

Běhání s PMBOK - pražský maraton jako projekt?

V neděli 11. května slavila Praha velký běžecký svátek - v Praze se po dvacáté sešla jak světová vytrvalecká špička, tak desítka tisíc nadšených amatérů, aby změřili své síly na jednom z nejkrásnějších městských maratonů světa. Pokud čekáte, že vás zavedu do zákulisí organizace této sportovní akce, asi vás zklamou. Pokud se ale chcete podívat, jak lze s nadsázkou skloubit projektové řízení a běhání, přečtěte si následující rozhovor pořázený za cílovou páskou s jedním z našich členů a zároveň amatérských účastníků závodu.



Vyhodnocení projektu

SB: Jak se cítíš těsně po závodě? Splnil sis cíl svého osobního projektu Maraton?

PM: Je to paráda! Úleva, že to mám konečně za sebou se mísí s euforií a zadostiučiněním z dosažení cíle, který byl dostatečně S.M.A.R.T. Vyskytly se sice během závodu nepředvídané překážky, jako se ostatně stává na každém projektu, ale na ty jsem naštěstí měl naplánovanou kontingentní rezervu, kterou jsem beze zbytku použil.

SB: Co tím myslíš? Snad ne rizika z kategorie neznámé neznámé?

PM: Ano, přesně. Ani ve snu mne nenapadlo, že bych si mohl už na 2. km podvrtnout kotník v tramvajovém kolejišti! Tím se sice úplně rozplynul sen o čase pod čtyři hodiny, ale stále bylo dostatek času se dobelhat do cíle v čase 4:15, což byl čas, který jsem si stanovil už dlouho před závodem jako "velmi dobrý výsledek".

SB: Když už se bavíme o rizicích, co dalšího jsi měl na risk logu v "červené" zóně, tedy rizika s vysokou pravděpodobností nebo dopadem.

PM: Tak především riziko přepálení startu. Pak takové lidi vidíš jako odstrašující příklady již velmi brzy postávat či posedávat podél trati. Dopady jsou fatální a nezbyvá tedy než razantně pracovat na snížení pravděpodobnosti rizika - jednoduše tím, že se chytneš vodiče anebo si pečlivě hlídáš tempo hned od začátku a nenecháš se za žádnou cenu strhnout.

V tomto čísle

- Běhání s PMBOK – pražský maraton jako projekt?
- Co se děje v podzemí
- Nic než požadavky
- PMI Leadership Institute Meeting 2014 EMEA v Dubaji
- Pozvánka na konferenci PMcon
- Lekce z dějepisu – Útěk ze Sovětského svazu
- EU zvyšuje důraz na kvalitní projektové řízení
- Rezervy v projektu
- Výzva České komory PMI
- Akce PMI
- Zahraniční komory PMI

SB: A co ztráta energie? Na toto riziko jsi žádné mitigační plány neměl?

PM: Samozřejmě, že měl! Na každých 10km jsem do sebe lupnul tubu energetického gelu a nevynechal jsem jedinou občerstvovací stanici, abych do sebe kopl kelímek s minerálkou. Na případné křeče jsem se vybavil magneziovými kapslemi, ale nakonec jsem tento mitigační scénář ani nemusel aktivovat.



Zahájení projektu

SB: Jak Tě vůbec napadlo pustit se právě do tohoto projektu? Kde se vzala projektová idea?

PM: Idea přišla přesně před rokem, když jsem tu postával jako fanoušek v davu s 20 kg nadváhou a říkal si, že by bylo dobré začít se hejbat a něco shodit. Analýza očekávání klíčových stakeholderů, tedy zejména manželky, naznačovala, že bych pro tuto myšlenku mohl získat dostatečnou podporu ve svém okolí. Kamarád mi poslal pár tipů, jak a kde začít a co si do začátku pořídit. Tím mi dost zjednodušil některá "make-or-buy" rozhodnutí v plánovací fázi.

SB: Počkej, "začít běhat" nezní moc jako S.M.A.R.T. cíl ...

PM: To mi bylo jasné! Pokud bych zůstal u takto vágního cíle, nikdy bych se nedokázal dokopat k tomu, abych vybíhal za tmy, do mrazu, do sněhu či deště. Prostě bych to odložil nebo se na to úplně vykašlal. Ale "Zaběhnout za rok, 11. 5. 2014, Pražský maraton s tím, že jako pilotní závod dám půlmaraton v dubnu." už dostatečně S.M.A.R.T. bylo. Navíc jsem to velmi zřetelně ohlásil všem stakeholderům, tím nastavil jejich očekávání a v ten moment už nebylo úniku!

Plánování projektu

SB: OK, vidím, že business case jsi měl pozitivní, očekávání stakeholderů nastavena, metriky k ověření dosažení cíle nezpochybnitelné a neprůstřelný projektový záměr. Jak ses popral s naplánováním takto ambiciózního projektu?

PM: To je přece jasné, že jsem začal sběrem požadavků: Co musím přečíst, abych věděl jak začít a jak se na maraton připravit. Co musím pořídit za vybavení, které mě ochrání před zraněním a pomůže v tréninku. Jak rozplánovat tréninkové dávky tak, aby to dávalo smysl právě pro maratonský závod. Nejvíc mi v tom pomohla knížka pana Škorpila "Jak uběhnout maraton za 100 dní". Z ní jsem udělal páteř svého plánu přípravy na závod.

