



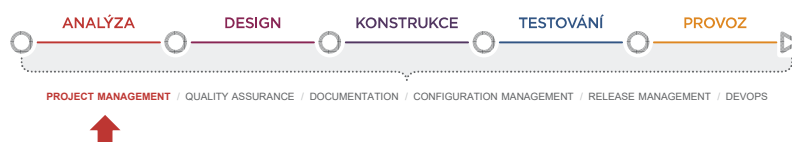


Hodnocení přednášky

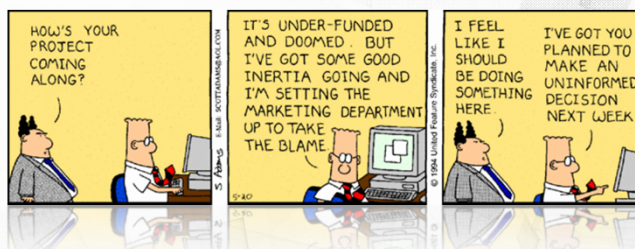
<https://www.surveymonkey.com/r/RZGW6BV>

Téma dnešní přednášky

1. Obecný úvod do projektového řízení
2. Práce PM
3. Jak by to nemělo být...
4. Diskuze



PROFINIT



Co je projekt?

Základní pojmy

› Co to je **projekt**?

„A Project is a temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case.“ (Definice dle Prince2)

› Projekt x Proces

› Jaké jsou charakteristiky projektu?

- Mění se
- Je dočasný
- Pokrývá více funkcí
- Unikátní
- **Obsahuje velkou míru nejistoty**

Kde se setkáváme s projektovým řízením?

- › ... všude ...
 - Stavebnictví
 - Strojírenství
 - Automobilový průmysl
- › **IT & SW průmysl**
- › Profesní / soukromý život
 - I toto školení je projekt
 - Z jedné diskuze:
„Od minulého týdne, co byl můj manžel na školení projektového řízení, se s ním už nedá normálně mluvit ...“

PROFINIT

7

V čem jsou
SW projekty
specifické?

Specifika SW projektů

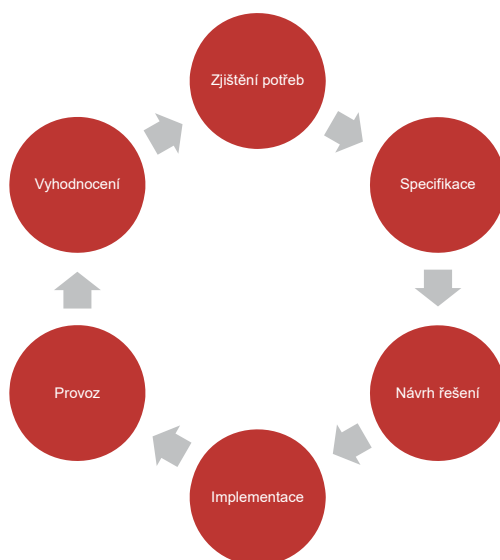
- › Mladý a nestabilní obor
 - ~100 let IT versus tisíce let stavebnictví, ...
- › Často nerealistická zadání vzhledem k termínům
- › Nejasně definovaná vize a cíle projektu, změny v rozsahu
- › Nekompetentní řízení
- › Neschopnost / neochota řídit rizika
- › Nedostatečná komunikace uvnitř i vně týmu
- › (Ne)zapojení koncových uživatelů
- › ...

PROFITIT

9



Softwarový proces



PROFINIT

11

Softwarový proces

PM by měl*
v každém okamžiku vědět,
co se na projektu děje

*** → musí!**

PROFINIT

12

Jaké aspekty řídíme?



