

Proč firmy neumí zvládat své portfolio?

Projekt portfolio je kontinuální proces výběru optimální investice (projekty, programy atd.), které jsou v souladu s firemní strategií a zároveň minimalizují riziko ztráty. Projekt portfolio řídí portfolio manažer. Jeho hlavním úkolem je kontinuální výběr / optimalizace vybraného portfolia vzhledem ke strategickým cílům společnosti. Při optimalizaci vybraného portfolia se opírá o kritéria výběru (strategické cíle, finanční kritéria, rizika, zkušenost) s ohledem na známé limitace (lidé, finance, čas)

Proč mi špatný PPM komplikuje život?

Níže uvedené chyby mi občas velmi komplikují život projektáka. A co Vám?

Neschopnost transparentně určit pořadí projektů. Každý projekt by měl mít své jasné pořadí. Dost nešťastná, bohužel častá, je situace, kdy prvních pár projektů sice má pořadí (řekněme 1-5) a všechny ostatní projekty jsou shodně na dalším místě (v našem případě na šestém). Důsledky všichni známe, není zapotřebí vysvětlovat. Transparentní pořadí projektů. Důležité je, aby bylo pořadí skutečně transparentní. Místo v pořadí by mělo být dané především tím, jak si projekt projekt stojí vzhledem ke korporátním cílům. Může se jednat klidně o enabler se záporným NPV a přesto mít prioritu nejvyšší. Často je pořadí projektů ovlivněno především hlasitostí jednotlivých stakeholderů.

Bohužel závislosti mezi projekty/programy (businessové, logické, implementační) se překvapivě objevují až ve vyšším stádiu rozpracovanosti, a do portfolio managementu se dostávají poněkud pozdě. Je přeci ideální se sejit v jednom releasu s dalším projektem nad stejnou aplikací.

O kontinuálním vyhodnocování plnění strategických cílů se píše jen v odborné literatuře. Řekněme, že mým cílem bylo ušetřit 1 milion korun. Měl jsem na to připravené tři projekty. Uvedenou sumu se podařilo ušetřit již v prvním projektu. Proč bych začínal ty další dva projekty? Musíme to přeci dokončit, a to ostatní taky zvládneme. Navíc to není jen o úspoře, máme už tam další věci, které jsme chtěli v projektu udělat.

Neefektivní alokace zdrojů pro projektové portfolio. S radostí kvituji, že většinou všichni chápou, že všechny projekty nemůžou začít ve stejný čas. Horší je to už s rezervou zdrojů, abych byl schopen zaplánovat další projekt, který se v průběhu roku může objevit. Zdroje by měli být spravovány a schvalovány centrálně. Časování nereflektuje pouze businessovou potřebu, ale i plánovaný stav zdrojů v daném okamžiku.



V tomto čísle

- Firmy a portfolio
- Anketa
- Nadcházející akce České komory PMI
- Novinky na PMI.ORG
- Na koho si má dát projekták nejvíce pozor?
- Stalo se
- Co se chystá v podzemí
- Novinky z okolních komor

Naši sponzoři

Honeywell



Naši partneři

 projectman.cz

engage - propose - project
EPP
services s.r.o.

Nízká maturita firemních procesů. Sem bychom zařadili i projektové řízení. Tohle si bohužel občas děláme sami. Portfolio manažer potřebuje vědět v jakém stavu jsou jednotlivé projekty nebo programy, jakou mají úroveň rozpracovanosti a co již potřebovat nebudou a co naopak ano. Pokud by takovéto informace měl, dokázal by zdroje přelokovat, protože kdo jiný by měl vědět, kde se je vyplatí využít nejvíc.

Odhady pracnosti. Ty patří k mým nejoblíbenějším. Děláme je pouze na konkrétní projekt, v žádném případě v kontextu celého portfolia (závislost nezávislost). Časovou veličinu opomíjíme, důležité je všechno sečíst. V jednu chvíli jim říkáme odhady, abychom je následně exaktně zpracovali a vše podle nich naplánovali. K odhadům se zásadně nevracíme.