SB: Moment, to jsi skutečně měl vše do puntíku naplánováno dopředu ještě před zahájením tréninku?

PM: Ani náhodou! Striktně jsem se držel zlatého PMI pravidla "rolling wave planning", tedy plánoval jsem vždy pouze do smysluplné úrovně detailu: třeba abych věděl, kdy musím s jakými dávkami začít a že například v březnu a dubnu musím naběhat hodně přes 200 km měsíčně. Jak se blížila daná fáze, pustil jsem se do denních plánů. Jak se blížil den, kdy jsem měl uběhnout například 30 km, začal jsem se zajímat o trasu, kudy poběžím, kdy vyběhnu a zkoumat na mapě terén a převýšení, aby mě pak nezabilo třeba šílené stoupání nebo abych nezabloudiv na trati ;-)

Realizace a řízení změn

SB: Dařilo se Ti pak při tréninku držet se plánu? Anebo jsi čelil smršti změnových požadavků?

PM: Většinou se to dařilo. Bylo to zejména díky skvělé práci a komunikaci se stakeholdery, které jsem udržoval zapojené a angažované a tým projekt podporovali, namísto aby jej bojkotovali anebo dokonce sabotovali. Vážnější komplikace nastala až tehdy, když mi nejmenovaná stakeholder (ve stakeholder matici v kvadrantu vysoký vliv/ vysoký zájem) naznačila, že s mými několikahodinovými běžeckými toulkami krajinou téměř každou sobotu mám utrum a mám se začít věnovat těm malým křičícím stakeholderům (kvadrant žádný vliv/ žádný zájem), kterých ona již měla plné zuby za celý týden. Vyřešil jsem to nakonec ke spokojenosti všech zúčastněných implementací změnového požadavku do projektu: ten spočíval v tom, že stakeholdery budu brát v sobotu na delší cyklovýlety, kdy oni pojedou na kole a já za nimi budu běhat. To se osvědčilo a často mě pak doprovázeli i v týdnu na kratší trasy.

SB: A co samotný závod? Dělal sis pro něj superpodrobný plán?

PM: Ne. Věděl jsem, že s naběhanými objemy v přípravné fázi projektu (těžce na cvičišti, lehce na bojišti) bych neměl mít problém vzdálenost uběhnout. Na co jsem se soustředil, byla analýza rizik, tedy co by mi mohlo v dosažení cíle zabránit nebo jeho dosažení nepříjemně ztížit, a jejich mitigace. Snažil jsem se postihnout všechny eventuality a vidíš - nakonec se stalo něco, s čím jsem vůbec nepočítal, ale o tom jsme se už bavili na začátku a já si teď uvědomuju, že ten kotník začíná pekelně bolet. Tak to zrychlil!!!

Uzavření projektu

SB: Jasně. Omlouvám se, už tě dlouho nezdržím. Závěrem Tě asi nepřekvapí, když se zeptám na lessons learned, tedy co bys vzkázal našim čtenářům jako poučení z tohoto úspěšně dokončeného projektu?

PM: Asi mám těchto pár bodů, měl jsem teď na přemýšlení o nich čtyři celé, telefonem nepřerušované, hodiny ;-)

1) S.M.A.R.T. cíle jsou základ. Když nevíš, kam jdeš, ani nejlepší plán Ti nepomůže se tam dostat. Znamená to nepodcenit přípravu projektového záměru a dobře si uvědomit, co jsou skutečné cíle projektu. Jsou měřitelné, dosažitelné a je nad nimi konsenzus? Jaké jsou pak benefity, jež splnění cílů přinese nebo začne přinášet? (cíl: uběhnu maraton vs. benefit: zhubnu).

2) Tví stakeholdeři jsou vše! Identifikuj je pokud možno všechny - čím dřív, tím líp! Poznej je, jejich motivaci, touhy, požadavky, obavy, vnímání rizika. Nakup je pro projekt a udržuj je angažované - mohou Ti hodně pomoci, ale také uškodit, pokud jejich očekávání neřídíš!

3) Nepropadni se do analýzy-paralýzy snahou vše rozplánovat hned a dopředu! Udělej si z rolling-wave planning svého největšího kámoše - v detailu řeš plán u nadcházející fáze, u vzdálenějších etap plánuj pouze na hrubo (pro účely odhadů potřebného času, zdrojů a peněz).

4) Nepodceňuj řízení rizik - může Ti pomoci, udělat z "happy day" plánu, plán mnohem realističtější a vyhnout se řadě problémů po cestě k cíli.



Nabízíme kompletní podporu při přípravě k certifikaci PMI a IPMA a to s **GARANCÍ VRÁCENÍ PENĚZ.**

Pro trénink praktického projektového řízení děláme tréninky především formou manažerských her – simulací projektů a programů, které věrně simulují situace na skutečných projektech a **mají nejlepší poměr přenosu nově získaných dovedností do praxe.**

Členové komory PMI u nás mají 10% slevu na veškeré tréninky.



www.pmconsulting.cz

5) Neber změnové řízení na lehkou váhu - neřízené změny Ti rozklídí projekt (v extrémním případě znemožní dosažení cíle), nedokumentované změny Tě činí "nahým v trní", až někomu dojde trpělivost s Tvým projektem.

