

Trendy v projektovém řízení...

Jsou projekty mrtvé?

Václav Špáňa

Stanislav Hájek

Červen 2023

Cacio

Představení na úvod

- **Václav Špáňa** je exekutivním partnerem v Gartner. Pracoval na pozicích CIO a COO v telekomunikačním, finančním sektoru a v utilitách.
- **Stanislav Hájek** je projektový/programový manager, founder ve společnosti Plant Consulting, která se věnuje řízením technologických projektů. Pracoval jako konzultant technologických projektů ve společnostech Capgemini a Deloitte. Ve VIG CZ vedl tým projektové kanceláře a inovací.



Dnešní agenda

- 1 **Všude kolem agilita – podporuje, nebo zabijí projekty?** *(8 min.)*
- 2 **Jak koordinovat projekty** *(8 min.)*
- 3 **Základní ingredience úspěchu projektu** *(8min.)*
- 4 **Rychlý integrační test a shrnutí** *(8 min.)*
- 5 **Diskuze** *(13 min)*

Dotazy na www.slido.com



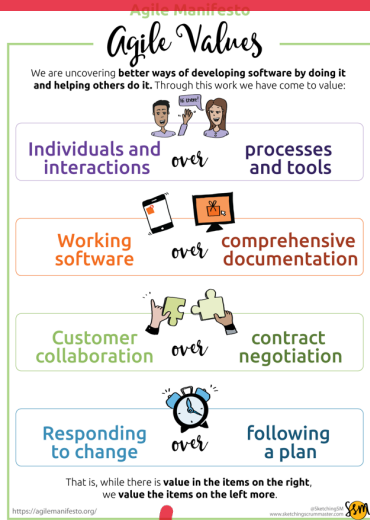
1469205

1

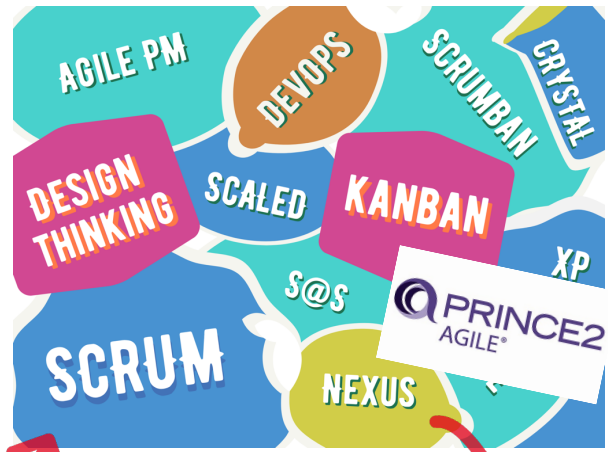
Všude kolem agilita – podporuje,
nebo zabijí projekty?

