Zpravodaj
Projektového undergroundu

4
2021

Obsah

* Pozvánka

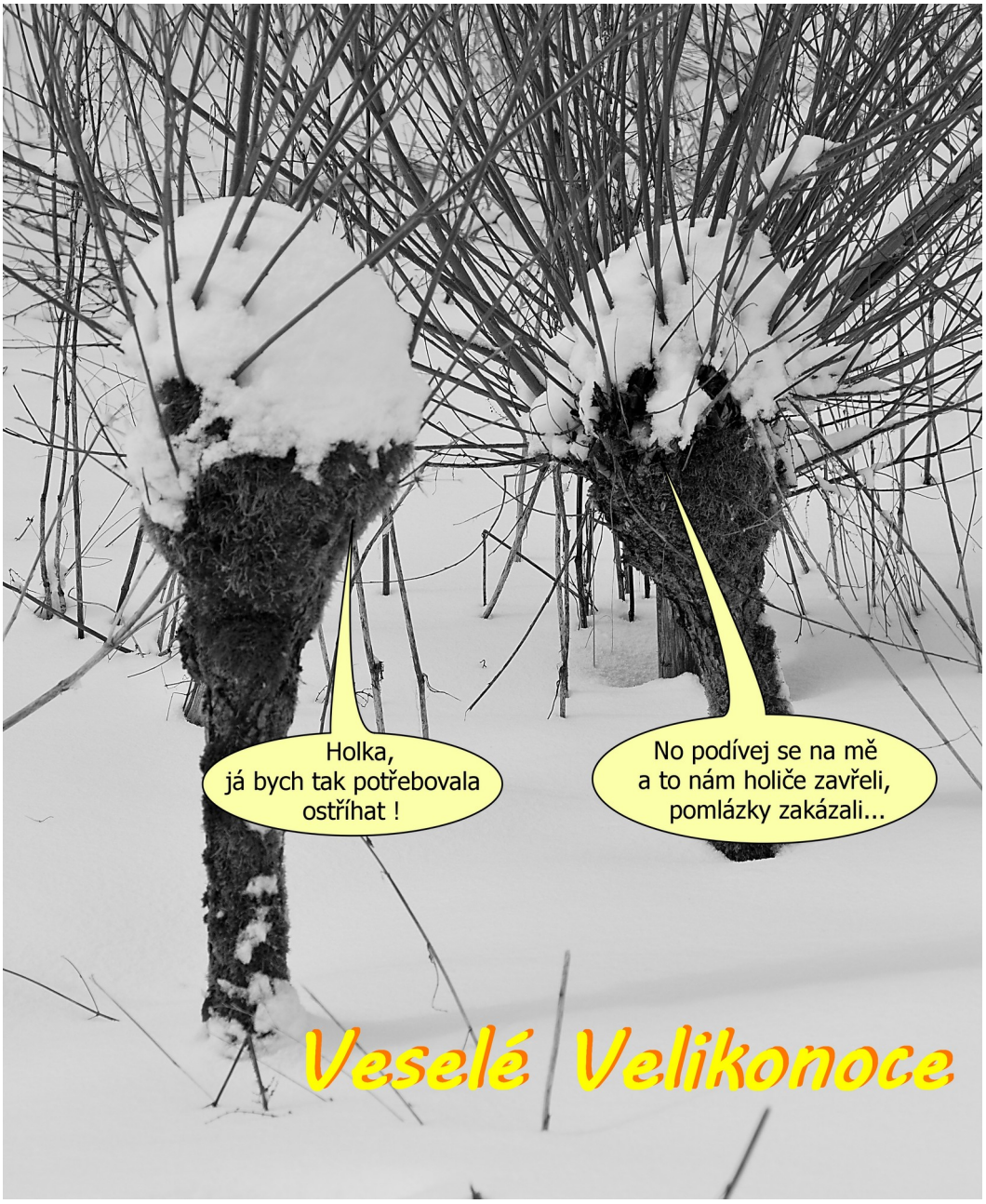
* Co se stalo

* Kam kráčí studium projektového řízení v ČR

* Interní projekty

* Rozpoznání osobnostního typu protivníka

Vítejte u dalšího Zpravodaje. Tentokrát začínáme netradičně obrazovým přáním.