6) Vždycky se objeví nějaké nepředvídatelné okolnosti, které Ti s projektem více nebo méně zacvičí: počítej s tím a usiluj o dostatečnou výši finančních a časových nárazníků Tvého projektu.

7) Když se něco skutečně pokazí, nepanikař, zatni zuby a zkus vydržet - spousta věcí se podaří vyřešit a bude zase líp. Pokud to však už déle vypadá, že líp nebude, je načase začít přemýšlet o hození ručníku do ringu a předčasně ukončit projekt.

SB: Díky moc za rozhovor a přeji brzké zahojení toho nafouklého kotníku! (SB)

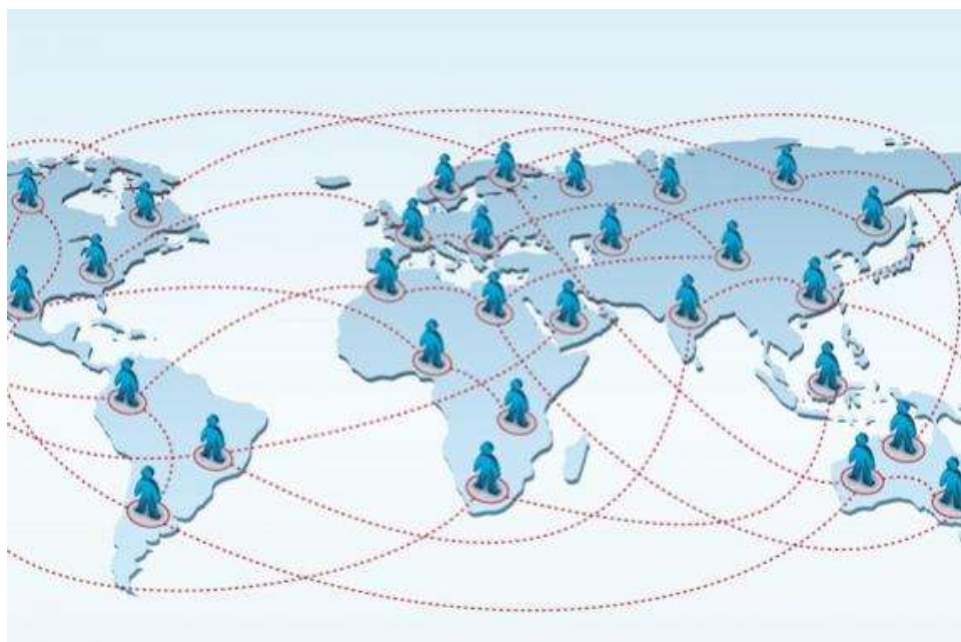


Co se děje v podzemí

Poslední předprázdninová diskuze Projektového Undergroundu v Praze bude **o motivaci v projektu**. Téma se sice v programu Projektového Undergroundu již opakuje, ale stále je v něm mnoho věcí, které stojí za to sdílet. Diskuze proběhne ve **čtvrtek 22. 5. od 17:30** v budově Vodafone. Svoji praktickou otázku na toto téma, která slouží jako vstupenka na diskuzi, pošlete do úterý 20. 5. EOD na mail Igor.Luhan@mypmi.eu.

Úplně poslední předprázdninovou diskuzi připravujeme na **4. červen do Brna**. Na prvním Projektovém Undergroundu v Brně proběhne **diskuze o zkušenostech s řízením virtuálních a globálních týmů**. Diskuze se bude konat v prostředí firmy Honeywell v Brně-Slatině od 17:00. Protože tato firma má poměrně přísné bezpečnostní předpisy, budeme na diskuzi všichni odvedeni naráz, a kdo přijde pozdě, bude mít smůlu. Svoji praktickou otázku na toto téma, která slouží jako vstupenka na diskuzi, pošlete do pondělí 2. 6. EOD na mail Igor.Luhan@mypmi.eu.

Organizátoři se těší na setkání při některé z těchto diskuzí, nebo pak zase po prázdninách. (IL)



Nic než požadavky

Pokud bychom měli projektové řízení zredukovat na jedinou znalostní oblast, pak by prvenství bezpochyby obhájilo řízení požadavků uživatelů. Jaká je nejlepší praxe v této oblasti, jaké nástroje k tomu využít a jak nově prokázat odpovídající znalosti?

Podle PMI.org je u [více než třetiny](#) organizací hlavní příčinou neúspěchu projektů **nesprávné řízení požadavků**. Větší problém představují už jen měnící se priority. Podívali jsme se proto na aktuální poznatky a zdroje nejlepší praxe v rámci PMI.org.

Vše začíná potřebou Při sběru požadavků je největší výzvou získat všechny potřebné vstupy od relevantních podílníků. Existují na to [různé přístupy](#), které mají řadu společných rysů. Zatímco v **agilním řízení** se uplatňuje princip postupného rozpracovávání uživatelských příběhů, jejichž prioritizaci určí vlastník produktu, přístup **systémového inženýrství** se snaží nejprve analyzovat potřeby různých podílníků, oddělit nutné a nenutné požadavky, prioritizovat je ve vztahu k trojímu omezení a u každého z nich provést analýzu rizik.