- › Vždy se jedná o kompromis s odpovídajícími riziky i benefity

PROFINIT

13



Metodiky

Metodiky pro projektové řízení

- › Tradiční / sekvenční metodiky
 - Waterfall
 - Critical Path Method (CPM)
 - Critical Chain Project Management (CCPM)
- › PMI / PMBOK
 - Spíše sada standardů než metodika řízení
- › Agilní metodiky
 - Pure Agile
 - Scrum
 - Kanban
 - Extreme Programming (XP)
 - Adaptive Project Framework (APF)
 - SAFe
 - Nexus

PROFINIT

15

Metodiky pro projektové řízení - dokončení

- › Řízení změn
 - Event Chain Methodology (ECM)
 - Extreme Project Management (XPM)
- › Procesně orientované metodiky
 - Lean
 - Six Sigma
 - Lean Six Sigma
 - Process-based Project Management
- › Ostatní
 - PRiSM (aka Green Project Management)
 - NASA
 - **PRINCE2** → vhodné pro řízené prostředí a aktuálně velmi populární

PROFINIT

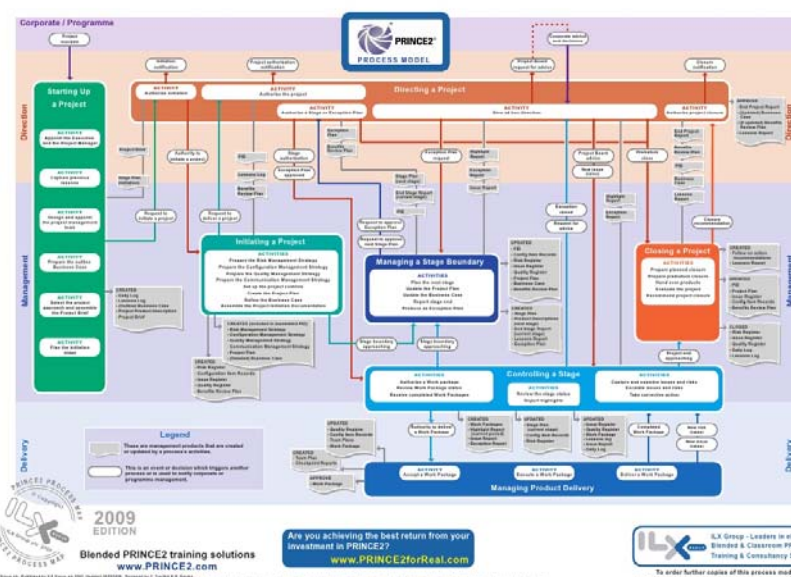
16

Stručná charakteristika PRINCE2

- › Obecná metodika pro řízení projektů (nejen IT)
- › Stojí na 7 principech:
 - Business justification
 - Learn from experience
 - Roles and Responsibilities
 - Manage by Stages
 - Manage by Exception
 - Focus on products
 - Tailor to suit the environment



Stručná charakteristika PRINCE2





Jak definovat úspěšný projekt?

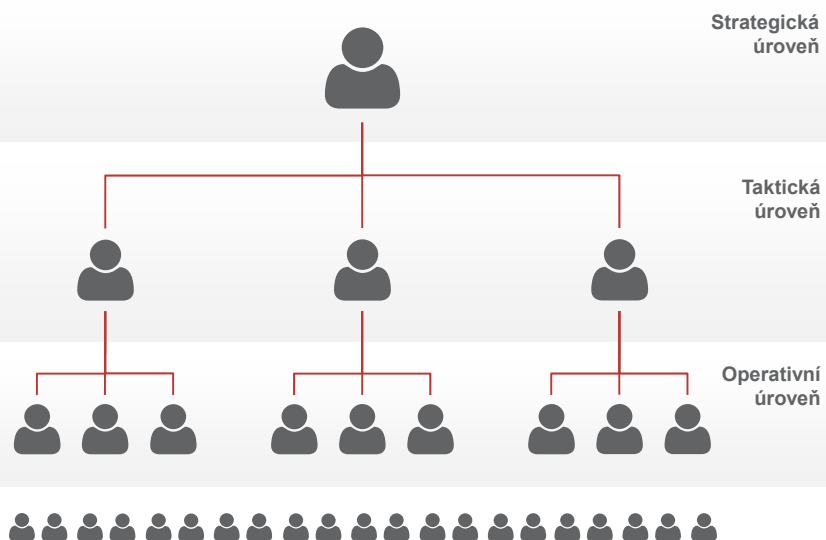
Úspěšný projekt?