Agilita se stává "mindsetem" dodávek

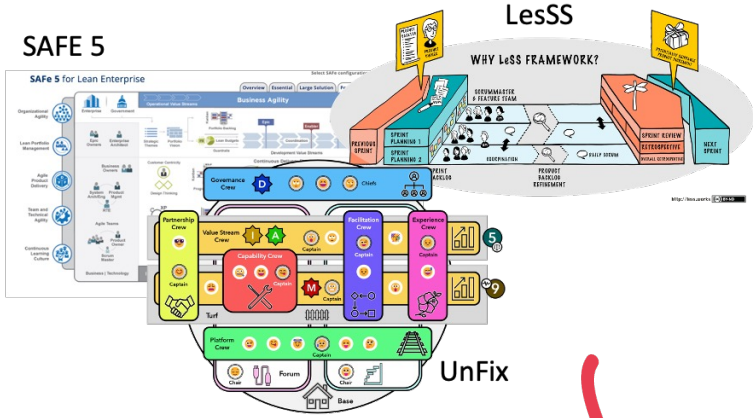
Agile values



Agilní frameworky

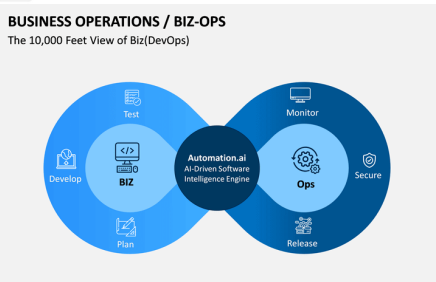
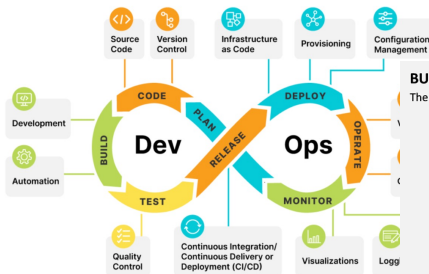


Škálovací framew.

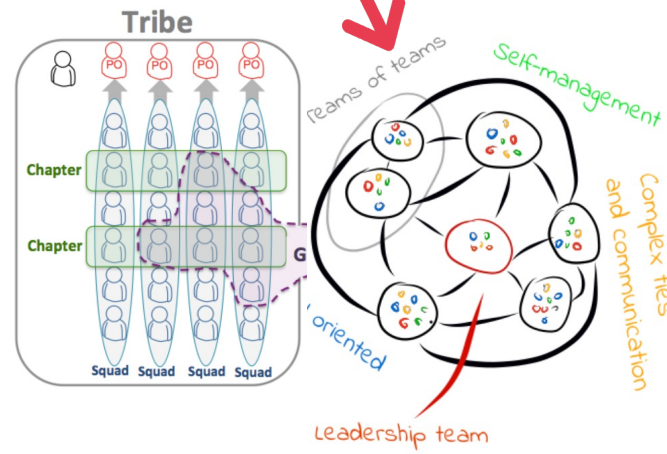


| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>1. Satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.</p> | <p>2. Welcome changing requirements, even late in development.</p> | <p>3. Deliver working software frequently.</p> | <p>4. Business people and developers must work together daily.</p> |
| <p>5. Build projects around motivated individuals. Give them the support they need, trust them.</p> | <p>6. The most efficient and effective method of conveying information is face-to-face conversation.</p> | <p>7. Working software is the primary measure of progress.</p> | <p>8. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.</p> |
| <p>9. Continuous attention to technical excellence and good design.</p> | <p>10. Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential.</p> | <p>11. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.</p> | <p>12. The team reflects on how to become more effective and adjusts its behavior accordingly.</p> |