Princip **štíhlého řízení** je založen na spokojenosti zákazníka a odstraňování zdrojů odpadu, a proto klade důraz nejen na definici užítku, ale i na nastavení měřitelnosti a testovatelnosti jeho splnění. Přístup **hodnotového inženýrství** se pak snaží rozlišovat mezi požadavky, které mají binární charakter (splněno/nesplněno), a atributy, které mají škálu splnění (od nepřijatelného až po ideální). Agregátem všech přístupů je prvotní **analýza podílníků**, důkladné **pochopení a prioritizace potřeb** uživatelů, nejlépe formou **vizualizace**, schopnost **sledovat a testovat** plnění požadavků napříč životním cyklem projektu, stejně jako **zpětné hodnocení** realizovaných přínosů.

Případy užití 2.0 Samostatnou kapitolu tvoří schopnost překlenout propast mezi požadavky business uživatelů a technickým zadáním, což je stále více úloha pro specializované **business analytiky**. Dobrou pomůckou k tomu může být, zejména v oblasti vývoje softwaru, [manuál pro práci s use casey](#). Jde o jednoduchý návod od samotného tvůrce jazyka UML, Ivara Jacobsona, založený na šesti základních principech: využití **příběhů** pro komunikaci požadavků, pochopení **řešení jako celek** a jak do něj jednotlivé případy užití zapadají, důraz na hlavní **přínosy** a **nejjednodušší cestu** k dosažení cíle spíše než výčet funkcionalit, důraz na hlavní **způsob užití** konečného řešení a jeho **dílčí vrstvy** (use-case slices), rovnoměrné **rozložení vrstev** řešení v rámci dodávaných inkrementů, a konečně i **přizpůsobení robustnosti** sběru požadavků výchozím podmínkám implementačního týmu.

Manuál popisuje také vztah mezi jednotlivými **entitami** (podílník, požadavek, příběh, případ užití, vrstva řešení, test, změna, defekt, hotový systém) a **postup aplikace** metodiky (identifikace aktérů a případů užití, rozdělení případů užití do vrstev, příprava implementace vrstvy řešení, detailní analýza vrstvy řešení, její realizace a testování, a konečně i odladění samotného přístupu k definici případů užití). Výhodou metodiky je podle autora, že je použitelná i **mimo oblast vývoje softwaru**, např. při modelování business procesů.

Nová certifikace PMI-PBA Klíčový význam řízení požadavků a rostoucí specializace v oblasti business analýzy dovedly PMI.org k tomu, že zavedl novou certifikaci [PMI Professional in Business Analysis](#) (PMI-PBA). Od **12. května do 4. srpna 2014** máte možnost zúčastnit se **pilotního testování**, stačí se přihlásit [zde](#). V rámci přípravy lze jako doplňující zdroj informací využít [centrum excelence](#), [knihovnu zdrojů](#), specializovanou [komunitu praxe](#), nebo nedávno získaný portál [ProjectManagement.com](#). (TM)

PMI Leadership Institute Meeting 2014 EMEA v Dubaji

Na práci České komory PMI se podílí také dobrovolníci. Mimo práce pro členy naší komory dostávají dobrovolníci také šanci poznat fungování PMI ve světě a navázat mezinárodní profesní kontakty. O PMI LIM v Dubaji si můžete přečíst v článku Kateřiny Treppeschové, která se této akce zúčastnila jako zástupkyně České komory PMI. (MD)



PMI Leadership Institute je program, který **pomáhá členům a aktivním dobrovolníkům PMI v rozvoji jejich leadership skills**. Mezi aktivity Leadership Institutu patří mimo jiné Leadership Institute Meeting (LIM). Letos byl pořádán LIM pro region EMEA v Dubaji.

V Dubaji se letos sešlo kolem **240 dobrovolníků ze 70 komor a 54 zemí**. Účast na LIM byla báječná příležitost k networkingu a k získávání zajímavých informací i doporučení o řízení komory a podpory členů v jejich práci. Kromě zástupců komor z různých koutů světa, jsem se seznámila s PMI zaměstnanci a dozvěděla jsem se, co všechno dělají pro to, aby podpořili činnost komor.

Hlavním cílem LIM bylo **předat zástupcům komor co nejvíce informací o činnostech PMI**, aby tyto informace mohli dále předat své komoře. Agenda byla opravdu nabitá a rozdělena do osmi hlavních sekcí. Naším regionálním mentorem Dino Butorac mi byly doporučeny prezentace zaměřené na zdroje PMI, které nám mohou usnadnit práci v rámci komory. Dozvěděla jsem se, jak efektivně využívat VRMS (portál pro práci s dobrovolníky), jak pracovat s PMI reporting systémem, informace o online volebním systému a také jak PMI Global podporuje komory v oblasti marketingu. Dále jsem se účastnila několika workshopů zaměřených na to, jak přinášet přidanou hodnotu členům, tak by pro ně bylo členství v PMI co nejvýhodnější.

Jako PMIEF Liason pro Českou republiku jsem se samozřejmě účastnila prezentace a recepce PMIEF, kde jsem se dozvěděla novinky a úspěchy PMI aktivit zaměřených na základní školy. (Více o PMIEF: <http://pmief.org/>)

Kromě přednášek o zapojení dobrovolníků do činností komory, rozvoje leadershipu a novinek z PMI světa, jsem se také účastnila přednášek z oblasti spolupráce s vysokými školami a vyměnila jsem si kontakty s představiteli komor, na kterých tyto činnosti fungují a mají pozitivní ohlas. Kromě několika projektů probíhajících na VŠ pod vedením PMI mě zaujal program Mentor&Mentee, který je zatím na mnohých komorách zaměřený hlavně na studenty. Například v Chicagu je ale tento program velice úspěšný a oblíbený i v rámci mentorování méně zkušených členů těmi více zkušenými.

