CZECH REPUBLIC CHAPTER

Newsletter 03

Česká komora PMI 2016

Vše je otázkou motivace

Každý projektový manažer si je vědom faktu, že bez vnitřní motivace týmu jdou věci kupředu opravdu velmi stěží, jdou-li vůbec. Motivace je důležitá pro kohokoli a je jedno, zda jde o pracovní nebo soukromé úkoly. Zná to každý z nás. Některé úkoly, které realizujeme, jakoby šly zpola samy a byť stojí mnoho sil, cítíme se po jejich naplnění spokojeni a nabiti energií pro věci příští. A pak jsou činnosti, které svojí složitostí jsou sotva polovičního rozsahu a přesto nás jejich realizace občas přivede až na pokraj vnitřní rezignace. ***Vše je otázkou motivace. Velmi pěkná věta, ale kterak docíliti jejího reálného naplnění?***

Jak moderní doba postupuje kupředu, máme na téma motivace k dispozici nepřeberné množství knih, příruček, článků, typologií atd. Je až k nevíře, jaké konstrukce se dají vystavět nad jednoduchou tezí našich předků: "Pokud Ti to má jít, pak Tě to musí bavit". Mnozí z nás měli možnost sezdat, jaké terno je dnes najít řemeslníka, kterého jeho řemeslo baví. Potvrdí vám to téměř každý, kdo někdy potřeboval zvelebit svůj příbytek či jinou nemovitost. Totožné je to i se členy realizačního týmu. Jejich úkoly by neměly být pouze povinností, ale i určitým druhem naplnění. Základem je, aby každý člen týmu věděl, proč danou věc dělá, k čemu jsou výstupy jeho práce dobré a jaký je celkový kontext daného projektu, resp. kdo další má společný zájem a v jaké rovině se to projevuje (finanční, technické, organizační).

Není účelem tohoto úvodníku jakkoli mentorovat a opakovat hlavní teze literatury o motivaci. To, co stojí za zamyšlení, je aktuální stav řízení zdrojů na rozsáhlejších projektech ve větších organizacích. V tomto prostředí je otázka motivace alfou a omegou budoucího úspěchu. Mnozí kolegové se shodnou na faktu, že finanční motivace již není dostatečným motivačním faktorem. Respektive její časová působnost je dosti omezená. Mnohem podstatnějším faktorem budoucího úspěchu je pro významnou část členů téměř jakéhokoli realizačního týmu otázka uznávání společných hodnot, respekt k práci druhého a ochota vzájemné podpory.

K zamyšlení laskavému čtenáři ponechme, zda se aktuální situace zlepšuje či nikoli. Může se zdát, že importem mnoha postupů pro tvorbu týmu a jeho motivace došlo k přehlušení toho, co již fungovalo dříve. Není to tak dávno, kdy nebylo potřeba členy týmu příliš přesvědčovat. Po vysvětlení celkového kontextu a hlavních požadovaných výstupů mnohdy každý člen týmu věděl, co se od něj v principu očekává vzhledem k jeho specializaci či předchozím zkušenostem.

V tomto čísle

- Vše je otázkou motivace
- Jsou v Česku projekťáci spokojení?
- Anketa
- Nadcházející akce České komory PMI
- Novinky na PMI.ORG
- Od Gantta ke grafům projektu
- Novinky z okolních komor
- Co se chystá v podzemí

V současné době je mnohdy žebříček hodnot nastaven tak, že pokud z dané věci já sám nemám osobní prospěch, pak na ni nehodlám participovat. Doba sebemarketingu přináší značné množství jedinců, kteří vědí přesně, jak by danou věc měli dělat jiní. Heslo, se kterým jsem se u některých kolegů setkal: "své úspěchy dosahujeme skrze úsilí jiných", hovoří za všechny popisy vnitřní polarizace členů týmu směrem k osobnímu zviditelnění.