Zpravodaj
Projektového undergroundu

4
2021

Pozvánka

Již příští týden, ve čtvrtek **15.4. od 17:30** chystáme opět **grilování projekťáka**. Tentokrát v duchu „**Život waterfallového PM v době agilní**“. Grilovat budeme spoluorganizátora Projektového Undergroundu **Jardu Bártu**. Posledních 13 let pracuje jako projektový, programový a portfoliový manažer ve finančním a automobilovém prostředí. Realizoval projekty a programy zahrnující vývoj procesů a produktů na „core“ systémech, front office systémech, back office systémech a systémech pro přímý kontakt s klientem. Většina projektů a programů byla zaměřena na systémovou integraci nebo na migraci procesů a systémů. Má zkušenosti s řízením projektů s různými životními cykly (vodopád / adaptivní - iterativní, inkrementální a agilní). Položíme mu otázky jakým způsobem se vyrovnává se situací, kdy společnosti spouštějí agilní transformaci, zda dokáže nalézt motivující role a práci či zda se obává o svoji budoucnost? Pojďme mu dát do těla :-). Ani tentokrát se asi ne sejdeme fyzicky. Hlásit se můžete už teď, abychom Vám mohli předem poslat odkaz do aplikace.

Dvacátého května proběhne přednáška na téma **Zkušenosti s agilní transformací společností**. Od 17:30 bude přednášet a diskuzí nás provede zkušený projektový manažer a manažer vývoje Petr Mráz. Základní témata budou o očekávání managementu, strategii a plánech, největších překážkách.

Poslední před prázdninami bude diskuze na téma **Ověřené nástroje a techniky PM v době COVID19**. Jakým způsobem jste změnili 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 maily Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

Co se stalo

V březnu, proběhla diskuze na téma, které v Projektovém Undergroundu proběhlo již několikrát: Rozjezd nového projektu. Na co si dát pozor a co nezanedbat? Co zjistit a co si připravit? Jak postupovat na začátku projektu? Záznam ze zajímavé diskuze najdete, jako obvykle, v archivu na našem WEBu.

Kam kráčí studium projektového řízení v ČR

Kam kráčí výuka projektového řízení? Vstříc praxi i mezinárodním standardům. Umět správně a dobře připravit plánovat a řídit projekt, je mistrovskou dovedností. Vždy se jedná o kombinaci zkušeností, dovedností a znalostí. A právě

získávání teoretických znalostí, které umožní dobrý start na počátku kariéry, je doménou studijních oborů na vysokých školách se zaměřením na projektové řízení. Dlouhodobým a úspěšným lídrem na tomto poli je Provozně ekonomická fakulta České Zemědělské Univerzity v Praze (PEF ČZU) se svým oborem Projektové řízení (PRN). Tento obor je na fakultě vyučován už od roku 2012 a v současné době prochází velkou proměnou. Dosavadní výuka předmětů tohoto oboru byla založena z části na poznatcích, tj. procesech a znalostních oblastech, standardu PMBoK PMI verze 6 a na další kmenové literatuře, případně na tématech metodiky PRINCE2 verze z roku 2017. Stěžejní oblast témat dosavadní výuky ležela v poznatcích a na postupech tradičního řízení projektů (waterfallové pojetí projektu, metody časové analýzy aj.). S příchodem nových verzí obou světových doktrín řízení projektů a zejména s hlubším prosazováním se agilních přístupů se mění i obor na PEF ČZU v Praze.

Zůstává lety ověřená praxe zvaných workshopů a zvaných přednášek s hosty, a to nejen z korporátního prostředí, mění se však obsah a částečně i podoba předmětů. Vše probíhá v rámci přípravy nových akreditací a za podpory z projektu Evropského sociálního fondu (ESF). Do obměněných předmětů velkou měrou přibudou poznatky z nových verzí mezinárodních standardů a metodik (zejména PMBoK PMI). Novinkou je také vznik mnohem užší spolupráce mezi fakultou a Českou komorou PMI (PMI.cz), kdy zvaní hosté z praxe budou v hojnějším počtu předem začleňováni do výuky a povinná praxe studentů se bude odbývat pod dohledem člena výboru PMI.cz.