Leadership Institute Meeting byl opravdu zajímavá a velice poučná akce. Myslím si, že aktivní spolupráce a vyměňování kontaktů mezi komorami z našeho regionu, jsou velice důležité pro rozvoj naší komory i našich členů.

Pokud máte dotazy nebo budete mít zájem o prezentace z LIM, neváhejte mě kontaktovat na e-mail katerina.treppeschova@pmi.cz.

[Zde](#) naleznete agendu akce a fotografie z akce jsou dostupné pod tímto [odkazem](#). (KT)



Fotografie z LIM 2014



Večerní recepce

zleva:

- 1, Roberto Cadena
- *Past President Member of the Board - Mexico*
- 2, Frank Schettini
- *Vice President of Information Technology - PMI*
- 3, Raji Sivaraman,
- *PMI Chapter Member Advisory Group (CMAG)*
- 4, Antonio Nieto-Rodriguez
- *Chair Strategy Development Oversight Committee, Board of Directors*

PMIEF recepce

Roberto Toledo
- *PMIEF Board of Directors*



Daniel Podolský
- *Vice president for communication - Slovensko*



S tureckou delegací

Pozvánka na konferenci PMcon (3. 6. 2014, Praha)

ICZ, Deloitte Advisory, WBI Systems, PM Consulting, Symphera, Projectman, Per Partes Consulting, Ociris. Co mají tyto firmy společného? I s jejich zástupci se budete moci setkat na konferenci PMcon 2014, kde se s účastníky podělí o svoje znalosti a zkušenosti z oblasti projektového řízení.

PMcon je konference uzpůsobená na míru **studentům, juniorním projektovým manažerům a všem dalším, kteří ve své praxi či podnikání začínají s řízením projektů** a chtějí se v této oblasti dále vzdělávat. Jejím cílem je zprostředkovat ucelený pohled na jednotlivé fáze životního cyklu projektu, upozornit na nejdůležitější aspekty vedoucí k úspěšnému dosahování projektových cílů, poskytnout přehled o možnostech profesního rozvoje v této oblasti a umožnit navázání kontaktů s dalšími účastníky, se kterými je spojuje společný zájem o tento obor.



Konference proběhne již **3. června 2014** v prostorách České zemědělské univerzity v Praze a jejím pořadatelem je **Studentský klub projektového řízení (SKPŘ)**. Na akci je nutné se předem zaregistrovat. Pro více informací navštivte web: www.pmcon.cz. (SKPŘ)

Lekce z dějepisu: Útěk ze Sovětského svazu

V tomto čísle jsem zamířil náš business radar do historie. Pro starší ročníky dá se říci do historie hořce nedávné a blízké. Inspiroval mne příběh ruského fyzika, který se pokusil v roce 1979 o útěk ze Sovětského svazu. Samotný příběh je jistě vzrušující, zcela nový rozměr mu však dal **Paul Bruno, PgMP, PMP, Senior Consultant and Trainer** ve společnosti **International Institute for Learning, Inc., New York**. Tato nová dimenze příběhu se dá popsat jako **projektově orientovaná s důrazem na lessons learned pro praktikující projektové manažery**. S laskavým svolením autora si vám dovoluji předložit volný překlad tohoto poutavého příběhu.



Paul Bruno, PgMP, PMP
Senior Consultant and
Trainer
International Institute for
Learning, Inc.

V létě roku 1979 se mladý sovětský fyzik rozhodl pustit do projektu **"všechno nebo nic"**, kde mohl buď získat touženou svobodu anebo ztratit život. Inspirativní cesta Saši Jurjina obsahuje **osm lekcí**, ze kterých mohou benefitovat všichni projektoví manažeři, kteří čelí na svých projektech velkým rizikům, činí obtížná rozhodnutí, a jsou stavěni před zdánlivě nepřekonatelné překážky.

Není nutné připomínat historický kontext, ve kterém se Saša k "velkému útěku" rozhodoval. Stejně jako u nás, tak i v Sovětském svazu, byla "železná opona" vystavěna nejen k obraně našich skvělých socialistických výtěžků před nájezdy zlých imperialistů, ale především k zadržení neuvědomělých občanů, kteří hodlali před těmito výtěžky prchnout na prohnílý Západ.

V roce 1979 se mladý sovětský občan žijící v Moskvě, fyzik **Alexandr Jourjine**, rozhodl riskovat vše: pokusí se uniknout. Jeho odvážný plán byl přejít na severní finské hranici a pak přejít pěšky přes drsný finský sever do Švédska. Plán byl odvážný a velmi riskantní. Nicméně, byla to jeho jediná možnost, jak uniknout sovětské tyranii.