Podařilo se nám snad postupně utlumit dříve běžnou praxi vzájemné výpomoci a nezištné spolupráce? Nahradili jsme ji povýšením individuality na samý piedestal novodobých hodnot? Svoboda jedince je nade vše a pocit určité sounáležitosti s druhými se pozvolna vytrácí? Odpovědi na tyto otázky nejsou triviální. Tím podstatným zůstává snaha, abychom pro všechny novodobé možnosti, které máme k dispozici, nepřestali umět žít svůj vlastní reálný život.

Dnes již nehledáme manažery, ale leadery. Osobně si takového jedince představuji tak, že je schopen svým přístupem k věci pro ni nadchnout i ostatní. Leader umí nejen sebe sama, ale i ostatní dostat do stavu, které je v literatuře označováno jako "flow". Našim čtenářům doporučuji k tomuto tématu články Mariana Jelínka (dřívější osobní trenér Jaromíra Jágra).

Až budete sedět nad komunikačním plánem projektu, mějte na paměti, že každý by si měl moci v realizaci projektu najít kus svého já. Nejlépe začít u sebe. Bude-li nás daná věc bavit, pak je dosti pravděpodobné, že tuto radost dokážeme přenést i na ostatní členy týmu. Závěrem tohoto úvodníku si popřejme dostatek fyzických i mentálních sil při nalézání pocitu vnitřní radosti a uspokojení nejen pro sebe sama, ale i stakeholdery našich projektů.

(MM)

Jsou v Česku projekťáci spokojení?

Projectman.cz, partner české sekce PMI, připravuje infografiku o spokojenosti projektových manažerů v Česku.

„Chceme udělat srovnání se zahraničními výzkumy a předat tyto informace dál do světa. A zjistit, co by se dalo ještě vylepšit.", říká Pavel Šmejkal z Projectman.cz.

Prosím, pomozte nám vyplněním dotazníku. Odměnou získáte infografiku jako první. Nezabere vám to více než 5 minut.

Anketa

Přemysl MIKA
Ředitel projektového řízení v ČSOB a.s.

Tomáš VRŠŤALA
Výkonný manažer PMO a Řízení procesů v ČSOB a.s.

Již přes 2 roky probíhá v ČSOB a.s. velký rozvoj projektového řízení. Buduje se projektová kancelář, píše se interní směrnice projektového řízení. Hlavní slovo má přitom bezprostřední kontakt s každodenní praxí projekťáků a procesní modelování s jasně definovanými rolemi. Ačkoliv P3O nepatří pod PMI, nahlédněme do zkušeností, zážitků a postřehů Přemysla a Tomáše. Svět PM je jen jeden, náš společný.

1. Co pro Vás znamená pojem Projektová kancelář? Jak byste jej definovali?

Projektová kancelář pro mě představuje zejména silný tým a dobrou spolupráci v rámci organizace s cílem zaručit úspěšnou realizaci programů a projektů. Při definici oblastí, na které se zaměřujeme, vycházíme primárně ze standardu P3O. Snažíme se naší projektovou kancelář budovat jakožto partnera uvnitř organizace, který má v odpovědnosti agendy: **A)** Strategického plánování a řízení portfolia (řízení životního cyklu projektového portfolia, resource mngt., benefits mngt., performance monitoring, apod.); **B)** Taktického rozhodování a podpory dodávání (Quality Asurance, Risk, Issue a Change management., apod.); **C)** Kompetenční centrum (procesy, standardy, metodiky, nástroje, Knowledge management, apod.).

Efektivní řízení změn se vzhledem k rychle se měnícímu trhu stává rozhodující konkurenční výhodou. Jsou to právě programy a projekty, které se staly převládajícím způsobem realizace změn. Ve velkých společnostech (a nejen tam) jsou výsledky programů a projektů přímo úměrné vyspělosti prostředí, ve kterém jsou dodávány. Funkce Projektové kanceláře pro mě v tomto kontextu znamená klíčovou kompetenci podporující efektivní řízení projektů, programů a celého portfolia. Projektovou kancelář se v ČSOB snažíme v čase profilovat do pozice strategického a nezávislého partnera zastřešujícího všechny oblasti definované standardem P3O.