- › Business case (například pomocí ROI, atd.)
 - Nový obchodní portál, ...
- › Dodržení termín
 - Marketingová akce, regulatorní nařízení, ...
- › Spokojenost klientů
 - Mobilní aplikace, online banking, ...
- › Nízká chybovost
 - Sonda na Mars, life-critical systems, ...
- › **Každý PM musí znát definici úspěchu svého projektu**

PROFINIT

Co tedy
práce PM
obnáší?

Styl je nutné přizpůsobit ...



PROFINIT

22

Desatero úspěšného PM

Co práce PM obnáší – ze života

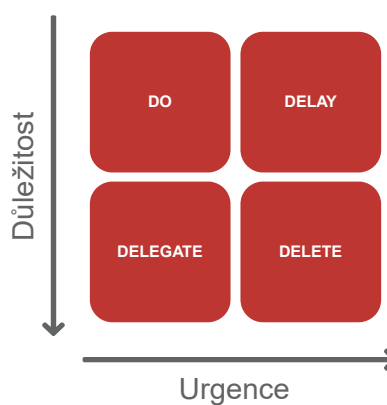
... JE PŘÍROZENOU AUTORITOU, CÍTÍ ODPOVĚDNOST ZA PROJEKT

- › Vynucování z pozice síly funguje... .. krátkodobě
- › Rozhodně si tím tým „nekoupíte“
- › Nejhorší kombinace je pozice síly bez přijmutí odpovědnosti
- › Důležitá je důvěra a schopnost „vést“
- › ... ještě důležitější je vůle rozhodnout a přijmout odpovědnost
→ Nezbytné myšlení: „já jsem ten odpovědný“
(nikoliv „Povedlo se *mi*“ x „*jejich* chyba“)

Co práce PM obnáší – ze života

... JE SCHOPEN PRODUKTIVNÍ PRÁCE

- › Neúčastní se zbytečných schůzek
- › Nevytváří zbytečnou práci
- › Prioritizuje, deleguje
- › Princip 4 D
 - **D**o
 - **D**elay
 - **D**elegate
 - **D**elete



PROFINIT

25

Co práce PM obnáší – ze života

... RYCHLE REAGUJE NA ZMĚNY

- › Projektový plán se typicky stane zastaralým po první minutě
- › Vhodná prioritizace a schopnost určit rizika
- › Znalost „za kým zajít“, kde „pomoci“
- › Rychle → efektivně

PROFINIT

26

Co práce PM obnáší – ze života

... DOBRÉ KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI

- › Projektové řízení je primárně o komunikaci
- › Informace jsou jasné a zřetelné (směrem „nahoru“ i „dolů“)
- › Tzv. management by „Wandering around“
- › Pokud je vaše myšlenka ideální, ale neumíte ji prodat
→ **neexistuje**
- › Potřebujete „prodávat“ do týmu i svým nadřízeným, klientům, zákazníkům...

