analogie a jednoduchá schémata.
- *Nedělejte ukvapené závěry.* Můžete mít pocit, že už rozumíte technickému problému zaměstnance, ale věnujte zvýšenou pozornost tomu, co vám chce říct, než odpovíte.
- *Ukažte empatii.* Každý pohled je jedinečný. Snažte se porozumět individuálním názorům kolegů a uznat jejich obavy.
- *Řekněte to osobně.* Přestože jsou email a telefon pohodlnými nástroji, naplánujte si individuální a skupinové schůzky pro plánování a diskuse zaměřené na řešení.



- *Bud'te trpěliví.* Některým jednotlivcům trvá pochopení technických problémů déle než jiným. Zkuste použít různé fráze nebo ilustrace, dokud všichni nepochopí koncept.

Mnoho času trávíme reagováním na krize nebo problémy. Zde jsou návrhy pro **zkrácení času stráveného v krizovém režimu:**

- *Požádejte o odpověď.* Povzbud'te členy týmu, aby přicházeli s řešeními. Schválení jejich doporučení zabere méně času než řešení záležitostí osobně a pomáhá zaměstnancům rozvíjet se profesionálně
- *Delegujte.* Pověřte důvěryhodného vedoucího zaměstnance, aby byl kontaktním bodem, když nastanou potíže. Může rozhodnout, zda jde o situaci, kterou lze zvládnout bez zásahu vedoucího pracovníka.
- *Důvěřujte týmu.* Pokud se zaměstnanci cítí vždy druhořadí, přestanou je angažovat. Podporujte rozhodnutí, která byla učiněna obezřetně, bez ohledu na výsledek. Pokud se problém nepodařilo úspěšně vyřešit, proberte se zaměstnancem, jak podobné situace v budoucnu řešit lépe.
- *Problémy řešte v zárodku.* Když se ocitnete v situaci, jako je špatný přístup člena týmu, který nedodrжуje termíny, okamžitě zakročte. Zpoždění i o několik dní může problém jen zhoršit.

Smysluplné schůzky jsou zásadní. Tipy na **efektivnější schůzky** jsou:

- *Ujistěte se, že ke schůzce existuje důvod.* Když budete pozváni na schůzku, zhodno'te, jak diskuse ovlivní tým a zda váš příspěvek bude přidanou hodnotou. Pokud ne, odmítněte.
- *Dodržete čas začátku a konce.* Schůzku začněte nejdříve tím nejdůležitějším. Pokud lidé mohou přijít o 15 minut později, aniž by něco zmeškali, nemají žádnou motivaci být dochvilní.
- *Vytvořte písemnou agendu.* Ze schůzek bez programu se snadno mohou stát maratónská sezení. Požádejte pozvané, aby předložili témata k diskusi, přičemž nejdůležitější položky budou uvedeny jako první. I když se konverzace může od těchto témat odchýlit, agenda může být nástrojem k přesměrování pozornosti zpět.
- *Sbírejte nápady předem.* Pokud je účelem schůzky brainstorming, požádejte jednotlivce, aby předem vytvořili několik nápadů. To může začít věci rychleji.
- *Bavte se.* Plánujte čas na schůzku tak, abyste si mohli i popovídat. Posilování morálky je jednou z výhod osobních schůzek, takže je využijte k budování kamarádství.



## Při odhadování projektu doufejte v to nejlepší, ale plánujte to, co s největší pravděpodobností nastane.

Následujících několik tipů nabízíme jako pomoc pro získání lepších odhadů.



**Tip 1: Lepší odhady vycházejí z lepších informací.** Na začátku je těžké skutečně vědět dost na to, abychom mohli něco efektivně odhadnout bez potřeby dalšího upřesnění. Například, dokud si stavitel domu plně neuvědomí, co se od domu očekává, pak neexistuje způsob, jak zjistit náklady a časový plán. To platí pro projekty v jakémkoli odvětví.