2. Pokud byste měli poradit méně zkušeným kolegům, kteří by chtěli v jiné organizaci zavést PMO, co byste jim řekli? Čeho se mají vyvarovat, čeho využít?

Nevymýšlejte kolo, vyberte si z existujících standardů. Implementujte PMO postupně v souladu s možnostmi napojení na existující procesy a s tím, jak se vyvíjí celková vyspělost prostředí Vaší organizace. Zhodnoťte současný stav Vaší organizace oproti zvolenému standardu a sestavte plán zavedení (rozvoje) PMO. Zaměřte své úsilí i zdroje do oblastí, jejichž zlepšení přinese Vaší organizaci největší měřitelný benefit (v co nejkratším čase).

Ze své zkušenosti mohu jednoznačně doporučit nevymýšlet vymyšlené. Lidská invence a kreativita je sice nekonečná, ale v důsledku mnohdy kontraproduktivní. Inspirujte se zavedenými standardy, případně si je uzpůsobte potřebám a specifikům vaší organizace. Zajistěte si od vedení jasný mandát (anebo si ho v příznivé době vezměte). Definujte si cíl a konkrétní kroky k zavedení PMO či jejímu rozvoji (posouvání z taktické úrovně do strategické role). Změny zavádějte postupně, vždy úměrně vyspělosti prostředí Vaší organizace. Měřte a průběžně ukazujte výsledky a přínosy PMO. V rámci organizace vytvořte a udržujte PM komunitu a podporujte sdílení zkušeností. Zapojte programové a projektové manažery. A v neposlední řadě nepodceňte práci s významnými stakeholdery, zjišťujte si

jejich potřebu a zpětnou vazbu a reagujte na ni.

3. Čím získáváte pozornost a zájem na straně řadových projektových manažerů pro práci a rozvoj PMO?

Maximálně se snažíme, aby rozvojové aktivity mířily k viditelnému zlepšování fungování celého projektového prostředí v ČSOB. Aktivně zapojujeme programové a projektové manažery do aktivit PMO, tak aby sami byli tvůrci a konzultanty změn, které do projektového prostředí přinášíme. Pokud naráží na konkrétní problémy, poskytujeme podporu v jejich řešení.

Jednoznačně se nám osvědčuje jasně a transparentně komunikovat, proč tu PMO je, co přinášíme a kam mířímе. Kromě možnosti zapojit se do rozvojových aktivit PMO, přinášíme programovým a projektovým manažerům i zajímavé možnosti rozvoje a koncepčně podporujeme sdílení znalostí a zkušeností, a to jak interně, tak s praxí mimo svět ČSOB. Obecně podporujeme kulturu „učící se" organizace. Asi největším oceněním toho, že dodáváme smysluplné výstupy, pro mne bylo, když několik projektových manažerů vyjádřilo svůj zájem zúročit své zkušenosti prací v PMO.

4. Jak moc je pro Vaši práci v PMO důležitá podpora nadřízených, tj. vrcholového managementu ve Vaší organizaci? Je možné ji získat, když není?

Podpora vrcholového managementu je kritická pro úspěch. Vaší nejvyšší prioritou musí být podporu získat a hlavně udržet. Fungování PMO musí mít pro organizaci a její vedení jasný business case a měřitelné benefity, např. efektivní a transparentní prioritizace v rámci projektového portfolia (realizace „správných" projektů které Vaší organizaci přinesou očekávané benefity), zlepšující se performance portfolia a úspěšnost dodávek v plánovaném scope, čase a rozpočtu, pozitivní trend ve snižování dopadů rizik a issues, zlepšující se kvalita dodávek (realizace projektů „správným" způsobem).

Z mého pohledu je podpora vrcholového managementu tím klíčovější, čím se chceme s PMO pohybovat na vyšším stupni „maturity". Z mé zkušenosti se PMO dá stavět i „odspodu", tzn. bez zásadní podpory vedení, ale jen do určité, převážně taktické úrovně. Nám se osvědčila postupná cesta, tzn. nejprve si získat důvěru a respekt delivery organizace zejména jako Kompetenční centrum, a následně přidávat další funkce z oblasti taktického rozhodování až ke strategickému partnerství s managementem pro oblast řízení portfolia. Jinak naprosto souhlasím, i funkce PMO musí mít pro organizaci jasný business case a její přínosy musí být měřitelné a transparentně komunikované jak směrem do organizace, tak k vedení.