PROFINIT

27

Co práce PM obnáší – ze života

... POUŽÍVÁ INFORMACE PRO ÚČELY ŘÍZENÍ, NIKOLIV Z POZICE SÍLY

- › Většinou víte víc než vaši podřízení
- › Otevřený přístup k informacím je vždy lepší než opak
- › Otevřenost ale nemusí být vždy na místě
→ je nutný cit
- › Účelové negativní využití informace je ale opět krátkozraké

PROFINIT

28

Co práce PM obnáší – ze života

... PLÁNUJE V ROZUMNÉ MÍŘE

- › Alespoň nějaký plán je vždy nutný
- › Je však nutné zvážit vynaložené úsilí vs získané benefity
→ X verzí reportingu, X systémů, úpravy plánu při sebemenší změně, ...
- › Ideálně pracujeme s nástroji, které nám přinášejí největší přidanou hodnotu, ale ani o kus navíc

PROFINIT

29

Co práce PM obnáší – ze života

... JE KOMPETENTNÍ V OBLASTI PM I ŘÍZENÉ DOMÉNĚ

- › Jako PM musíte zvládat nástroje PM
- › Neměli byste být ale neznalí v řízené doméně
→ („...já jsem PM, vy mi musíte říct, co máme dělat“...)
- › Někdy může nastat opačný problém, kdy se PM snaží řešit technický problém
- › Opět platí rozumná míra detailu a ochota přiznat, že „nevíte“

PROFINIT

30

Co práce PM obnáší – ze života

... JE KOMPETENTNÍ V OBLASTI PM I ŘÍZENÉ DOMÉNĚ



PROFINIT

31

Co práce PM obnáší – ze života

... ZVLÁDÁ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- › Na každém projektu k nějakému konfliktu dojde
 - Uvnitř týmu (problémový kolega, podřízený, ...)
 - Dodavatel / zákazník
 - Nadřízený
 - Business
- › Důležité je udržet se v profesionální (nikoliv osobní) rovině
- › Jasná projektová struktura velmi často pomůže
- › Pojmenování věcí pravými jmény může být nepříjemné, ale je to to jediné správné řešení

PROFINIT

32

Co práce PM obnáší – ze života

... ZVLÁDÁ ŘEŠENÍ VZNIKLÝCH PROBLÉMŮ

- › Na každém projektu se objeví překážky
 - Absence služeb
 - Skluz harmonogramu
 - Nedostatečná analýza
 - Opožděná dodávka HW
 - ...
- › Váš nadřízený nechce slyšet problémy a pokud ano, tak chce slyšet návrhy, jak je řešit
- › Pojmenování věcí pravými jmény může být nepříjemné, ale je to to jediné správné řešení

PROFINIT

33

Co práce PM obnáší – ze života

...pracuje pro úspěch projektu

... dělá vše pro to, aby tým mohl nerušeně pracovat

... měl by cítit odpovědnost za projekt jako celek

PROFINIT

34



Jak by to
nemělo být

Jak **NE**být dobrým projektovým managerem

- › SMTP management
 - „přeposílač e-mailů“
- › NMF (SEF) management
 - „not my fault“ / „someone else's fault“
- › SEP management
 - „someone else's problem“
- › MSOD management
 - „Microsoft Office driven management“
- › IYB management
 - „I am your boss“
- › ICDM management
 - „I cannot decide myself“
- › WSD management
 - „Workshop driven management“

PROFINIT

36

Jak *NE*být dobrým projektovým managerem

> SMTP management

- „přeposílač e-mailů“

> NMF

- „no“

> SEP

- „so“

> MSO

- „Mi“

> IYB n

- „I a“

> ICDM

- „I c“

> WSD management

- „Workshop driven management“



... vždy to není jednoduché ...

„Nezajímá mě, kvůli jakým okolnostem nelze daný termín stihnout. Deadline i rozsah je daný a nebudeme o tom dále diskutovat.“

„Čekal bych, že jako profesionál zajistíte, že to bude v pořádku.“

„Vím, že jsme se tak dohodli, nicméně mezitím se změnila situace a dané nyní již nemůžeme akceptovat.“

„Rozumím, že to takto ve smlouvě není. Smlouvu jsem sice podepsal, ale nečetl, čili dané nemohu akceptovat.“