12 agilních principů



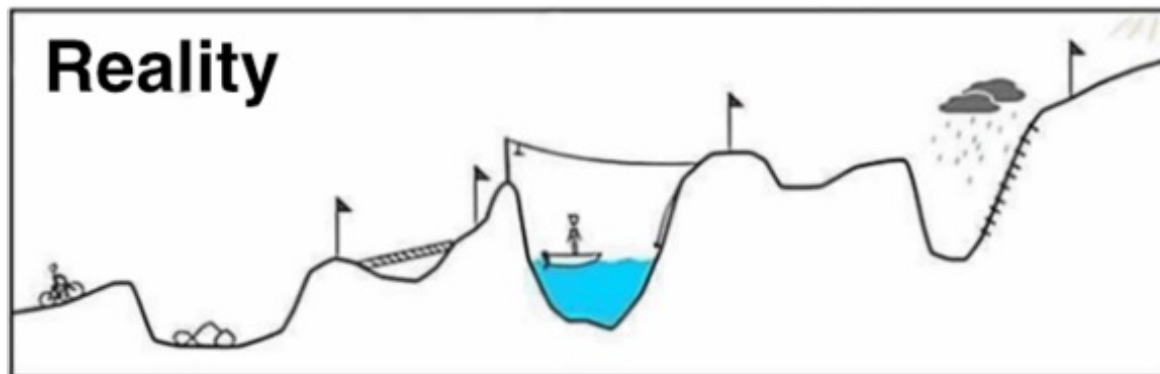
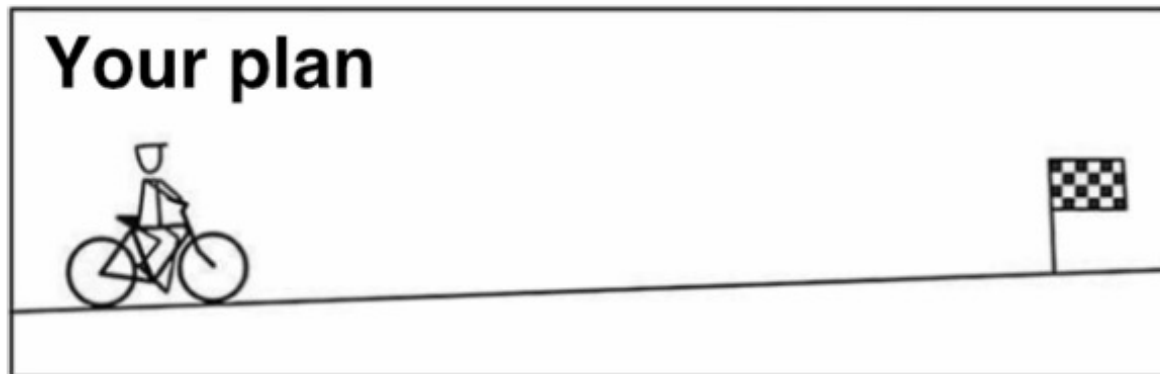