5. Jak dlouhá je podle Vás doba, která uplyne mezi zavedením PMO a dosahováním přínosů z PMO? Případně, kterých přínosů si ceníte nejvíce?

Přínosů lze dosahovat v zásadě okamžitě, myslím tím v řádu týdnů. Řada rychle dostupných příležitostí ke zlepšení se nachází v každé organizaci. Pro začátek obvykle stačí se zeptat klíčových stakeholderů Vašeho projektového prostředí, co by jim pomohlo. Následně realizovat nejrychlejší (nebo nejjednodušší) řešení. Prototypování a pilotování změn a produktů má rozhodně své místo i v zavádění PMO. Mít dokonalou metodiku a procesy je nepochybně záslužné,

Přínosů ze zavedení funkce PMO lze skutečně dosáhnout v reálně krátkém čase. Z našeho působení v ČSOB si nejvíce cením toho, že změny, které jsme za poslední tři roky udělali v oblasti standardizace, kontroly a rozvoje lidí, vedou prokazatelně k tomu hlavnímu reálnému cíli = meziročně stoupající úspěšnosti dodávek projektů (více projektů dodaných v čase, scope a rozpočtu). V neposlední řadě se nám

ale osobně si nejvíce vážím měřitelných přínosů. Dobrá metodika a procesy se musí projevit zejména v reálném projektovém životě. Největším oceněním pro mě je, když se podívám na vývoj za poslední 2 roky a vidím jasný pozitivní trend ve výnosech produktů dodaných projektů i rostoucí kvalitu projektového řízení (více projektů dodaných
v čase, scopu a rozpočtu).

podařilo vytvořit velmi silnou komunitu programového a projektového řízení, zajistit si podporu klíčových stakeholderů v rámci organizace a pozornost vrcholového vedení. To vše tvoří odrazový můstek k dalšímu posilování kultury efektivního dodávání projektů.

(JB)

Nadcházející akce České komory PMI

Akce České komory PMI v Praze

21. dubna – Jak řídit projekty ve válečné zóně & Výroční schůze PMI

Jak už je v dubnu tradicí, kombinujeme zajímavou přednášku s konáním výroční schůze. **Výroční schůze se uskuteční po přednášce a je pouze pro členy** České komory PMI**.**

Místo: Raiffeisenbank, Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4

Přednášející: Dagmar Fousková (Člověk v tísni, Sýrie, Srí Lanka a další)

Vstupné: 200Kč, pro PMI členy a aktivní dobrovolníky zdarma

Jak se pracuje s projektovým finančním tokem ve válečné zóně? Jak řídit rizika a zajistit týmu bezpečnost? Proč jsou důležité tři základní pilíře řízení projektů v konfliktních oblastech - důvěra, neutralita, rychlost? O tom všem a dalším můžete debatovat s naší přednášející a ptát se na její zkušenosti.

Dagmar Fousková má 10 let zkušeností s řízením mezinárodních rozvojových a humanitárních projektů jak v ČR, tak v zemích Namibie, Srí Lanka a Sýrie/Turecko. V rámci misí na Srí Lance a Sýrii pracovala v oblastech zasažených konfliktem a řídila pestrý tým různých národností, náboženství a různorodých často až protichůdných představ o tom, jak by se měly projektové aktivity realizovat. K jejím silným stránkám patří schopnost kombinovat své zkušenosti z korporátní i neziskové sféry. V rámci mise v Sýrii se jí podařilo vybudovat funkční projektové týmy ve třech regionech, stabilizovat financování a vyřešit několik bezpečnostních situací, které ohrožovaly projektové aktivity.