Co je tedy vaše práce

- › Starat se o „své“ lidi
- › Mít plán a udržovat ho aktuální
- › Mít jasno v
 - termínech,
 - závazcích (vašich i dalších stran)
 - zdrojích,
 - rizicích,
 - co se na projektu děje, ...
- › Práce pro lidi na projektu
- › Jasný a srozumitelný reporting stavu („dolů“ i „nahoru“)



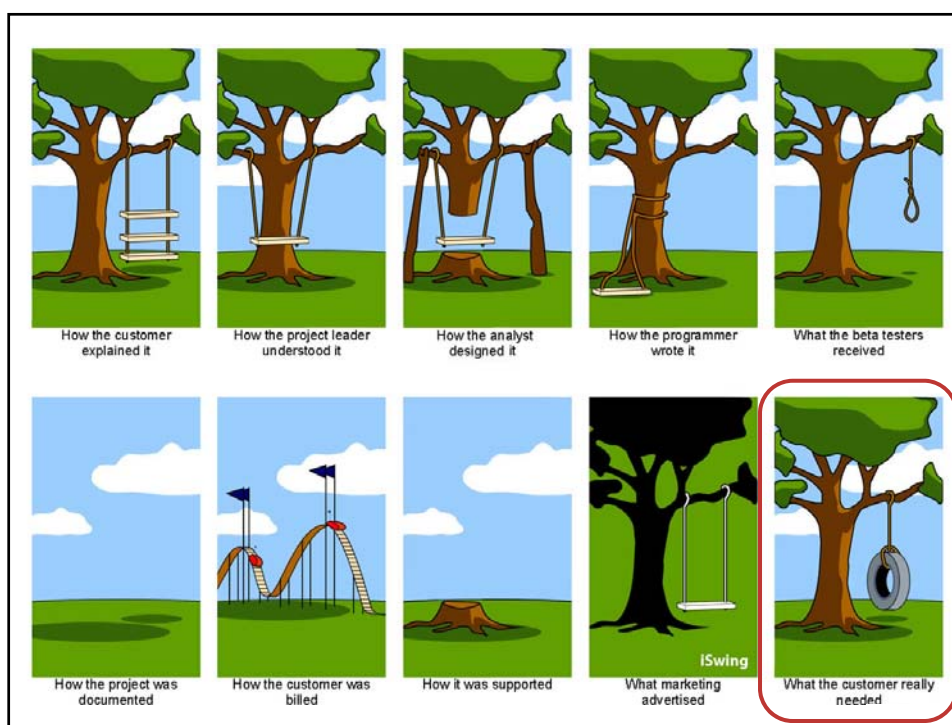
S kým se projektový
manažer setkává?

S kým se PM setkává?



PROFINIT

41



Komunikace se zákazníkem/sponzorem/...

- › Presentovat stav
- › Komunikovat rizika
 - „A proč jste nám to neřekli?“
 - „A proč jste nám to neřekli dřív?“
 - „Necháme si to v evidenci, ale nic moc s tím stejně neuděláme.“
- › Eskalace
 - **Najděte člověka, kterého to trápí a zajímá**
- › Řešit sporné body

PROFINIT

43

Schůzky

- › Na schůzku vždy připraven/a!
- › Efektivní schůzky
 - **Agenda a cíle (již v pozvánce)**
 - Moderovat schůzi a dodržovat čas
 - **Vždy udělat zápis** (pozor na schvalování bez termínů)
- › Nebát se říci „nerozumím agendě a cílům schůzky“
- › Nenechávat otevřené body na status meetingy a „velké“ schůzky
 - pravidlo - maximálně jedna překvapená strana
- › Neplánujte si moc schůzek za sebou