Agilní modely spolupráce týmů



Agilní organizace

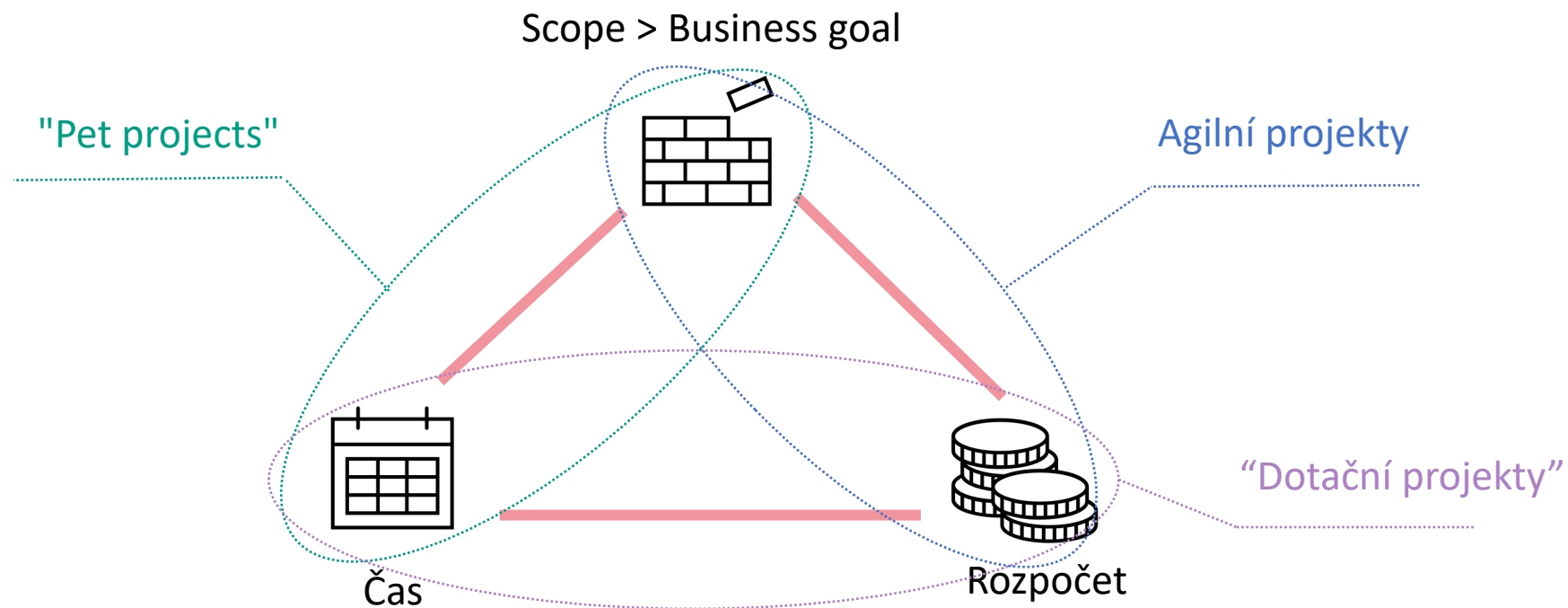
Proč se stává agilita standardním mindsetem?