Informace k vstupnému:

Výbor České komory PMI se rozhodl, pro zajištění finanční podpory dalších akcí a dalšího provozu komory, zavést drobné vstupné ve výši 200,- Kč. Vstupné platí pouze pro nečleny komory a jeho význam je motivační – pro komoru i nečleny. Vstupné zavazuje komoru pořádat přednášky o to více zajímavé a přínosné. Nečlenové mohou začít uvažovat o své aktivnější roli v komoře, neboť členové komory mají vstup vždy zdarma – vzniká tím další benefit z členství.

Akce České komory PMI v Brně/ Events of Czech Chapter in Brno

Některé akce, konané v Brně jsou v češtině, některé v angličtině. / Some events in Brno are in Czech and some are in English

27th of April - Compliance with Project Management Standards

Place: YSoft - Brno,

Language: English

Fee: free

Agenda:

° Why to standardize: PROS & CONS?
° Organization assets standard
° Process maturity
° Maturity & standardization

Podrobnější náplň akcí a přesný termín i místo budou upřesněny na našich webových stránkách www.pmi.cz. Změna programu vyhrazena.
Sledujte též akce Projektového Undergroundu!

Těšíme se na vás a děkujeme za přízeň.

(KT)

Novinky na PMI.ORG

PMI Scheduling Conference 2016

30. března se uskuteční **virtuální konference o projektovém plánování**, na níž se lze dozvědět o nejnovějších tipech, nástrojích a technikách v projektovém plánování. Součástí programu konference budou případové studie a lessons learned ze skutečných projektů.

Celodenní virtuální konference je bezplatná a přístupná pouze členům PMI. Více informací na www.pmi.org, registrace na www.ProjectManagement.com.

PMI Global Congress 2016 - EMEA

Letošní kongres EMEA se uskuteční 9. - 11. května v Barceloně. Nosné téma konference je **Accelerating Progress, Improving Performance**. Program je pak rozdělen do focus group.

- Portfolio Management
- Talent Management
- Managing Complexity
- Business Analysis and Requirements Management
- Leadership Skills
- Change Management
- Strategic Business Management

Detailní informace naleznete zde.

SeminarsWorld® Barcelona

Na PMI Global Congress navazuje 12.-13. května SeminarsWorld. Zájemci si mohou vybrat z nabídky devíti dvoudenních seminářů, na kterých získají detailní informace v dané oblasti formou případových studií, cvičení, přednášek a diskuzí.

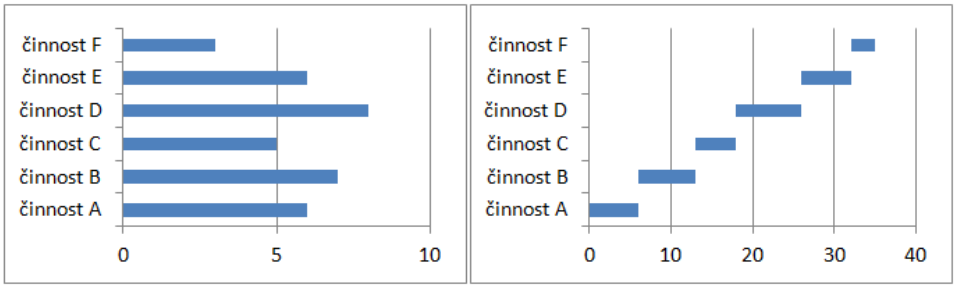
(Vlastimil Poláček)