Nový Project přináší nové možnosti řízení projektů

Nová generace aplikace
Microsoft Project a řešení
Enterprise Project
Management dramaticky
posouvá úroveň podpory
projektového řízení. Přináší
zcela nové možnosti pro
tvorbu a sdílení projektových
informací, ať už jste kdekoliv.
Vedle klasicky řízených
projektů najdete v portfoliu
podporu také aktivy řízené
prostřednictvím týmové
spolupráce. V neposlední řadě
dochází také k razantnímu
snížení nákladů na nasazení
a provoz.



dočinitel profesionálního řešení



Většina projektů, které během své praxe řídíme, nepředstavuje naštěstí životy ohrožující situace. Použitím následujících osmi lekcí z neuvěřitelné cesty Saši Jurjina však naše "nemožné" projekty mohou začít vypadat trochu dosažitelněji.



1. Prozkoumejte a vyhodnoťte alternativy

Saša věděl, že hranice Sovětského svazu jsou jedny z nejvíce střežených na světě. Logicky uvažoval o možnostech: východní hranice příliš vzdálené, západní a jižní příliš ostře střežené. Severní hranice s Finskem však skýtaly jistou naději na průnik tím, že byly v nepřístupném terénu, a že sovětské autority byly uchláhleny, neboť existovala dohoda s Finskem o vracení nelegálů chycených za hranic zpět do Ruska.

Pro projektáky je naprosto klíčové, aby již v iniciační fázi projektu zkoumali možné alternativy řešení a průběžně je vyhodnocovali. Tím, že již během sestavování projektového záměru a později během plánování budete o alternativách diskutovat s klíčovými stakeholdery a pečlivě je hodnotit, dojdete k lepšímu konsenzu a jejich "nakoupení" pro výsledný způsob řešení.

2. Plánujte včas, plánujte často

Saša věděl, že má jen jeden pokus: buď se mu to podaří, nebo ho pošlou do gulagu, anebo při pokusu o útěk zemře. Proto plánoval vše s přesností na minuty. Věděl, že nejlépe bude předstírat turistu na dovolené, a to pozdě v srpnu: Jednak to bude nejméně nápadné, jednak kvůli počasí na severu, které tou dobou bývá nejpříznivější. Věděl, že se musí přesunovat poměrně rychle, protože počasí se od poloviny září rychle zhoršuje. Plánoval jet kus cesty vlakem, pak autobusem, pak přes jezero na kajaku, který měl složený v krosně na zádech a pak pěšky lesem přes hranici. Sehnal tu nejlepší mapu Finska, jakou mohl a naplánoval cestu včetně spotřeby jídla a potřebného vybavení na každý kousek své cesty.

Vypracujte plán a pak podle něj jedte. Možná na vašem projektu nevisí životy lidí, ale provedení té "správné dávky plánování" vám vždy zvýší pravděpodobnost na úspěch. Plánování na minuty není obvyklé, protože často končí "analýzou-paralýzou", ale někdy, jako v Sašově případě, se setsakramentsky vyplatí.

3. Připravte se na oběti

Saša věděl, že může ztratit nebo získat vše. Proto byl ochoten obětovat pro svůj projekt mnohé, včetně prodeje svých cenných sbírek knih o fyzice.

Asi nemusíme kvůli projektu prodávat vše, co máme, ale je dobré zvážit již na začátku, co jsme ochotni projektu obětovat, abychom jej na konci mohli prohlásit za úspěšný. Ostřílený projekták se zamyslí, kolik ze svého "work-life balance" ukrojí ve prospěch projektu. Až přijde onen čas, je pak mnohem snadnější udělat, co je třeba.

4. Improvizujte

Saša dosáhl sovětsko-finské hranice téměř bez problémů a jen s lehkým zpožděním. Z místa, kde se vynořil z lesa, prozkoumal několik kilometrů hraničního opevnění v obou směrech. Na sovětské straně plotu byl pás holé země s jemným pískem. Ostnatý drát pod proudem. Na finské straně zrezivělý plot. Průzkum mu dal jistý záblesk naděje: Našel místo, kde pod plotem protékal malý potok. Průtok byl zatarasen kmeny, které se mu podařilo překonat a potokem se přebrodit na druhou stranu, ale jak se dostat přes plot? Saša si nakonec vyrobil žebřík bez příček ze smrkového kmene. Pokus se podařil a s touto pomůckou překonal oba ploty a přešel do Finska. Velmi obtížný úkol dokončil pouze díky vysokému stupni improvizace a použitím zdrojů, které byly zrovna po ruce.

Další čísla vycházejí

16. 6. 2014
21. 7. 2014
15. 9. 2014
20. 10. 2014
17. 11. 2014
15. 12. 2014



☑ *Ani nejlepší plánování nemůže zadržet neočekávané události od toho, aby se staly. U některých aktivit jednoduše nedokážeme říci, jak je provedeme až do okamžiku, než k nim dorazíme. Pokud je projektový tým ochoten improvizovat, využívat k tomu zdroje, které jsou právě po ruce způsobem, který nemusí být zřejmý hned na začátku, může takový tým překonat řadu překážek, jež nelze dopředu anticipovat.*

5. Počítejte s neznámými neznámými

Saša dorazil do Finska, ale přitom věděl, že ho čekají ještě stovky kilometrů členitým a drsným terénem. Snědl už více jídla, než čekal a měl zpoždění. Čelil ohromným fyzickým překážkám. Nicméně největší hrozbou jeho úspěchu bylo něco, co nemohl předvídat: Krátce poté, co překročil hranice, byl spatřen turisty, kteří oznámili finským orgánům podivného turistu v lese. Úřady začaly prohledávat celý prostor.