Protože jsme si **uvědomili**, že u komplexních projektů je předpoklad, že dopředu dohlédneme všechny detaily, **neplatný**.



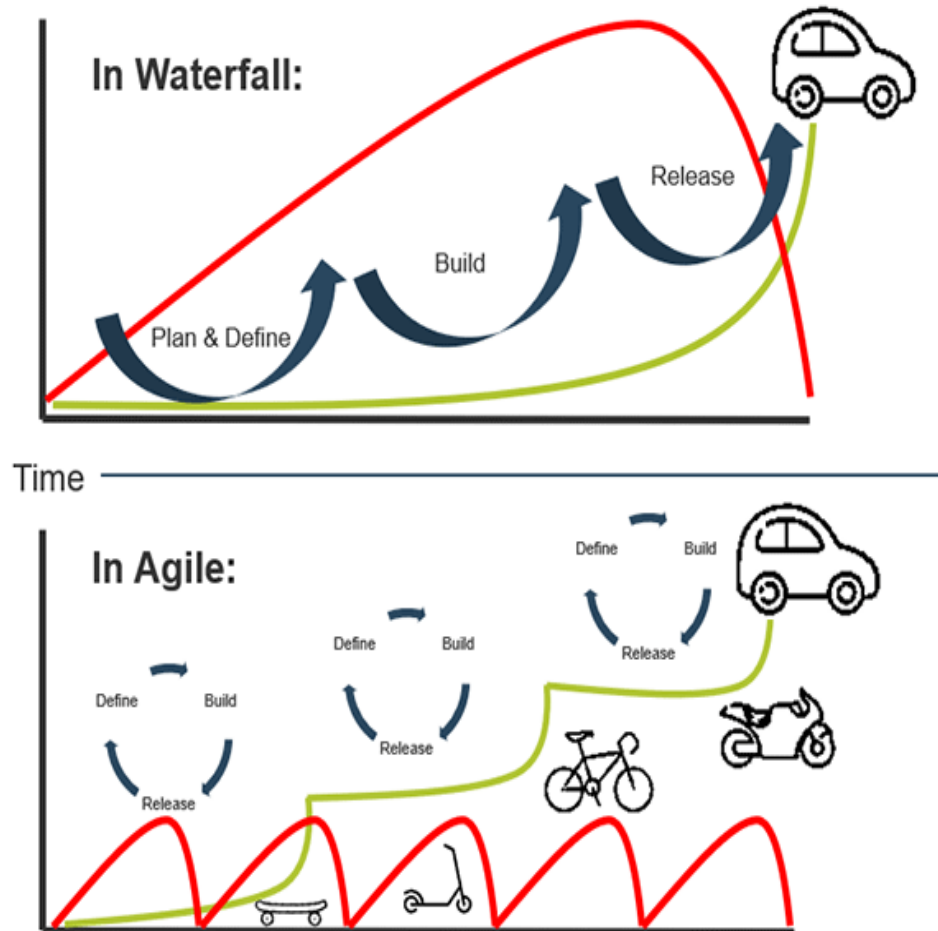
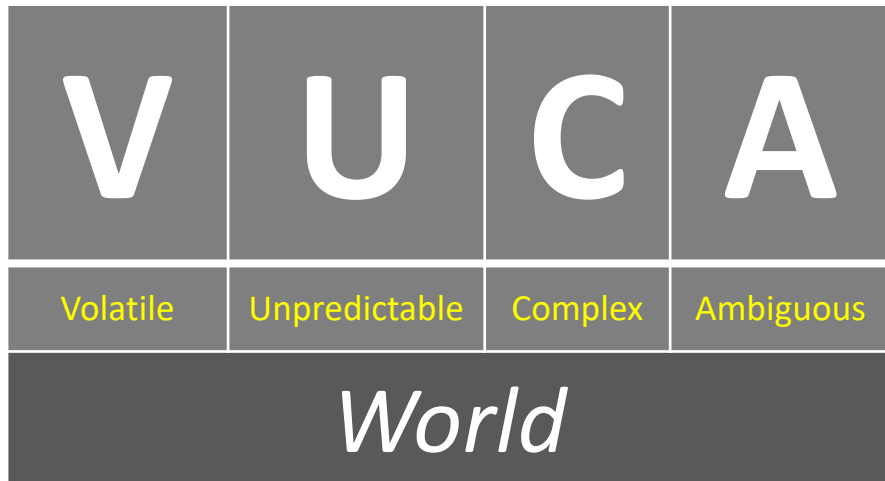
A jak se mění definice projektů?