Od Gantta ke grafům projektu

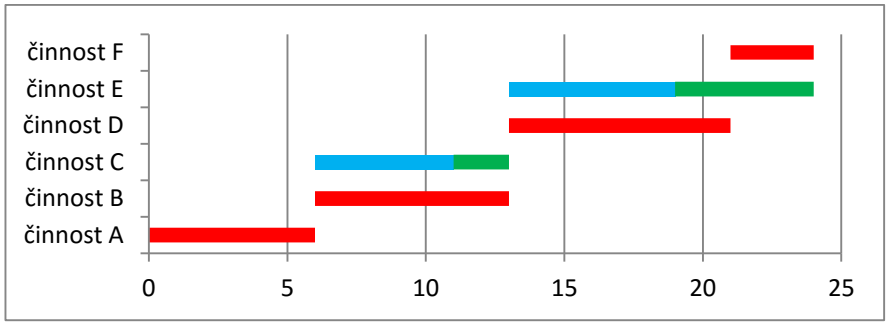
Sestavit a používat Ganttův diagram patří mezi základní dovednosti každého projektového manažera. Alespoň takto to očekávají mezinárodní standardy a metodiky, podle kterých se v současné době certifikuje. Často saháme po softwarovém nástroji, který to dělá za nás, a v našich prezentacích se poté skví na předním místě Sledovací Ganttův diagram úkolů, etap nebo fází projektu (tj. rozšířený Ganttův diagram o vazby a závislosti). V následujícím textu zavítejme na krátkou chvilku do teorie a připomeňme si, jak Ganttův diagram sestavit a jaký je jeho vztah k síťovým grafům. Zadejme si malý ilustrativní příklad:

	činnost A	činnost B	činnost C	činnost D	činnost E	činnost F
zdroj „Honza"	6 hod.		5 hod.		6 hod.	
zdroj „Tomáš"		4 hod.		8 hod.		3 hod.
zdroj „Petr"	5 hod.	7 hod.			4 hod.	

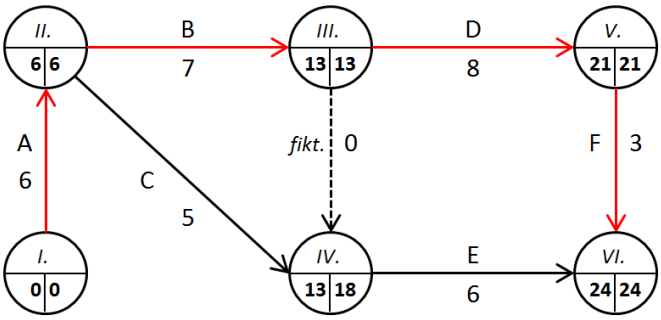
Šest uvedených činností, které jsou zajištěny 3 zdroji, je možné naplánovat dvojím extrémním způsobem – jako paralelní souběh (obrázek vlevo) nebo jako prostý řetěz (obrázek vpravo):



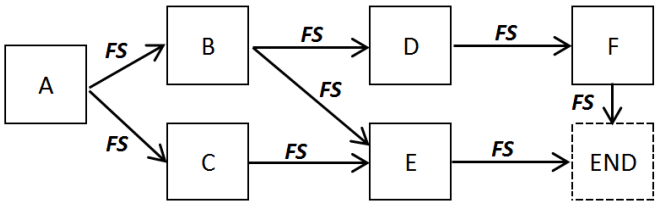
Ani jeden z obrázků není správně. První extrém, kdy všechny činnosti probíhají současně a doba trvání projektu je „úžasných" 8 dní, není přijatelný z hlediska zdrojové přípustnosti (zdroje pracují současně na více činnostech). Druhý extrém, kdy všechny činnosti tvoří řetěz a doba trvání projektu je „strašidelných" 35 dní, je v rozporu s požadavky tržního prostředí. Projekt se vždy snažíme naplánovat a zrealizovat co nejdříve, případně co nejblíže a nejrychleji k termínu dodání zakázky, za splnění zdrojové a technologické přípustnosti. Správný Ganttův diagram je zde:



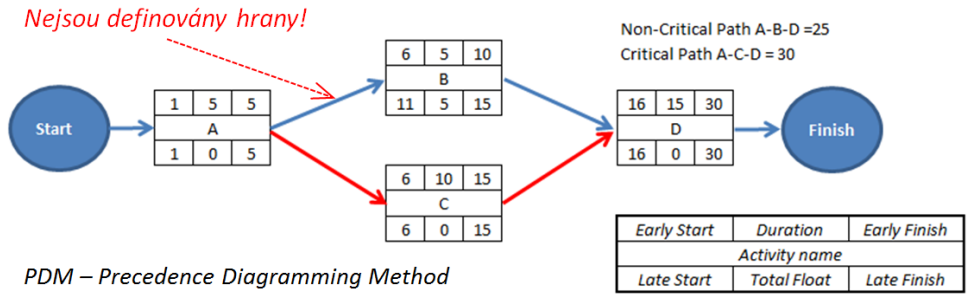
Pokud jsou činnosti poskládány do posloupnosti, kde je zachována zdrojová přípustnost (nenastává vícenásobné užití zdroje ve více činnostech) a zároveň je dosaženo nejmenší možné doby trvání, je možné hovořit o správném řešení Ganttova diagramu. Vždy se jedná o logickou úlohu, o hledání kompromisu mezi možným a přípustným. Pokud si náš příklad vyjádříme do síťového grafu Activity On Arrow (AOA) a spočítáme kritickou cestu metodou CPM (Critical Path Method), získáváme úplnou informaci o čase a průběhu činností – např. činnosti C a E sdílejí část své časové rezervy, zpoždění činnosti C ovlivní negativně i činnost E (tj. posuzujeme volnou a závislou časovou rezervu):



Příklad je možné vyjádřit i v druhém typu grafu, v síťovém grafu Activity On Node (AON). Zde však výpočet kritické cesty by byl obtížnější a výrazně méně přínosný z hlediska analýzy časových rezerv – museli bychom použít metodu MPM (Metro Potential Method, výpočet v obrázku naznačen není):



Častým zobrazením bývá také PDM (Precedence Diagramming Method). Bohužel toto zobrazení není síťovým grafem ani síťovou metodou a díky svému charakteru ani neumožňuje výpočet CPM:



Zdroj: PMBOK® Guide, Fifth Edition, PMI 2013.

Ačkoliv je PDM pouze zobrazením projektu, bývá standardní součástí certifikačních zkoušek většiny mezinárodních standardů projektového řízení. V diagramu PDM bývá obvykle prováděn výpočet tzv. „hrubou silou", tj. pro všechny existující možné cesty (posloupnosti činností) v grafu je spočítána jejich délka, a kritickou cestou se stává ta nejdelší.

Úplná znalost síťových grafů a výpočtu metody kritické cesty (CPM) je považována spíše za expertní. Proto ji v PMBOK© Guide od PMI a jiných standardech nenacházíme. Také platí, že pro běžnou praxi a manažerskou rutinu řízení projektů nebývá klíčová. Při častých změnách v projektu jde především o zobrazení nového harmonogramu a sdílení tohoto zobrazení – proto Ganttův diagram je a zřejmě na vždy bude základním projektovým nástrojem pro plánování.

(JB)

Novinky z okolních komor

Na přelomu března-dubna vám u našich sousedů doporučujeme následující akce:

21. 4. jednodenní konferenci **Manažérstvo rizík v Bratislavě**. Více informací najdete zde.

25. - 26. 4. dvoudenní konferenci na téma **New Trends in Project Management 2016** v Gdaňsku. Více se dočtete zde. (LH)

Co se chystá v podzemí

Na **31. březen** od 17:30 připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **Motivace**. Tato diskuze proběhne v zasedací místnosti firmy ERA na Václavském náměstí 33. Svou otázku, která Vám umožní bezplatnou účast, pošlete do 29. března mailem na adresu Igor.Luhan@mypmi.eu.

Projektový underground také na **26. květen** připravuje diskuzi na téma **Právní aspekty projektového řízení**. Diskuze proběhne od 17:30 v zasedačce společnosti W.A.G. na adrese Na Vítězné Pláni 4 - u metra Vyšehrad. Otázku místo vstupenky pošlete na výše uvedený e-mail organizátora, a to do úterý 24. května. (IL)

Kontakt

Česká komora PMI, o.s.
Email: info@pmi.cz
WWW: www.pmi.cz

Šéfredaktor:
Petra Sojková

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Martin Diviš
Martin Mareček
Tomáš Mergl
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Kateřina Treppeschová
Ladislav Hatyina
Jan Bartoška
Klára Hájek Velínská

Česká komora PMI © 2016