Podcenění rizik multiprojektového řízení. Kvalita výstupů vzhledem k měnícím se prioritám a následnému vynucenému multitaskingu je dost často velmi nízká. Objem nedokončených investic a projektů ve velkém stavu rozpracovanosti, které si vyzkoušeli zrychlený přesun na všechny světové strany, je překvapivý. Změna zadání, díky časovému posunu realizace, je běžná. O plnění stanovených korporátních cílů nemluvíme. Rizika multiprojektového řízení jsou obrovská, ovšem v praxi zvládnána s relativní lehkostí ☺

Nejvyšší management nepotřebuje projektové portfolio. Dovedu si představit, jak je asi složité se pro management rozhodovat, na základě informací, které jim jsou na steeringu předloženy. Občas mám pocit, že nejde o výběr optimální investice. Management ví, co chce udělat a své zájmy podpoří.






(JR)

Anketa

Tentokrát jsme se zeptali řady projektových manažerů s různou mírou praxe: "Kde hledáte konkrétní informace a pomoc v oblasti projektového managementu, pokud na tuto potřebu narazíte a potřebujete rychle pomoc?"

<p>Ota Krátký</p> <p>Projekty řídí od roku 99, převážně vývoj, implementace SW, nyní i projekty R&D, vyžadující odlišné přístupy než mnohdy metodiky vyžadují</p>		<p>Moje první dotazy směřují ke kolegům, potom hledám na netu v zájmových skupinách, kde jsem členem, v diskuzích a nakonec obecně vyhledávám klíčovými slovy.</p>
<p>Pavel Humpolec</p> <p>10 let PM, aktuálně na volné noze</p>		<p>Dle povahy a spěchu, většinou ale postupuji v tomto pořadí: Kolegové, Google, zkušení přátelé z oboru, PM setkání (PMI, PMU).</p>
<p>Ivor Krátký</p> <p>„volná noha“ zde, po Evropě a nárazově v US, všude „lectures & trainings“ + akad. půda. Vše orientováno na přesun do US. Kolem PMG jako PTL cca od 1990</p>		<p>Porada/ konzultace v Česku u zkušených PM, jinak - pár hodně vybraných lidí na LinkedIn, občas 1 - 2 lidé z centrály PMI v USA. Jo, a ještě občas jeden přítel - Američan, žijící v Rakousku.</p>
<p>Vladimír Žák</p> <p>Projektový manažer s dlouholetou zkušeností v IBM Client Innovation Centre Central Europe</p>		<p>Informace hledám na internetu a pomoc u svých kolegů. Jako zdroj informací se mi osvědčil především www.projectmanagement.com a pmi.org. Jsem též členem některých skupin v LinkedIn, zabývajících se Project Managementem. Ty jsou vhodné především pro ty případy, když se objeví nějaké horké novinky, které se tam vášnivě diskutují. Co se týče vzdělávání, a sdílení zkušeností jsou nejlepší přednášky organizované PMI. Mohu je jen vřele doporučit!</p>

<p>Igor Luhan</p> <p>Projektový a programový manažer od osmdesátých let, prezident České komory PMI a již 10 let organizátor diskuzí Projektového Undergroundu, autor a školitel úspěšného přípravného kursu k certifikaci PMP</p>		<p>Nejdříve mě většinou nasměruje přítel Google, už z odkazů často vydedukuji koho ze známých se zeptat, kdo by o tom mohl vědět nejlépe.</p>
<p>Jiří Kobelka</p> <p>Jirka pracuje v Cleverlance Enterprise Solutions a má přes 13 let zkušeností s řízením IT projektů</p>		<p>Pokud opravdu rychle, tak se obvykle poradím s kolegy, ex-kolegy nebo jednoduše lidmi ze své profesní sítě, kteří by mohli mít tu správnou zkušenost. I to je důvod, proč si myslím, že je u nás projektácký důležitý networking. Přece jen doba je rychlá, na projektáky jsou kladeny čím dál větší nároky a tak si musíme pomáhat.</p>
<p>Tomáš Regner</p> <p>Project Manager, Atlas Copco, 3-letá praxe v oboru</p>		<p>Převážně u svých kolegů a přímých nadřízených. Jedná-li se o specifitější dotaz, snažím se využít svých osobních kontaktů v oboru. A pokud ani tam neuspěji, obracím se k internetu.</p>