V komplexním světě je fixování všech tří dimenzí projektového trojimperativu velmi složité



*Agilita doplňuje projektový přístup v oblastech, kde nejsme schopni dobře definovat cílový stav.
A projekty nahrazuje tam, kde je kontinuální změna základem úspěchu.*

A jak nám agilita pomáhá?



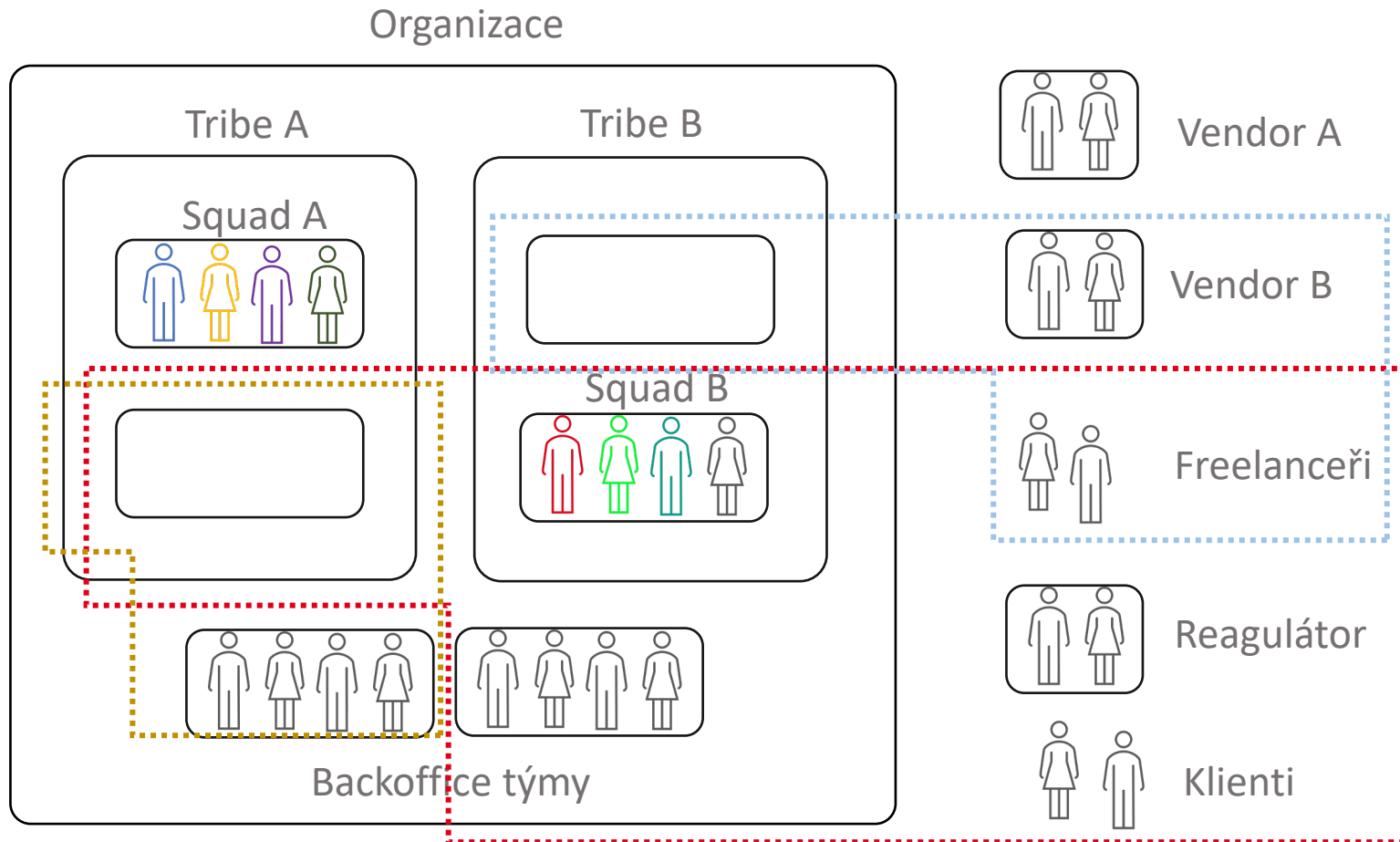
A jak se mění samotné projekty?

- Jsou více komplexní (integrace, real-time, regulatorika)
- Zahrnují často nové, neozkoušené technologie (cloud, XaaS, AI)
- Vyžadují přístupy se kterými firmy nemají zkušenosti (DevOps, CI/CD/CT)
- Jsou často dodávané “mladými” týmy s doménovou expertýzou, ale často nižší maturitou
- Zahrnují více dodavatelských stran (vč. malých vendorů, freelancerů)
- Jsou komplikované z pohledu zasmluvnění
- Mění se DoD

Z pohledu náplně je tedy “jednoduchý projekt” mrtev...



A co v dnešní organizaci projekt má být?



- Má strategický dopad pro organizaci
- Jde cross organizaci
- Vyžaduje strategickou prioritizaci
- Zapojuje různé externí strany
- Vyžaduje strategickou prioritizaci
- Vyžaduje interakci s klienty
- Výrazně zasahuje do stávajícího IT landscapu

Malé a izolované projekty jsou mrtvé > v agilních organizacích je smysluplnější je dělat jako BAU

2

Jak koordinovat dnešní projekty?

Nová role PMO

Předpoklad: v organizaci by měl existovat tým, který se o projekty stará – moderní PMO

- Moderní PMO funguje na interfacech mezi různými částmi organizace
- Pomáhá top managementu s prioritizací (aktivit, zdrojů, budgetu)
- PMO funguje jako konzultant pro management i backofisové týmy (HR, Procurement, Finance)
- PMO vystupuje v roli couche pro nové způsoby práce, metodiky a nástroje (nikdo už nečeká na MS project server)

Posun z PMO na EPMO

- PMO se musí posunout z role administrátora, který hlídá jen harmonogram a metodiku do role strategického partnera
- PMO je “enablerem” pomáhá správně nastavit projekty nad strategickými iniciativami
- PMO je “interním konzultantem pro změnu”