☑ *Nemůžeme dokonale naplánovat setkání s neznámými neznámými, ale naše strategie pro ošetření identifikovaných rizik nám může pomoci překonat to, co nevíme s jistotou. Saša se rozhodl jednat rychle, aby minimalizoval svůj pobyt ve Finsku - a to pomohlo udržet jej o krok napřed před finskými orgány. Pokud by zvolil méně ostré tempo, pravděpodobně by byl chycen. Neexistuje náhrada za pečlivé plánování a řízení rizik v rámci celého projektového týmu.*

6. Vždy se něco pokazí, nenechte se tím odradit!

Saša narazil na řeky s ledovou vodou, bažiny, hory, divočinu, silnice, které vedly do neznáma a mnoho dalších překážek. V jedné řece uklouzl a zranil se. Ačkoliv udržoval šílené tempo, nadále se opožďoval a ujídal své zásoby rychleji, než plánoval. Navíc si nikdy nebyl zcela jist tím, kde právě přesně je. Věděl jen, že musí jít neustále na západ.

Nakonec zůstal bez prostředků, bez energie a ve velkém časovém zpoždění. Padl na zem a zůstal tam dlouho ležet, zatímco shromažďoval veškeré síly, co mu zbyly. Přísahal, že půjde ještě další dvě hodiny, za které buď zemře anebo musí být chycen.



☑ *Neočekávané a nepříjemné události se na projektech dějí. Pokud se stanou, čas investovaný do přesné definice cílů projektu a účelu projektu se začne vyplácet, jelikož ty poslouží jako "kotva v rozbouraných vodách" a motivace jít dál.*

Jsou také okamžiky, kdy musí projektový tým zvážit předčasné ukončení projektu. Pokud takový moment přijde, projektový tým musí vyhodnotit situaci objektivně včetně všech možností pro pokračování. Je-li ukončení jediná možnost, pak by měl projektový manažer vést toto úsilí stejně disciplinovaným a organizovaným způsobem, jako řízení projektu. Prvním krokem by mělo být "odčerpání" veškerých možných benefitů z projektu, druhou prioritou je shromáždění všech "lessons learned".

7. Pokud se na vás usměje štěstí, využijte jej!

Saša vstal ze země a klopytal vpřed asi hodinu. Čistou náhodou narazil na malou osadu. Zoufalý a bez dalších možností se přiblížil k jednomu z domů. Poté, co zaklepal na dveře, mu přišla otevřít finská žena. Chvilí zkoumala vyčerpaný Sašův zjev a pak ho pozvala dovnitř. Saša dostal jídlo a pití a co je nejdůležitější, dostal informace. Dozvěděl se, kde je a jak se dostane na švédské hranice.

☑ *Jako projektový manažer, když se vám dostane polibku štěstěny, neváhejte a chytněte příležitost za pačesy!*

8. Udělejte vše, co je třeba, pokud to dává smysl

Saša podnikl cestu do pohraničního města Kuttainen, kde musel překročit řeku Muonio. Když poté kráčet po silnici, přátelský finský občan mu nabídl odvoz do Karesuanda, odkud jezdí trajekt do Švédska (další šťastná náhoda!). Zjistil tam, že trajekt odjíždí za pět minut a pro chodce je zdarma. Nastoupil na palubu a trajekt vyrazil od břehu. Najednou se však trajekt začal vracet zpět, na břehu totiž zběsile mával na trajekt nějaký člověk. Saša vyhodnocoval situaci a rozhodl se, že pokud by to byla policie, skočil by do ledové vody a zkusil by přeplavat na švédskou stranu. Ukázalo se však, že to byl prostý finský občan, který propásl odjezd trajektu. Trajekt přistál, zpozdilec nastoupil a trajekt opět zamířil ke Švédsku.

☑ *Každý projektový manažer musí v té či oné době rozhodnout, co to znamená "udělat cokoli" k dokončení projektu. To je velmi osobní rozhodnutí na základě konkrétního projektového manažera, projektu a situace. Nikdy nevíme, jestli budeme stát před rozhodnutím skočit do ledové řeky, abychom dokončili náš projekt. Nicméně ve světě projektové práce nás může podobná volba jednoho dne potkat.*

Epilog

Trajekt dokončil svoji cestu. Po 23 dnech byl Sašův projekt dokončen a dosáhl svého cíle. Saša vystupoval z trajektu jako svobodný člověk! (SB)

(s laskavým svolením Autora převzato a volně přeloženo z článku „PM History Lessons: Escape from the USSR“ publikovaného na www.projectsatwork.com)

EU zvyšuje důraz na kvalitní projektové řízení

Členské státy EU připravují strategické plány investičních priorit regionálního rozvoje pro další období. Z hlediska naší profese je zajímavé, že **EU zvýšila důraz na schopnosti aplikovat projektové znalosti a metodiku** jako kritérium výběru příjemců příspěvků ze strukturálních fondů. Pokyny obsahují formulaci "building the capability of local actors to develop and implement operations including fostering their project management capabilities.". Nechme se překvapit, jak se to promítne do aktivit našich orgánů :-) (IL)



Rezervy v projektu



Určitě jste se již setkali s tím, že vedení společnosti, finance nebo Váš vedoucí vydají **pokyn, že rezervy v projektu nebudou**. Rezerva je celofiremně prohlášena za sprosté slovo a od této chvíle se nebude používat. Je ovšem zajímavé, že například právě typicky finance ve svých odhadech rezervu používají. Jen se nejmenuje rezerva, ale spíše pro ni používají **anglikanismus "contingency"**. A contingency to už je úplně něco jiného.