PROFINIT

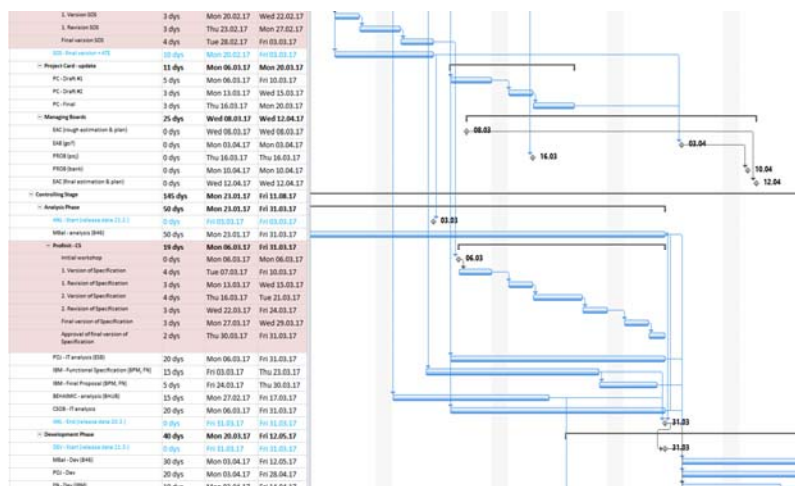
44

S čím projektový manažer pracuje?

Nástroje projektového manažera / team leadera

- › Plán není harmonogram
- › Plán projektu, WBS
 - Cenotvorba a termíny
 - Odhady a předpoklady, zdroje, milníky, harmonogram, nabídka
 - Menší úkoly 1-5 MD
 - Měří aktuální stav projektu
 - Sleduje i tzv. earned value
- › Vykazování
 - Hlídání odvedené práce
 - Kontrola zbývajících práce, komentáře k výkryvům