3

Základní ingredience úspěchu projektu
(a kde nejčastěji děláme chyby)

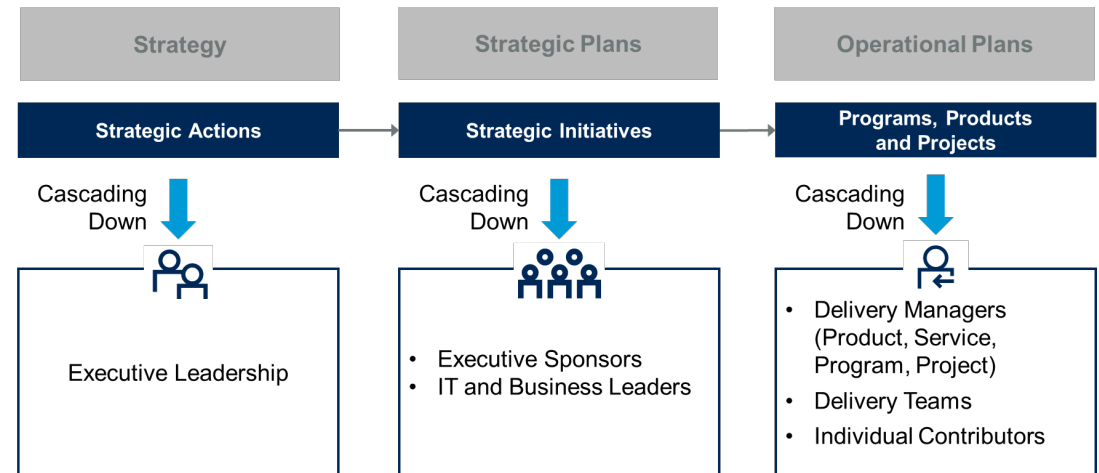
Základní ingredience úspěchu projektu

- Definovaný vlastník
- Jasný harmonogram a milníky
- Rozsah projektu
- Definované metriky (nejen business case)
- Zdroje

Základní ingredience úspěchu projektu

- **Definovaný vlastník**

- IT většinou nemůže být vlastníkem
- Mít jen exekutivního vlastníka je málo - potřebuji vlastníky a zodpovědné lidi i pro exekuci projektu



Základní ingredience úspěchu projektu

- **Definovaný vlastník**

- IT většinou nemůže být vlastníkem
- Mít jen exekutivního vlastníka je málo - potřebuji vlastníky a zodpovědné lidi i pro exekuci projektu
- Pro vlastníka projektu musí být projekt kritickým
 - Pokud nesplní, druhý den skončí
 - Je schopen snášet bolest
 - Je schopen přesvědčit ostatní