(IL)

Nadcházející akce České komory PMI

Akce České komory PMI v Praze

13. dubna – Vedení lidí

Místo: T-Mobile, Tomíčkova 1, 148 00, Praha 4

Přednášející: RNDr. Jiří Plamínek, CSc

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

Zveme vás na přednášku Jiřího Plamínka, guru přes vyjednávání a známého mediátora na téma vedení lidí.



RNDr. Jiří Plamínek, CSc. je předním českým odborníkem na vedení lidí a koučování. Jeho životní zkušenosti jsou impozantní - po studiu Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy a studijních pobytech v USA, se věnoval výzkumné činnosti a manažerské práci ve státním i soukromém sektoru. Je "otcem" mediace a facilitace v Českých zemích. Dnes se zaměřuje především na nezávislé poradenství a koučování. Věnuje se především průpravě firemních facilitátorů, tréninku trenérů či rozvoji profesionálních mediátorů. Je autorem řady knih a článků. Více informací lze nalézt na <http://www.jiriplaminek.cz>.

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

5. dubna – Analýza stakeholderů

První letošní projektový underground, tedy moderovaná otevřená diskuze účastníků, organizovaný v Brně bude na téma analýza stakeholderů.

Akce bude probíhat v českém jazyce.

Podrobnější náplň akcí a přesný termín i místo budou upřesněny na našich webových stránkách www.pmi.cz. Změna programu vyhrazena.

Těšíme se na vás a děkujeme za přízeň.

(KT)

Novinky na PMI.ORG

Project Management Institute zveřejnil výsledky průzkumu „**Pulse of the Profession 2016**“, kterého se zúčastnilo více než 3 200 projektových manažerů, 200 top manažerů a 510 vedoucích projektových kanceláří.

Na základě výsledků průzkumu byly organizace rozděleny do dvou skupin. Do první skupiny tzv. šampionů patří organizace, které více než 80 % projektů dokončí včas, splní budget a původní cíle. Jinými slovy jde o projekty, které plně naplnily byznysová očekávání. Ve druhé skupině jsou společnosti, u kterých je 60 % a méně takto úspěšných projektů.

V globálním měřítku bylo v roce 2016 na každou vynaloženou miliardu dolarů na projekty zbytečně vyplýtváno 97 milionů dolarů, v předchozím roce bylo zbytečně utraceno 122 milionů dolarů na každou miliardu dolarů.

Důvodem popsaného meziročního zlepšení je obecně zralejší projektové řízení v organizacích a silnější zaměření na skutečné dosažení přínosů projektu oproti dřívějšímu důrazu především na sledované náklady, čas a zdroje.

Podrobnější výsledky a hlubší analýzu najdete na webu PMI.org.

(JS)