Velký důraz bude také kladen na prakticky orientované závěrečné práce. Je záměrem, aby se absolventské práce studentů oboru PRN soustředily nejen na klasická témata projektového řízení (rozvoj PMO a interní metodiky aj.), ale také na agilní transformaci a řízení agilních týmů, a zejména na aktuální témata vyplývající ze změn standardu PMBoK PMI. Stalo se již tradicí, že studenti PRN se během studia dokáží úspěšně uplatnit v korporátní praxi na juniorských pozicích a po ukončení studia na seniorských pozicích. Změna oboru a užší spolupráce s PMI.cz přinese nové příležitosti studentům a lepší uplatnění ve stále více proměnlivé době.

A to nejzajímavější na konec: Víte, že tento obor bude možné studovat i distančně ve formě magisterského studia? Pro praktiky, kteří již s projekty pracují a chtěli by se v nich zlepšit je to zajímavá příležitost, nejen však pro ně!

Jan Bartoška

Interní projekty

Koncem srpna roku 2019 se objevil v denním švýcarském tisku článek s názvem „SAP brzdí výrobce domácích přístrojů V-Zug“. Firma mající více než stoletou tradici se rozhodla pro software od firmy SAP. Ten je určen pro firemní procesy s moduly pro účetnictví, nákup, logistiku, odbyt, výrobu, kontroling a HR. SAP je největší evropský producent softwaru s více jak 90-ti tisíci pracovníky s tradicí od r. 1972.

Z hlediska PM se jedná o firemní projekt, kdy firma nakoupí standardní software, který se v rámci projektu modifikuje podle firemních požadavků. To není nic nového. Již předtím to udělala řada středních a velkých firem. Ne všem se tento přechod podařil s úspěchem, k méně úspěšným patří např. Lidl, Deutsche Post nebo Haribo (cukrářské výrobky) a teď i V-Zug. Kde je problém?

Osobně jsem zažil zavádění SAP u firmy Siemens Mobility AG. Tato firma je projektově orientována. U interních projektů bylo postupováno stejně, tj. se stejnou metodikou, jako u projektů se zákazníky. To vedlo k úspěchu. U neprojektově orientovaných firem, např. jen výrobních nebo prodejních je tu náhle velká výzva s řadou dodatečných rizik.

Tyto firmy nemají zkušenost s projekty a proto dochází k problémům. Ve firmě V-Zug proběhlo zavedení SAP s nadměrnými náklady a spolehlivost dodávek pro zákazníky přestala fungovat. Jinými slovy, zákazníci neobdrželi, co si objednali. To vše mělo negativní dopad na celou firmu. Snížil se obrat a zisk klesl na 25% oproti minulému roku. Nakonec se s firmou rozloučil i CEO.

U výše zmíněné firmy Lidl to dopadlo ještě hůře, doslova tragicky. Po 7 letech vývoje, který byl stále bez úspěchu, byl projekt nakonec zrušen. Ztráty se odhadují až na 500 mil. Euro.

Z praxe víme, že interní projekty se berou na lehkou váhu. Proč je tomu tak?

Často chybí koncept, jindy ve srovnání se zákaznickým projektem chybí závazná smlouva, deadlines, penále, analýza rizik a často i projektová zkušenost. Ve hře jsou více emoce, než racionální úvahy. To vše vede k neúspěchu.

Závěr:

U interních projektů se musí postupovat jako u projektů se zákazníky. Firmy, které nemají zkušenosti, jako výrobní nebo obchodní, si musejí zajistit zkušeného PM z oboru. Lessons learned se dá získat i od firem, kde podobné projekty byly realizovány. SAP má už přes 330 000 zákazníků, takže se informace dají získat. Důležitá je postupná integrace modulů do firemní infrastruktury s návaznými

testy a školením pro uživatele. V rámci strategie je potřeba stanovit integrační fáze. I zde se může začít s jednoduchým modulem jako je HR. Tak se ověří podmínky pro realizaci jako výkonnost vývojového týmu, podpora firemní infrastruktury, definice rozhraní, způsob školení i akceptace uživatelů.

