

## Agilní mindset

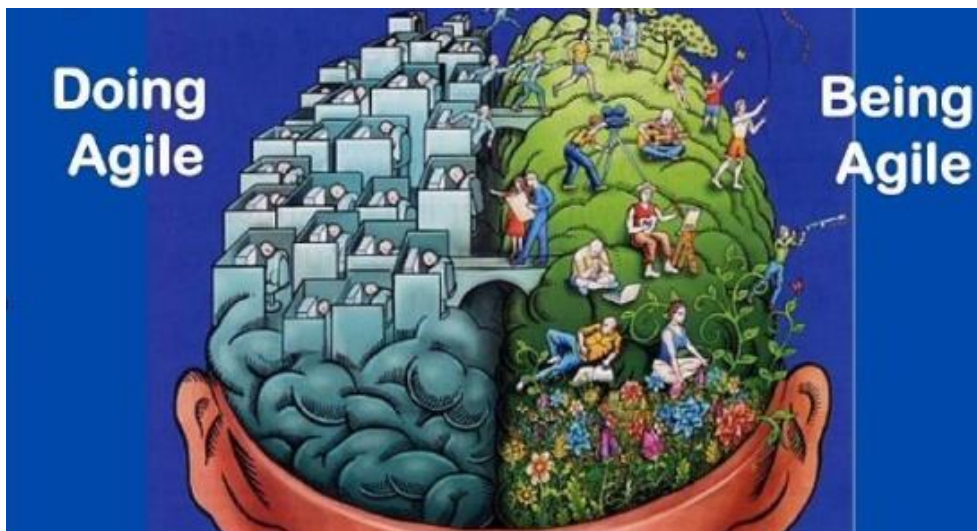
Drazí čtenáři,

zamýšleli jste se nad tím, jak zvýšit rychlost a úspěšnost svých projektů? Chcete pracovat relativně bez stresu v kooperativním duchu? Co takto se zaměřit na lidskou stránku věci a s ní spojený mindset?

Mindsetem nazýváme zažitá společná týmová předpoklady, metody a postupy. Jinými slovy třeba paradigma či skupinové myšlení. Osobně jsem slovo mindset v projektovém světě a metodikách neregistroval. Jaký má mindset realizačního týmu dopad na celkovou úspěšnost projektů?

Pojďme se podívat na příklady 2 pilotních projektů z České pojišťovny. Cílem obou bylo zavést SCRUM do standardních realizačních postupů týmů. V obou projektech jsem vystupoval v roli Scrum Mastera. Jako inovátoři jsme chtěli zavést agilní přístup s cílem přiblížit se businessu a být schopni lépe pochopit a splnit potřeby zákazníka.

Agilní transformace týmu není nikdy jednoduchá. Je to poměrně velká změna a je k ní nutná změna uvažování. Vznikají nové role. Objevují se otázky? Co mám dělat? Já jsem odpovědný? Předvedení stavu realizace po 2 týdnech je pro vývojový tým taky šok. Já jako tradiční PM mám taky co dělat se změnou uvažování. Jak si vedly naše 2 týmy?



### Tým 1:

Asi po 3 sprintech jsem pochopil, že mojí hlavní úlohou je ustoupit do pozadí. Musel jsem se naučit nechat fungovat tým samostatně a sledovat jej z pozadí. Jako zkušený manažer jsem viděl hodně možných rizik a problémů, které se ze začátku neadresovaly. Pokusil jsem se dostat do pozice kouče. Pochopil jsem, že možnost dělat chyby je nutná a nevyhnutelná pro proces učení týmu.

A co bylo výsledkem agilní transformace u týmu 1? Začaly se dít zázraky. Samostatnost týmu byla obdivuhodná. Tým měl vysokou dynamiku. Dělal čím dál lepší dohody s businesssem. Vývoj a business byli na jedné lodi. Dokonce nás sám business podporoval v tom, co lze nedělat.

### Tým 2:

Po úspěšné implementaci jsme se pustili do agilní transformace v dalším týmu. Stejná mechanika, stejná pravidla, stejný cíl. Jenom úplně odlišný mindset. Tým byl neochotný se bavit o změně. Všechno dělal jenom z povinnosti. Přejímání myšlenek a tvorba nových

### V tomto čísle

- Agilní mindset
- Nadcházející akce České komory PMI
- Anketa
- Co se chystá v podzemí
- Novinky na PMI.ORG
- Jak se můžeme poučit z lean managementu?
- Novinky z okolních komor

### Naši partneři



### Naši sponzoři



byla mnohem pomalejší. Skupina i přes pomalý start vytrvala. Posunula se dál a povedlo se spojit business s vývojem. Bohužel nedokázala nabrat dynamiku té předchozí a gravitací se chtěla vrátit zpět k původnímu fungování.