Rozhovor se zákazníkem (uživatel) za účelem stanovení požadavků a přesně toho, co je požadováno, může nějakou dobu trvat (často je nedostatek času) a navíc před konečným schválením mohou být vyžadovány různé úpravy. Ale poměrně rozumný

odhad a je možný teprve poté. Také pak lze stanovit termíny. Všechny projekty musí před odhadem projít tímto běžným procesem. I přesto jsou projektoví manažeři stále a stále nuceni odhadovat na základě malých nebo žádných znalostí.

**Tip 2: Nikdy neodhaduj sám.** Projektoví manažeři mají často pocit, že se při vytváření odhadů musí spolehnout sami na sebe. Je důležité, aby se zapojilo několik lidí, protože každý přistupuje k procesu s osobními zkušenostmi a předsudky.

Vhodná je metodika Delphi. Spočívá ve využití tří příslušných odborníků na dané téma – lidí, kteří mají relevantní zkušenosti s uvažovaným produktem, s aplikací, s nástroji a technologií. Dostanou stejné informace o projektu, a poté vytvoří vlastní odhad bez vzájemné konzultace. Po prvním kole odhadů vedou tři odborníci s projektovým manažerem diskuzi a hledají shodu. Odhady provedené několika lidmi mají mnohem větší šanci, že budou rozumnější a realističtější než odhady, kterých může dosáhnout jeden člověk ve vzduchoprázdnu.

**Tip 3: Je lepší mít přibližně pravdu než se absolutně mýlit.** Konkrétní jednočíselné odpovědi bývají chybné, zatímco odhady ve formě rozsahu obvykle bývají realističtější. To platí zejména v raných fázích projektu, kdy existuje mnoho nezodpovězených otázek a nejistot.



Zatímco management obvykle očekává poměrně konkrétní odhad, zahrnující vše od konceptu až po finální dodávku, v raných fázích projektu je vhodné hovořit o rozsazích namísto konkrétních čísel. Při použití normální distribuce a standardní odchylky se odhad může pohybovat od nízké, kterou může projekt zlepšit asi v 16 % času, až po vysokou, kterou může projekt překročit asi v 16 % času. Při použití tohoto rozsahu by si odhadce byl 68 % jistý, že odpověď projektu je mezi vysokou a nízkou hodnotou.

**Tip 4: Konzistentní proces přináší lepší odhady.** Existují stovky vzorců, nástrojů, technik a softwarových balíčků, které pomáhají při odhadování. Každý z nich má nějaké vlastnosti a zvláštnosti. Vyberte si techniky a konzistentně je používejte – pochopitelně v závislosti na různých situacích odhadu. Může to být technika shora dolů (na základě analogie nebo Function Points) nebo přístup zdola nahoru (Estimating Matrix) – ten se používá pro detailní odhad. Zvolené metody odhadu musí být:

- Funkční – co lze používat s přiměřenou jistotou a pohodlím;
- Logické – co lze vysvětlit ostatním, aby to pochopili;
- Důsledně aplikovány – můžete stát zběhlým v jeho aplikaci;
- S možností zlepšení – technika, kterou lze revidovat, když jsou skutečné výsledky sledovány a porovnávány s odhady.

**Tip 5: Příliš optimistické odhady vždy způsobí potíže.** Ať už jde o čas, peníze nebo pracovní zdroje, skutečný projekt málokdy skončí podle očekávání. Zkušení projektoví manažeři vědí (na základě minulých zkušeností), že by neměli být přehnaně optimističtí. Protože však management nebo firemní zákazníci chtějí nebo potřebují optimistické předpovědi, existuje silný tlak na to, abychom byli pozitivním týmovým hráčem. Na základě tohoto očekávání manažer doufá, že vše půjde dobře, plánuje pro práci na projektu nejlépe kvalifikované lidi s největšími obchodními znalostmi a největší dostupností. To vede k tomu, že rozvrh vypadá realisticky. Ale všichni známe, jak to končí – jak je v naší zemi zvykem „úmysly byly ty nejlepší, ale dopadlo to jako vždycky“.

## A tradiční výzva na konec

Máte zajímavé postřehy z projektového řízení. Něco se vám osvědčilo nebo naopak vymstilo? **Podělte se s ostatními**, pošlete nám svůj článek k publikaci.

Předem vám děkujeme.

### Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Szaszi  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground ©  
2022  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)