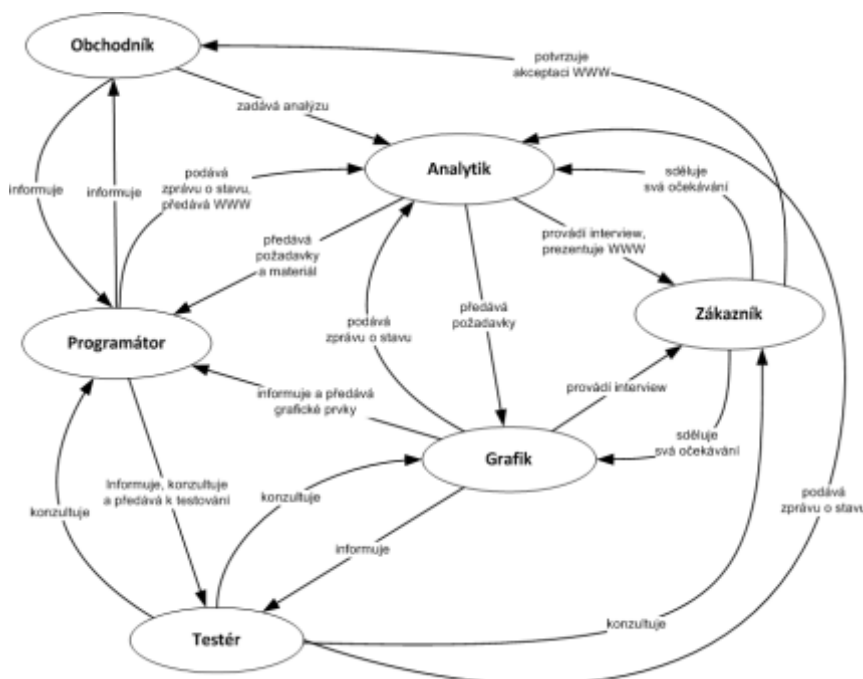
Na koho si má dát projekták nejvíce pozor?

aneb kvantifikace matice RACI a její zobrazení v sémantické síti

Pod užitím kvantitativních alias matematických metod v projektovém řízení si každý z nás představí metodu kritické cesty, nebo metodu PERT či případně EVM. Pokud bychom se porozhlédli trochu důkladněji po *Practice Standards & Frameworks* z rodiny PMI, našli bychom různá doporučení pro užití kvantitativních přístupů v manažerském (projektovém) rozhodování. Ukažme si obdobný přístup pro řízení odpovědnosti, kdy každý z nás často užívá matice RACI a jejich různé modifikace. Bez jasného plánu, kdo má dělat co, případně s kým, si projekt lze těžko představit. Ukažme si, jak libovolnou matici RACI kvantifikovat, tj. jak exaktně rozlišit váhou důležitost každého člena v projektovém týmu. Představme si zjednodušený příklad matice RACI pro IT projekt:

	Obchodník	Analytik	Grafik	Programátor	Testér	Zákazník
<i>Sběr a analýza požadavků zákazníka</i>	A	R	I			C
<i>Grafický návrh webových stránek</i>		A	R	I		C
<i>Tvorba grafických prvků</i>		A	R		I	
<i>Tvorba kódu HTML</i>		A		R	I	
<i>Kompletace webu a vkládání textů</i>	I	A	C	R	C	
<i>Testování webových stránek</i>		A	C	C	R	C
<i>Předání webových stránek zákazníkovi</i>	A	R		I		C

Matici RACI je možné vyjádřit graficky, např. v sémantické síti. Takové vyjádření nám může pomoci při komunikaci s týmem, tj. při vysvětlování, kdo má dělat co a kdy. Sémantická síť je tvořena uzly (bublinami) a hranami (šipkami). Uzly symbolizují prvek či objekt, v našem případě člena projektového týmu. Hrany symbolizují vztah - tedy relaci, a to vždy právě mezi dvěma uzly (členy projektového týmu). Náš příklad matice RACI si můžeme překreslit takto:



Je důležité si sestavit pro řízení odpovědnosti v projektu matici RACI, ale ještě důležitější je ji vysvětlit ostatním. Ne vždy jsou v týmu, s kterým spolupracujeme, dostatečně poučení členové. I výklad jednotlivých vazeb (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) nemusí být vždy všem pochopitelný. Sémantická síť nám umožní nejen zobrazení, ale i vysvětlení a širší pojmenování těchto vazeb. Kvantifikace matice RACI je

poté díky sémantické síti velmi jednoduchá. Začneme tím, že si podle sémantické sítě napíšeme pro členy projektového týmu incidenční (transponovanou) matici – všude tam, kde existuje vazba, šipka, dáme hodnotu 1, všude jinde bude 0 (žádná hodnota):