Jaký byl rozdíl mezi prvním a druhým týmem ve stejné společnosti? Šlo přece o webové aplikace. Součástí obou týmů byla analýza, vývoj a test. Rozdíl byl v ochotě přijmout agilní mindset v prvním týmu a neochota si osvojovat nový mindset ve druhém týmu.

První tým se opíral a budoval hodnoty, které jsou podstatou Agile. Zaměření, odvaha, otevřenost, plnění závazků a respekt. První tým byl připraven si vždy podat pomocnou ruku. Byl naučen dodávat businessu vysokou hodnotu. Členové chtěli poskytovat službu – kvalitně a rychle.

Druhý tým byl spíše defenzivní. Viditelnost, transparentnost a osobní komunikace nebyla vítána. Nechtěli měnit své myšlení – preferovali vlastní prostor a klid.

Doporučuji vám zaměřit se nejenom v agilních projektech na týmové interakce a na kulturu v týmu. Investice do rozvoje týmu v této oblasti má velmi velkou návratnost. Agilní techniky jako SCRUM tento rozvoj podporují, ale mindset lze budovat i mimo ně. Jinak budeme zažívat realizace jiných rizik mnohem intenzivněji.

Mindset může být enabler nebo disabler. Může pomáhat posouvat se dopředu či nás naopak může vracet zpět do spolehlivé ochrany našeho PM, který se o vše postará. Osobně děkuji agilním technikám za poznání důležitosti výchovy týmu. Zprvu složitější cesta byla jednodušší na konci. Je tato cesta vhodná i pro vás? Výsledkem může být klidný spánek a hrdost na vaše lidi.

Roman Jančiga, PMP (Project Manager, Softec, spol. s.r.o.)

## Nadcházející akce České komory PMI

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](http://www.pmi.cz). Změna programu vyhrazena.



Těšíme se na vás a děkujeme za přízeň.

(KT)

## Anketa

Tentokrát jsme položili následující tři otázky projektákům s dlouholetými zkušenostmi:

- 1) *Jaké byly vaše začátky v projektovém řízení?*
- 2) *Jak se podle vás naše profese od té doby změnila?*
- 3) *Existuje nějaké "základní moudro projektáka", na které jste v průběhu své projektové praxe přišli?*

 <p><b>Martin Mareček</b> Senior Program Manager ČEZ a.s.</p>	<p>1) V té době se projektový management v Čechách teprve jako profese profiloval. Takže krásné.</p> <p>2) Ve své podstatě je stejná. Změnilo se spíše její vnímání. Díky postupné edukaci je dnes tato profese poměrně jasně vyprofilovaná.</p> <p>3) Nepřišel, spíše prožil a pochopil:</p> <p>Funguje to? Tak to nespravuj.</p> <p>Detail zabíjí.</p> <p>Na hospodářský výsledek ještě žádná firma nezkrachovala, na nedostatek hotovosti každá. Ve zkratce: Cash is king.</p>
 <p><b>Igor Luhan</b> Senior Program a Project Manager, Senior Consultant  T-Mobile a.s.</p>	<p>1) Protože jsem začínal v osmdesátých letech, v době (nejen) informační přehrady, základní principy jsme vymýšleli "za pochodu" při řešení problému, jak uřídit velký vývoj tak, aby to nedopadlo průšvihem. No a s internetem jsem objevil i PMI a zjistil, že všechno už někdo vymyslel a stačí to nastudovat a používat.</p> <p>2) Z toho, co jsem napsal, musí být zřejmé, že proti mému začátku samouka se změnilo téměř vše.</p> <p>3) Nejdůležitější je zdravý rozum a nejhorší smrt je z vyděšení.</p>
 <p><b>Vlastimil Poláček</b> Project Manager  Inzagi, s.r.o.</p>	<p>1) V dnešní době se s pojmem projekt setkávají děti už na základní škole. Mým prvním "pojmenovaným" projektem byl upgrade ERP v energetické společnosti, kde jsem byl v roli asistenta vedoucího projektu. Zde jsem si uvědomil, že na projektu už všechno nemůže zvládnout člověk sám a že se projektový manažer musí spolehnout na své kolegy.</p> <p>2) Projektové řízení se jako "profese" rozšířila do řady nových oblastí, zejména ve smyslu uvědomění si existence projektů a přínosu jejich řízení mimo zaběhlé rutiny liniové organizace. Současně se projektové řízení neustále přizpůsobuje měnícímu prostředí, zejména zrychlování cyklů, zaměření na vytváření přidané hodnoty a využívání moderních komunikačních technologií. Komunikační prostředky také podporují globalizaci projektů a zvyšování produktivity. Další vývoj můžeme očekávat ve využití umělé inteligence jak při exekuci projektů, tak při predikci vývoje projektu, ale i podpoře strategického řízení.</p> <p>3) Tím, že je projekt ze své podstaty pokaždé jiný, ať už svým obsahem, tak zejména prostředím, ve kterém je realizován, pak se nabízí základní moudro nespazovat se moudry a využít dosud získaných znalostí a zkušeností ;-). On se pak výsledek projektů z těchto střípků postupně složí.</p>