8.12.2019, i.valicek@bluewin.ch

Rozpoznání osobnostního typu protivníka

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.
Kniha však přináší množství informací užitečných i pro projektové manažery – abychom vyjmenovali jen nějaké, tedy např. o vlastnictví projektů, o dynamice vyjednávaní, 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.

Dle teorie existují dva typy vyjednávačů, tzv. měkký (vztahový) a tvrdý (poziční). Málokdo je extrém, většina našich protivníků bude patrně někde mezi. Pokud bychom ale narazili skutečně na tvrdého vyjednávače, pak to jednak asi brzy

poznáme, jednak to můžeme často zjistit už předem – tito lidé obvykle nemají dobré vztahy. Jsou to lidé, kteří si hodně věří, bývají pesimističtí, často se dívají do minulosti. V takovém případě nepočítejme s kooperativním vyjednáváním a je možno přejít rovnou ke kompetitivnímu. A počítejme s tím, že dohody s tvrdými vyjednavači občas neplatí.

V ostatních případech je třeba velice brzy odhadnout do kterého kvadrantu protivník spadá, abychom na něj mohli působit tím, co zabírá. Nejznámější osobnostní rozdělení je podle metodologie MBTI, někdy se mu také říká barevné. Rozdělují se zde lidé podle čtyř nezávislých kategorií: jak člověk informace získává (extrovert / introvert), jak to dělá (intuice / poznání a smysly), jak podněty zpracovává (racionální / citem) a jak z toho odvozuje závěry (usuzující / vnímající). Pro okamžitý odhad protivníka je to však složité a není to úplně praktické. Při vyjednávání je pro nás důležitější odhad motivačního založení. Motivační založení je příspěvkem našeho velkého experta na vyjednávání, Jiřího Plamínka, k teorii motivace, jež sama byla odvozena z jeho teorie vitality. Jakkoliv jde o relativně nový koncept, v praxi se mě i kolegům mnohokrát osvědčil a stal se dobrým pomocníkem. V tomto konceptu vycházíme z dělení ve dvou nezávislých osách: stabilita vs. dynamika a efektivita vs. užitečnost. Rozdělení do čtyř kvadrantů zobrazuje tabulka, včetně zavedených názvů jednotlivých typů.

Na toto téma lze najít teorii v knihách Jiřího Plamínka. Tam je i podrobnější popis osobnostních charakteristik. Držme se ale pouze praktického použití, přičemž je důležité zdůraznit, že jde o motivaci, tedy o to, čím určitou skupinu osob s podobnou charakteristikou můžeme motivovat. Jakkoliv se řada lidí pohybuje na první pohled ve středu grafu, dobrým pozorováním je můžeme brzy do jednoho z kvadrantů zařadit.

- Charakteristikou objevovatelů je přijímání výzev, primárně jsou zaměření na věc. Dá se říct, že jsou o krok napřed před skutečností. Rádi budou hledat co je nové a mají zájem o kreativní práci a ocení svobodu v rámci nějakých širších mantinelů.
- Usměrňovatele osloví možnost vlivu na jiné lidi, jejich cílem je situace, kdy ostatní na nich závisí. Ocení i koordinační roli. Vnímají dobře hierarchická uspořádání ve společnosti či organizaci a rádi ji využívají. Přitom jsou rádi středem pozornosti a dovedou jiné přesvědčit, proto jsou dobří prodejci svých myšlenek. Je logické že rádi soutěží a jsou přirozenými vůdci. Zároveň jsou ale vnímaví k očekávání okolí a přizpůsobiví. Je logické, že v tomto kvadrantu nejdeme nejvíc projektových manažerů, jakkoli to patrně není ani 50%. A kupodivu z některých výzkumů se zdá, že projektoví manažeři osobnostně z tohoto kvadrantu nebývají mezi těmi nejúspěšnějšími.
- V mysli slaďovatelů se vše točí kolem lidí. Na rozdíl od vnímání hierarchie typické pro předchozí typ je pro ně typické vytváření sítí na stejné úrovni. Proto je víc než věcné názory vzrušují mezilidské vztahy a ty jsou pro ně nejlepším motivátorem. Proto nejvíc slyší na možnost sociální interakce a naopak požadavky na odpovědnost, samostatnost či kreativitu je výrazně demotivují.
- Zpřesňovatelé jsou pečliví dotahovači. Nevyhledávají jednání s ostatními, působí racionálně a respektují nadřízené. Potřebují tedy jasné zadání a je to skupina lidí, která velice ocení nabídku přístupu k nadřízenému, jakkoliv ji většinou nevyužijí. Vnímají ji ale jako určitou formu vyznamenání a lez ji tedy k motivaci využívat.