Jádro problému je samozřejmě jinde. Pokud si každý dá na svoji činnost rezervu, pak půjde jen těžko odhadnout, co je skutečná pracnost nebo náklady a co jsou jen jednotlivé rezervy. Krásným příkladem je vojenský nástup:

- Velitel brigády svolá jednotlivé velitele rot a určí nástup brigády na zítra 7:00.
- Velitel roty převezme rozkaz a nařídí velitelům čet: „nástup bude zítra v 6:30“.
- Velitel čety převezme rozkaz a nařídí velitelům družstev: „nástup bude zítra v 6:00“.
- Velitel družstva převezme rozkaz a nařídí vojákům: „nástup bude zítra v 5:30“.
- Vojáci si přivstanou a v 5:00 čekají na nástup brigády, který se koná v 7:00.

Smál bych se s vámi, ale byl jsem jedním z těch, co byli v 5:00 připraveni na nástup brigády.

Ideálním stavem by tedy bylo rezervy nezakazovat, ale otevřeně si je přiznat. Ne všichni jsou na to kulturně připraveni, a proto ne všude to bude fungovat. Kam ale takovou rezervu v projektovém plánu umístit? Pokud ji schováám v jednotlivých odhadech pracnosti, budu později překvapen jejím automatickým spotřebováním. **Rezervy tedy doporučuji dávat za veškeré dodávky externích subjektů a za jakoukoliv větší projektovou dodávku.**

Některé softwarové nástroje dokonce umí časové rezervy automaticky navrhnout a zakomponovat do plánu. Příkladem takového software je **Concerto**. Nutno ovšem podotknout, že tento nástroj vychází z teorie omezení, což může v některých organizacích způsobit kulturní šok.

A jaká jsou Vaše doporučení pro způsob řízení rezerv? (AZ)



Výzva České komory PMI

Česká komora PMI hledá **aktivní dobrovolníky**, kteří by se podíleli na tvorbě newsletteru nebo pomohli při organizačním zajištění akcí. **Zapojte se do aktivit komory**, angažujte se v komunitě profesionálů a získejte tak nejen cenné zkušenosti, ale budete mít možnost sbírat i Professional Development Units. Pokud Vás nabídka zaujala, ozvěte se na volunteers@pmi.cz.

Akce PMI

Jaké akce si pro vás připravila česká komora PMI v dohledné době?

29. 05. | Volby do České komory PMI | Praha

Bude se volit prezident a polovina výboru. Přijďte!

12. 06. | 17:30 Effective relationship with stakeholders | Praha EY

Agnieszka Gasperini se podělí o zkušenosti při coachingu na projektech.



Těšíme se na Vaši účast! Registrace na www.pmi.cz (PJ)

Zahraniční komory PMI

Dnešní pohled za plůtek naší české kotliny zahájíme výletem do **Hamburku**, kde se **13. 6. 2014** uskuteční velice zajímavá přednáška na téma: **Jak se z projektového manažera stane vlastník produktu.**

Anotace této přednášky představuje scrum jako velmi populární procesní model, díky němuž je možné dodat nový (aktualizovaný) software opakovaně vždy včas. Současně umožňuje flexibilní nastavení priorit požadavků dle očekávání business uživatelů. Scrum mění tradiční pojetí role projektového manažera, resp. se jí de facto vzdává. To znamená, že majitel výstupního produktu se stává zodpovědným i za správu požadavků a strategického plánování projektu. Dokáže se dnešní projektový manažer přenést do role vlastníka produktu a ponechat odpovědnost za implementaci na týmu, který se organizuje do značné míry sám? Tato přednáška, přinese základní přehled o problémech spojených s touto změnou role a zároveň ukáže osvědčené strategie pro její úspěšné zvládnutí.

Pokud byste měl někdo příležitost na této přednášce být, určitě nám dejte vědět. Témata spojená s agilním přístupem k řízení projektů a z toho vyplývající změny přístupu k řízení projektů jsou jedním z hlavních trendů současné doby.

Na drink či kávičku s kolegy vás zve rakouská komora, která pořádá **5. 6. 2014, 18:30 - 21:30 v Grazu tradiční PM Club**, který jako vždy bude zaměřen na neformální setkání kolegů z oboru a neformální diskusi na aktuální témata.

Závěrem této rubriky nemůže jinak než jen doporučit **akci slovenské komory PMI** s jasně vypovídajícím názvem "**Neformálne stretnutie PMI Slovakia Chapter**", konanou **22. 5. 2014**. Setkání se uskuteční v prostředí Patrónskeho pivovaru, Brnianska 57, Bratislava od 18:00. A stejně jako v případě PM Clubu rakouských kolegů i zde půjde hlavně o vzájemné neformální setkání a navázání nových vazeb s kolegy z oboru. (MM)

Kontakt

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

Šéfredaktor:
Petra Sojková

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Petr Janiš
Martin Diviš
Martin Mareček
Tomáš Mergl
Stanislav Bílek

Česká komora PMI © 2014