	Obchodník	Analytik	Grafik	Programátor	Testér	Zákazník
Obchodník				1		1
Analytik	1		1	1	1	1
Grafik		1			1	1
Programátor	1	1	1		1	
Testér			1	1		
Zákazník		1	1		1	

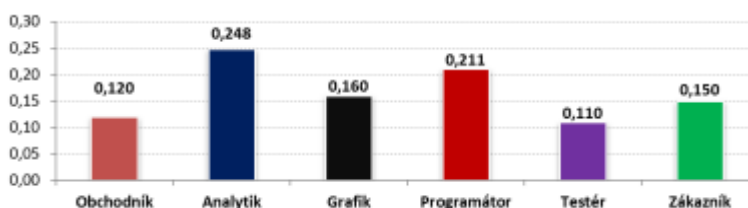
Uvedenou incidenční matici můžeme číst a tvořit po sloupcích podle sémantické sítě. Např. obchodník aktivně komunikuje (má odpovědnost) vůči analytikovi a programátorovi (čteme pouze po směru šipek), nebo analytik má odpovědnost za aktivní komunikaci vůči grafikovi, programátorovi a zákazníkovi. Výpočet vah u incidenční matice poté probíhá ve dvou krocích, nejdříve si stávající hodnoty po sloupcích vydělíme jejich součtem. Získáme počáteční preference prvků:

	Obchodník	Analytik	Grafik	Programátor	Testér	Zákazník
Obchodník	0,000	0,000	0,000	0,333	0,000	0,333
Analytik	0,500	0,000	0,250	0,333	0,250	0,333
Grafik	0,000	0,333	0,000	0,000	0,250	0,333
Programátor	0,500	0,333	0,250	0,000	0,250	0,000
Testér	0,000	0,000	0,250	0,333	0,000	0,000
Zákazník	0,000	0,333	0,250	0,000	0,250	0,000

Poté si incidenční matici opakovaně umocníme. Stačí vícenásobné užití např. funkce součin matic v tabulkovém procesoru. Matice je násobena sama se sebou, dokud se nepřestanou měnit její hodnoty. Výsledkem jsou limitní váhy prvků, které se po sloupcích opakují:

	Obchodník	Analytik	Grafik	Programátor	Testér	Zákazník
Obchodník	0,1203	0,1203	0,1203	0,1203	0,1203	0,1203
Analytik	0,2481	0,2481	0,2481	0,2481	0,2481	0,2481
Grafik	0,1604	0,1604	0,1604	0,1604	0,1604	0,1604
Programátor	0,2105	0,2105	0,2105	0,2105	0,2105	0,2105
Testér	0,1103	0,1103	0,1103	0,1103	0,1103	0,1103
Zákazník	0,1504	0,1504	0,1504	0,1504	0,1504	0,1504

Výsledkem jsou váhy pro jednotlivé členy projektového týmu, které vyjadřují jejich důležitost ve vztahu k plánované komunikaci a odpovědnosti v projektu, tj. ke struktuře našeho řízení projektu. Užili jsme zde metodu ANP (analytický síťový proces), která je zobecněním metody AHP (analytický hierarchický proces) – tu lze nalézt například v doporučené praxi od PMI v *Practice Standard for Project Risk Management*. Výsledné váhy si můžeme dát do grafu. Je jasné, že tím, kdo může nejvíce uškodit i pomoci projektu, je v našem malém ilustrativním příkladu analytik a poté programátor:



Jak tedy na to? Jak si sofistikovaně ověřit důležitost členů týmu? Jak zjistit na koho si dát pozor? Nejdříve si sestavme matice RACI jako návrh plánu pro řízení odpovědnosti v projektu. Poté si k matici RACI nakreslíme sémantickou síť, která nám poslouží na projektové schůzce k vysvětlení postupu prací a komunikace mezi členy týmu.