(JH)

## Co se chystá v podzemí



Již na 2. března připravuje Projektový Underground další diskuzi na téma **Specifika projektů v rychle rostoucí firmě**. Proběhne v sídle společnosti Valeo u Hostivařského depa od 17:30. Chcete-li se zúčastnit, pošlete konkrétní otázku na toto téma na mail organizátora, tj. Igor.Luhan@mypmi.eu, a to do konce února.

Organizátoři se těší na podnětnou diskuzi.

(IL)

## Novinky na PMI.ORG

Na webu PMI.org nyní probíhá otevřené **komentování čtvrté edice standardu pro řízení portfolia** „The Standard for Portfolio Management“. Nová verze popisuje principy a praktiky portfolio managementu, rozšíří popis portfolio managementu ve vztahu k projektovému řízení a samotné organizaci a hlouběji prováže tento standard s ostatními PMI standardy. Finální verze bude publikována koncem tohoto roku.

Ve třetím čtvrtletí by také měla vyjít nová, již **šestá verze PMBOKu**, která bude mimo jiné obsahovat přístupy pro agilní, iterativní a adaptivní prostředí včetně popisu, jak je efektivně integrovat do řízení projektů.

Pokud se zajímáte o byznys analýzu, využijte nabídky PMI a zúčastněte se zdarma virtuální konference „**PMI Business Analysis**“, která je zpřístupněna do 2.května. Nejenže získáte nové znalosti a náhledy na danou problematiku, ale také šest PDUs.



(JS)

## Jak se můžeme poučit z Lean Managementu?

Lean Management je znám zejména z výrobních závodů, kde je v současné době již nutností, aby daný výrobní závod mohl být ve svém segmentu úspěšný a obstát v globální konkurenci. Nicméně rozšíření „lean“ myšlení mimo výrobu již není tak běžné i přesto, že základní principy se dají využít ve všech oblastech lidského působení. A jak je to tedy s Lean Project Managementem? I při řízení projektů je nutné omezovat všechny druhy plýtvání „MUDA“, je nutné zajistit správný tok informací „FLOW“ a vybudovat funkční tým s vnitřní integritou a respektem. Cílem Lean Project Managementu je zjednodušení vedení projektu tak, aby došlo k uspokojení potřeb všech stakeholderů v co nejkratším termínu, při minimalizaci stresu lidí a při minimalizaci plýtvání.

Jedním z nástrojů Lean Managementu je „Visual Work Flow Management“ a „Daily Management“, který má zajistit každodenní řízení a informovanost všech stakeholderů. Pokud dnes navštívíte moderní výrobní závod, měl by každý poznat z informačních nástěnek a tabulí, jak úspěšný je dnešní den, kolik se vyrobilo dílů, kolik bylo zmetků a další podstatné ukazatele. To je princip, který může být velice užitečný i při řízení projektů, popř. portfolia projektů. I přes to, že v dnešní době jsou projekty velice komplexní a často se jedná o složité systémy, považují za ideál projektového řízení stav, kdy každý stakeholder bude mít možnost si v každý okamžik ověřit stav projektu a bude mít informaci, zda projekt postupuje dle schváleného plánu nebo zda existují rizika