Nástroje projektového manažera / team leadera



PROFIT

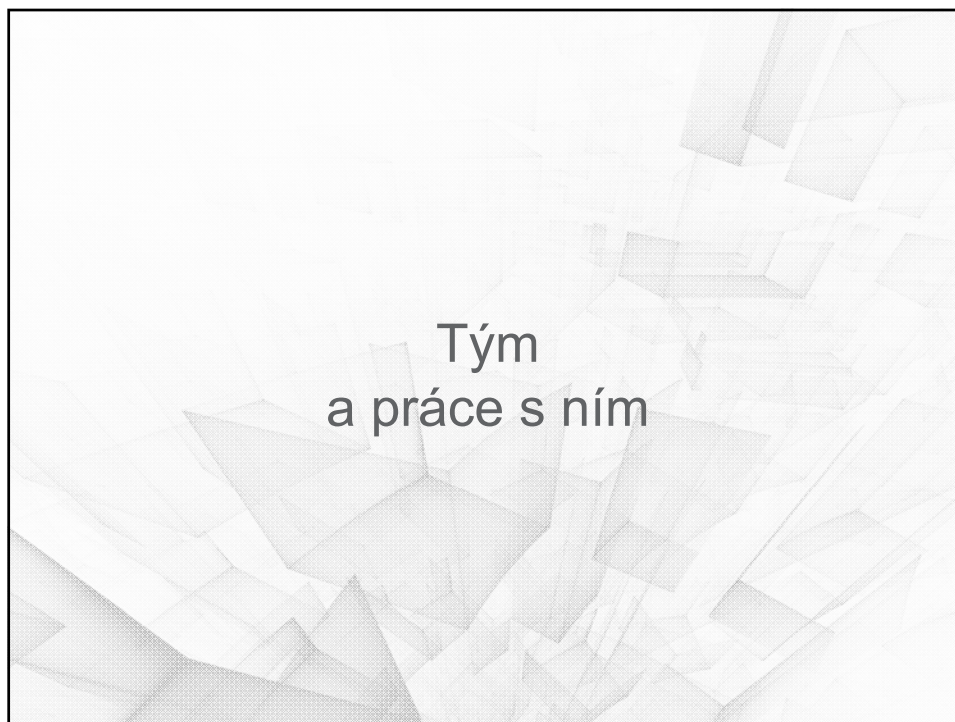
49

WBS

Kategorie	Stav	Skupina funkčnosti	Aplicace / diagram	Název činnosti	TM	Odpracováno [d]	Zbývá	Aktuální odhad [d]	#Zdrojů odhadu	Realita [d]	Resort [d]
PM	Hodnoto	PM		PM - před IAT	IAT-01	18,22	0,00	18,22	24,00	-5,78	
PM	Hodnoto	PM		PM - před IAT	IAT-01	4,47	0,00	4,47	0,00	4,47	
PM	Hodnoto	PM		PM - IAT - PROO	PROO	13,84	0,00	13,84	21,00	-7,16	
PM	Hodnoto	PM		PM - IAT - PROO	PROO	5,54	0,00	5,54	0,00	5,54	
PM	Hodnoto	PM		PM - PROO	PROO	2,41	0,00	2,41	0,00	2,41	
PM	Hodnoto	PM		PM - PROO	PROO	0,16	0,00	0,16	0,00	0,16	
PM	Hodnoto	PM		PM - PROO	PROO	0,69	0,00	0,69	0,00	0,69	
Ostatní	Hodnoto	Other		Technická zpráva	IAT-01	11,88	0,00	11,88	0,00	11,88	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - konzultace	PROO	5,31	0,00	5,31	0,00	5,31	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - budování	PROO	4,13	0,00	4,13	0,00	4,13	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - chyby	PROO	2,31	0,00	2,31	0,00	2,31	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - MetaCOC	PROO	2,34	0,00	2,34	0,00	2,34	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - SVH	PROO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - prostředí	PROO	9,31	0,00	9,31	0,00	9,31	
Ostatní	Hodnoto	Other		Zavazování	PROO	0,28	0,00	0,28	0,00	0,28	
Ostatní	Hodnoto	Other		Neefektivita - oprava polohy	PROO	0,38	0,00	0,38	0,00	0,38	
Implementace	Hodnoto	IDK	FUN	CR-1605 IDK - rescue	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implementace	Hodnoto	IDK	FUN	CR-1605 IDK - rescue	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implementace	Posuzováno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanosti - vývoj	IAT-01	25,19	0,00	25,19	21,00	-4,19	
Implementace	Posuzováno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanosti - test analýza	IAT-01	2,34	0,00	2,34	0,00	2,34	
Implementace	Posuzováno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanosti - test doc grup	IAT-01	2,34	0,00	2,34	0,00	2,34	
Implementace	Posuzováno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanosti - test DB	IAT-01	0,24	0,00	0,24	0,00	0,24	
Implementace	Hodnoto	FOB	FUN	CR-1817 Odlepení FOB_1 - odzám	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Podpora UAT	Hodnoto	FOB	FUN	CR-1817 Odlepení FOB_1 - odzám - Podpora teamů	PROO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Exekuce testů	Hodnoto	FOB	FUN	CR-1817 Odlepení FOB_1 - odzám - exekuce	PROO	1,56	0,00	1,56	0,00	1,56	
Ostatní	Hodnoto	Other		CR-895 PTE - Konzultace a design	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implementace	Hodnoto	PTE	FUN	CR-895 PTE - Šablony hromadných plateb v B2B	IAT-01	0,19	0,00	0,19	0,00	0,19	
Implementace	Hodnoto	PTE	KAP	PTE_01 Zadáni hromadných domcích plateb v B2B	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Zadáni hromadných domcích plateb	IAT-01	2,00	0,00	2,00	1,10	0,90	
Implementace	Hodnoto	PTE	BP	Návrh seznamu šablon hromadných plateb	IAT-01	0,71	0,00	0,71	1,08	-0,37	
Implementace	Hodnoto	PTE	BP	Návrh seznamu šablon hromadných plateb	IAT-01	0,41	0,00	0,41	1,08	-0,67	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Tabulka hromadných plateb	IAT-01	1,88	0,00	1,88	1,10	0,78	
Implementace	Hodnoto	PTE	KAP	PTE_02 Přehled a správa šablon příjemce pro HOP	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Přehled definovaných šablon	IAT-01	1,88	0,00	1,88	1,10	0,78	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Detail šablon pro hromadné domcí plateb	IAT-01	1,88	0,00	1,88	1,10	0,78	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Přehled seznamu šablon pro hromadné domcí plateb	IAT-01	0,00	0,00	0,00	2,65	-2,65	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Zrušení šablon pro hromadné domcí plateb (blok 1 z 1)	IAT-01	0,11	0,00	0,11	1,14	-1,03	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Zrušení šablon pro hromadné domcí plateb	IAT-01	0,19	0,00	0,19	0,73	-0,54	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Změna šablon pro hromadné domcí plateb	IAT-01	0,69	0,00	0,69	0,73	-0,04	
Implementace	Hodnoto	PTE	OB	Přidání šablon pro hromadné domcí plateb	IAT-01	0,00	0,00	0,00	0,73	-0,73	