Bubliny a šipky se kreslí často na mnoha mítincích, ale bez dalšího rozpracování. Sémantickou síť si poté můžeme přepsat do incidenční matice, která nám umožní výpočet vah – tj. stanovit důležitost a význam u jednotlivých členů týmu. A už víme, na koho si dát více pozor během prací na projektu, koho více kontrolovat a koho případně i na konci projektu více odměnit (pokud nemáme významnější kritérium).

(JB)

Stalo se

V únoru proběhla v budově Raiffeisenbank velice zajímavá přednáška na téma: **„Kompendium Business analýzy pro projektové manažery, aneb jak nepokazit projekt hned od začátku“**. Přednášející popsal na příběhu ze života, jak rozpoznat špatnou business analýzu a jak naopak vypadá ta dobrá. Účastníci přednášky získali celou řadu užitečných tipů, jak rozpoznat dobrého business analytika a jaké osobnostní vlastnosti jsou u této role na projektu nejvíce ceněné.



Po networkingovém coffee breaku následovala velice živá diskuze k PMI certifikacím. Mezi našimi hosty byl čerstvý PgMP, který sdílel rady a tipy ke zvládnutí zkoušky.

Přítomní byli i účastníci letošního běhu k přípravě na certifikaci, které zkouška čeká v nejbližší době. Hlavním tématem diskuze byla certifikace PgMP, ale probrali jsme i méně časté certifikace jako je RMP, ACP nebo BAP.



(KT)

Co se chystá v podzemí

Na 25. květen připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **Specifika role PM v „Engineering to order“ výrobě**. Jak je zde vnímán projektovým týmem? Dochází ke sloučení role obchodníka, vlastníka i PM a k projektizaci firmy. Jde o manažera, koordinátora nebo leadera?". Diskuze proběhne od 17:30 ve strojírenské firmě Howden - ČKD Kompresory na adrese Klečákova 374/5 u vlakové zastávky Praha Libeň a u metra Českomoravská. Otázky v roli vstupenky zasílejte na mail organizátora Igor.Luhan@mypmi.eu do 23.5.



Na 21. září se připravuje diskuze na téma z okruhu "**Interní vs. dodavatelské projekty - jak řešit konflikty, které plynou z rozdílnosti rolí a z rozdílnosti životních fází projektu**". Předpokládá se, že proběhne v sídle společnosti Vodafone v Butovicích.

Na listopad PU připravuje diskuzi na téma z okruhu "**Jak řídit projekt v prostředí, kde PM je vnímán jako zbytečný náklad a projektová metodika jako zbytečná, zdržující administrativa. Například detailní stanovování scope a wbs**". Předpokládá, že proběhne v sídle společnosti Ericsson v Karlíně.

Organizátoři se těší na zajímavé diskuze. (IL)

Novinky z okolních komor

Plánované aktivity našich sousedů, které byste neměli propásnout v následujících dnech:



Polští kolegové připravují na 15. března akci se slibným názvem **„Women in project management“** konanou ve Wroclawi. 20. března proběhne v Krakově seminář **„Lessons From History – Mega Projects“**. Koncem března se koná jednodenní konference **„Challenges of Project Management: Psychology, Team, Agile“**.

Mezi akcemi připravovanými německou komorou PMI nás zaujal drážďanský seminář **„Implementační projekty - výběr správné strategie pro softwarové implementace“**, který proběhne 6. dubna.

(JS)

Certifikovaným projektovým manažerům, kteří mají zájem získat placenou cestu do Kolumbie, **nabízíme účast na velkém setkání se spaním a revizí nových otázek k certifikaci PMP. Proběhne v Bogotě ve dnech 19. až 21.5.** Ale pozor – nemohou se účastnit ti, kdož si přípravou k certifikaci jakkoliv „přivydělávají“. Pokud budete vybráni, PMI proplatí cestovní náklady i ubytování. Není to lákavé? Více [zde](#).

(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 Velinská
Jiří Svoboda
Jiří Račman

Česká komora PMI © 2017