ohrožující náklady, termín nebo kvalitu. K tomuto stavu může dopomoci správný systém denního řízení a vizualizace projektů. Principem je vytvoření informačního nástroje, nejlépe rozměrné tabule, u které s pravidelnou frekvencí (nejlépe denní) probíhají týmové porady, kde členové týmu řeší každodenní stav projektu a plánují úkoly na dalších 24 hodin. Tento nástroj z mé vlastní zkušenosti může mít okamžitý vliv na vytvoření „sense of urgency“, podpoření týmové spolupráce, sdílení informací, řešení konfliktů a v neposlední řadě dopomáhá vizualizací k informovanosti všech stakeholderů. Meeting by měl trvat maximálně 15 minut, je tedy nutné se vyhnout dlouhým diskuzím, které mohou být dokončeny mezi zainteresovanými stranami po dokončení schůzky. Strukturu informační tabule je možné zvolit dle potřeby projektů, mnoho inspirace lze vyhledat v odborné literatuře. Pro řízení portfolia projektů je vhodné použít pro každý projekt milníky na kritické cestě, popř. z kritického řetězce, které jsou uvedeny na tabuli a u kterých je uveden termín z plánu, forecast a termín plnění. Takto lze přehledně zobrazit portfolio projektů a u každého projektu vizualizovat, které milníky jsou již po plánovaném termínu. Zároveň lze symboly označit rizika a připsat k nim akční plány tak, aby se rizika eliminovala. Na každém meetingu jsou poté každodenně diskutovány pouze ohrožené milníky a stanovovány a vyhodnocovány akční kroky.

Výhodou tohoto přístupu je okamžitá vizualizace stavu projektu. Je možné uspořádat pravidelné schůzky se sponzorem projektu u dané tabule a on-line diskutovat rizika a příležitosti projektu a identifikovat oblasti, kde je nutný zásah managementu. Otázkou zůstává, jak tento každodenní meeting skloubit s meetingem projektovým. Ten by měl být zachován, nicméně jeho náplní by mělo zůstat zejména taktické a strategické řízení projektu. Dalším stupněm vývoje vycházející z filozofie lean managementu může být zrušení těchto taktických porad a ponechání pouze každodenního řízení doplněného o sérii workshopů (plánování projektu a analýza rizik, design workshop, process workshop, production workshop, freeze design apod.), které zaručí dokončení projektu v požadovaném čase, kvalitě a nákladech.

A jak tedy s těmito nástroji začít? Nejlépe projektově. Jelikož se může jednat o značný zásah do procesů i kultury firmy, domnívám se, že nejlepším způsobem zavedení je řídit tuto změnu jako projekt se všemi náležitostmi co k tomu patří. Zejména analýza zainteresovaných zdrojů je v tomto případě bezpodmínečnou nutností, jelikož bez podpory vrcholového managementu to fungovat nebude. Zároveň je nutné se vyvarovat bezmyšlenkovité aplikace, která již funguje v jiné firmě, nicméně v jiném prostředí nemusí fungovat vůbec. Je tedy nutné daný nástroj přizpůsobit potřebám konkrétní firmy a projektových leaderů, které je nutné do procesu vtáhnout, aby daný nástroj vzali za svůj.

Existuje mnoho dalších nástrojů, které lze z lean managementu použít při řízení projektů, nicméně obě dvě metodiky se neobejdou bez jedné zásadní věci – selského rozumu.

Daniel Chára (Project Management and Technical Director, Howden ČKD Compressors s.r.o.)

## Novinky z okolních komor

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

Čtyři německé komory PMI pořádají celou řadu akcí, např. 2. 3. proběhne seminář na téma agilu v řízení portfolií, programů a projektů v Erfurtu.



Polští kolegové připravují zajímavou konferenci Mega Projects 2017, která se koná 22. - 23. 3. v Lodži.

(JS)

### Kontakt

Česká komora PMI, o.s.  
Email: [info@pmi.cz](mailto:info@pmi.cz)  
WWW: [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz)

Šéfredaktor:  
Petra Sojtková

Redakční rada:  
Igor Luhan  
Aleš Zeman  
Martin Mareček  
Stanislav Bílek  
Tomáš Szaszi  
Kateřina Treppeschová  
Ladislav Hatyina  
Jan Bartoška  
Jiří Svoboda  
Jana Hajduová

Česká komora PMI © 2017