PROFIT

50



Tým a práce s ním

- › Lidé jsou to hlavní, co řídí posun projektu
- › Zodpovědnost za to, co dělají členové vašeho týmu
- › Vyvolat v týmu pocit zodpovědnosti za úspěch projektu
- › Rozdělovat úkoly
 - Jasně zadání práce
 - Vysvětlit kontext / proč
- › Kontrolovat jejich splnění
- › Znat „svoje“ lidi, jejich silné a slabé stránky
- › Snažit se o profesní rozvoj svěřených lidí
 - Budete mít méně práce ...

Kdy to všechno máte stíhat?

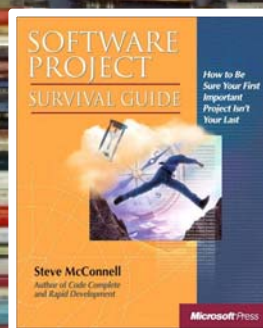
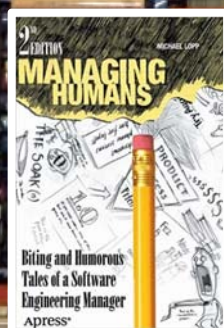
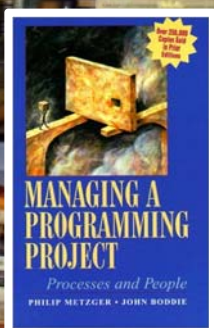
Self Management

- › Nej dřív potřeba **zvládnout organizaci vlastního času**
- › Ač se to nezdá, každý má své limity → riziko vyhoření
- › Mít vlastní mantru/self-talk
 - „Nikdo neumřel“
 - „Svět nejspíše nezanikne“
- › Pravidelně plánovat v krátkodobém i dlouhodobém horizontu
- › Naučit se delegovat
- › Dobrá práce s „vaším týmem“ se dlouhodobě vyplatí (coaching, mentoring)
- › *Stephen R. Covey: The Seven Habits of Highly Effective People*

Materiály

Knihy

PROFINIT



56



Hodnocení přednášky

<https://www.surveymonkey.com/r/RZGW6BV>

A jak tedy mám řídit tým 10 vývojářů?

- › Harmonogram a milníky
- › Součinnost
- › Řízení rizik
- › Práce s rozsahem
- › Burndown chart
- › Velocity
- › Earned value
- › ... a mnoho dalšího

V přednášce na téma **Team leading v praxi**

PROFINIT

58



Diskuze

PROFINIT

59

**Děkujeme
za pozornost**

PROFINIT
NÁSKOK DÍKY ZNALOSTEM

Profinit EU, s.r.o.
Tychonova 2, 160 00 Praha 6

 Telefon
+ 420 224 316 016

 Web
www.profinet.eu

 LinkedIn
linkedin.com/company/profinet

 Twitter
twitter.com/Profinit_EU