Každý z nás intuitivně používá takové argumenty, které na něho osobně působí a jaké tudíž považuje za přirozené. Ale to je chyba. Doplňme proto příkladem popis jednotlivých motivačních charakteristik. Jak motivovat jednotlivé typy k tomu, aby nám přispěli kapitolou do Program Charteru?

- Objevovatel: „Mám problém. Potřeboval bych někoho, kdo dokáže rozpracovat koncept této kapitoly tak, aby to dávalo smysl a bylo užitečné. Jakým způsobem byste doporučoval ten problém uchopit? Mohu vás požádat abyste to zpracoval?“
- Usměrňovatel: „Hledám někoho, kdo by dokázal koordinovat činnosti ve vztahu k této kapitole. Myslím že to je zajímavá příležitost v rámci programu a je to hodně důležité pro celý program. Nepochybuji, že to dokážete a chtěl bych vás požádat nejdřív o zpracování konceptu do Project Charteru, podle něhož to pak budete řídit.“
- Slaďovatel: „Náš tým perfektně funguje a teď se objevil problém. Celému

týmu by pomohlo kdyby někdo zpracoval koncept této kapitoly a každý z týmu už má nějakou část přidělenou. Základní obsah je už zpracován a dostupný tam a tam a jde jen o to popsat trochu podrobněji. Pomůže to programu i celému týmu, protože nikdo ostatní na to nemá kapacitu. Můžete?“

- Zpřesňovatel: „Máme zpracován základní obsah a je dostupný tam a tam. Teď je potřeba to popsat trochu podrobněji a o to vás prosím. Není to úplně jednoduché, ale vy to uděláte perfektně. A dveře ke mně máte kdykoliv otevřené.“

Tedy již víme, jak motivovat. Ale jak rychle odhadnout protivníka, do kterého kvadrantu patří? Musíme sledovat jeho reakci na pochvalu. Není vůbec od věci začít jednání pochvalou, pokud k ní dokážeme najít důvod. Obdobně je možno sledovat reakci na kritiku, pokud k ní je důvod. Ne moc etické, ale zato nejjednodušší je odhalení na základě reakce na zřejmou nespravedlnost. Reakce na nespravedlnost jsou jednoznačně nejprůkaznější, ale znovu je třeba připomenout etickou stránku. Následující tabulka shrnuje reakce všech 4 typů na pochvalu, kritiku a i případnou nespravedlnost.

Pochvala Nafukování, uplatnění vlivu	Pochvala Stručná akceptace, netrpělivost
Kritika Útočný odpor, bagatelizace	Kritika Stejné jako u pochvaly
Nespravedlnost Silný odpor zacílený na původce	Nespravedlnost Silný odpor zacílený na předmět
Pochvala Odvedení jinam, kanalizace	Pochvala Potěšení, někdy rozpaky
Kritika Uklidnění mluvčího	Kritika Stručnost, případně skrytý odpor
Nespravedlnost Omluvy, případně pasivní rezistence	Nespravedlnost Mlčenlivý vzdor

Toto číslo připravili Igor Luhan, Jan Bartoška a Ivan Valíček.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový Underground © 2021
www.mypmi.eu