Average Importance and Maturity Levels by PPM Activity

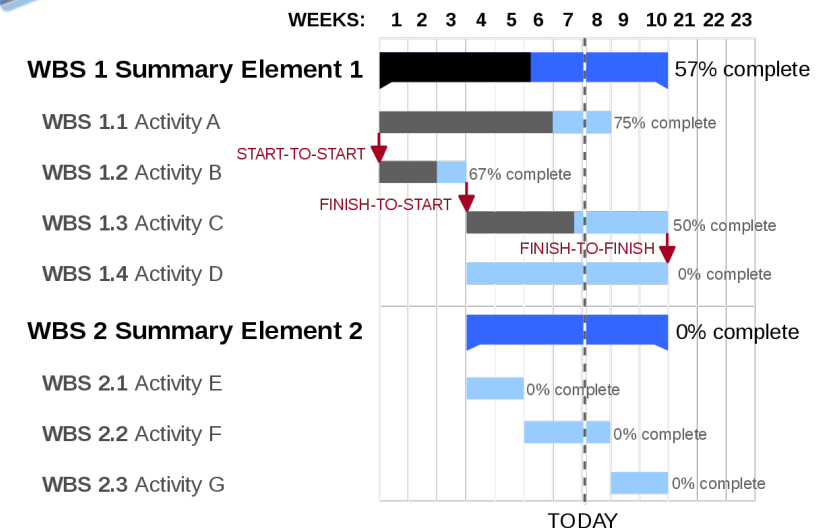


Source Gartner IT Score

Základní ingredience úspěchu projektu

- Jasný harmonogram a milníky
 - Původní schválené milníky projektu jsou základní reportovací linií. Jinak nedokážu měřit a vyhodnocovat (ano, tohle skutečně je příklad z reálného života)
 - Musím mít harmonogram, milníky a závislosti mezi jednotlivými úkoly (metoda kritické cesty)
 - Známe závislost na jiných aktivitách/projektech a mám je jasně komunicovány
 - Projekt musí mít do 1 roku výstup. Jinak jej raději zruš

Co je delší než rok, raději zastav








Základní ingredience úspěchu projektu

- Rozsah (scope) projektu
 - Co do projektu patří
 - Co je mimo rozsah projektu
 - Řídit změny rozsahu a přizpůsobovat
 - Zdroje
 - Harmonogram
 - Závislosti
 - Seznam předpokladů na kterých mám postavený plán
 - Zastavit projekt pokud se významně odlišuje od plánovaného rozsahu
 - Snažit se minimalizovat složitost projektu – s rostoucím počtem požadavků mi exponenciálně roste složitost

Základní ingredience úspěchu projektu

- Definované metriky projektu
 - Měřím postup projektu vzhledem k naplnění cílů
 - Měřit a ŘÍDIT rizika projektu
 - Poznat kdy se projekt řítí k neúspěchu
 - Poznat, kdy projekt zastavit (lepší než narazit do zdi)

- 1  What is being measured?
- 2  Where are we today?
- 3  What is our target goal?
- 4  What is our desired business outcome/benefit?
- 5  What is our balance point?

Základní ingredience úspěchu projektu

- Zdroje projektu

- Peníze

- Počítejte i rizika na peníze

- Berte v úvahu ekonomické prostředí

- Lidé

- Dedikované týmy vs part-time job na projektu

- Správný mix dodavatelů a interních lidí (zachování know how a omezení vendor lock in)

- Vždy je nějaký Franta, který je téměř v každém tasku a je alokovan na 300 procent své pracovní doby

- Přizpůsobení projektu jeho typu (migrace core systému nemůže řídit člověk, který podobný projekt nezažil)

Základní ingredience úspěchu projektu

- Musíme vědět PROČ ten projekt děláme a CO nám přinese a JAK toho dosáhneme

A musí to jednoduše vědět celá firma, abychom získali buy in

A zvednout lidi ze židlí.

- Nový tým
- Nové vycházející hvězdy

“Obecný "zákon nejmenšího úsilí" platí pro kognitivní i fyzickou námahu ... Pokud existuje několik způsobů, jak dosáhnout stejného cíle, lidé budou nakonec tíhnout k nejméně náročnému postupu. Lenost je zabudována hluboko do naší přirozenosti.” Daniel Kahneman in “Thinking Fast and Slow”

4

Rychlý transformační test a shrnutí

The Quick and Dirty Transformation Test

- 1 Můžete mi říct, co chcete projektem dosáhnout a proč?
- 2 Za méně než dvě minuty?
- 3 Tak, abyste nepoužívali korporátní blablabla?
- 4 Jednoduše tak, že i člověk v první linii to pochopí – a bude motivován?
- 5 Řekli by vaši kolegové zhruba to samé, co vy??

Základní ingredience úspěchu projektu

- Definovaný vlastník
- Jasný harmonogram a milníky
- Rozsah projektu
- Definované metriky (nejen business case)
- Zdroje
- Vědět proč a komunikovat (a projít transformačním testem)

5

Diskuze