

PMaaS: Project Management as a Service

Martin Adámek | MBP Consulting

V dnešní době již patrně nikdo nepochybuje o tom, že projekty a projektové řízení jsou nedílnou součástí našeho života. Prostřednictvím projektů se děje řada činností napříč lidskou společností, a schopnost využít potenciálu projektového řízení a současně zvládnout rizika s ním spojená, patří zcela nepochybně mezi jednu z klíčových kompetencí současného managementu. Projektový způsob práce se pozvolna stává standardem, a management projektů regulérním „řemeslem“. Není jistě žádným překvapením, že manažer projektu je také v současnosti jednou z nejvíce exponovaných profesí.

Na čem stojí úspěch

Zcela na místě je otázka: Na čem stojí úspěch v projektovém řízení? Co podniknout, aby se našim projektům dařilo? Co si ohlídat? Odpověď není tak složitá, jak by se mohlo na první pohled zdát. Úspěch projektového řízení stojí v zásadě na třech klíčových faktorech:

- » za prvé: na kompetencích (způsobilosti) lidí k řízení projektů,
- » za druhé: na pravidlech, procesech a metodách práce v projektovém prostředí,
- » a za třetí: na faktorech kultury prostředí, ve kterém se projekty odehrávají.

Co z toho vyplývá? Za prvé: potřebujeme opravdu schopné a spolehlivé lidi, manažery projektů. Pokud je nemáme, je třeba si je vychovat, nebo najmout. Za druhé: potřebujeme mít pořádek („systém“) v tom, jak projekty zadáváme a realizujeme, jaké postupy a metody aplikujeme. Minimalizovat improvizaci na míru nezbytně

nutnou, nebo ji ponechat jen tam, kde je to žádoucí. A za třetí: rozvíjet kulturu týmové práce a spolupráce, která je pro řízení projektů nezbytná - napříč společností, či organizací.

Komu svěřujete své miliony

Manažer projektu je osoba, která je pověřena vedením/řízením projektu a projektového týmu tak, aby byly naplněny definované cíle projektu. S ohledem na to, že v projektech se dnes řeší důležitá, často strategická témata, a že se v projektech točí často nemalé peníze, nese manažer projektu značnou odpovědnost. Jaké kompetence by měl mít člověk, kterému svěřím (~jakožto řádný hospodář) miliony a často i budoucnost své firmy, či organizace? A kde mám takového člověka vlastně vzít?

Poptávka po projektových manažerech je v posledních několika letech značně vysoká, doslova nepřehlédnutelná. Dle společnosti LMC, provozující pracovní portál JOBS.CZ, patří profese projektového manažera mezi jednu z nejžádanějších profesí posledních let (např. v r. 2014 šlo o třetí nejžádanější profesi vůbec, s více než 5 tis. inzerovaných pracovních míst). Tomu také odpovídá dostupnost a cena projektových manažerů na trhu práce. Sehnat projektového manažera (tedy: dobrého projektového manažera) chvíli trvá. Dobrý PM zpravidla neodchází od rozdělaného projektu, takže jej získat „ze dne na den“ prakticky nelze; půl roku hledání/čekání není žádná výjimka. A není to ani levná záležitost: mzdy PM dosahující běžně dvou až tří, u senior PM dokonce až čtyřnásobku průměrné mzdy.

Na činnost, nebo na úkol?

V naší společnosti doposud převládá archetyp najímání pracovníků (a tedy i projektových manažerů) takzvaně „na činnost“ - tj. práce na základě klasického pracovně-právního vztahu (zaměstnaneckého poměru), obvykle na plný úvazek/hlavní pracovní poměr, na dobu neurčitou. Poměrně málo se dosud využívá možnosti účelového najímání pracovníků „na úkol“ - tj. na konkrétní projekt. Ať již v režimu práce formou dohody mimo pracovní poměr (DPP/DPČ), nebo formou nákupu služeb (outsourcing, interim management). Zkušenosti z praxe ovšem ukazují, že tento „tradiční“ model se stále obtížněji vyrovnává s obrovskou dynamikou a potřebami, které nese doba. Navíc v době, kdy se nezaměstnanost v republice pohybuje kolem 3% a vše, co má „hlavu a ruce“ již na něčem pracuje, je problém získat *jakéhokoliv* PM, natož pak *dobrého* PM.

Posun paradigmatu

Jsem původní profesí informatik. Velmi dobře si pamatuji, jak v devadesátých letech 20 století, v době masivního pronikání informačních technologií a internetu, se všude horečně budovala oddělení, která měla za úkol zajistit nasazování, provoz a následný rozvoj informačních systémů a komunikační infrastruktury, vývoj vlastních informačních systémů, apod. Oblast IS/IT byla obecně považována za strategickou z pohledu budoucnosti a „každý to chtěl mít doma“, protože to přece byla nejprve „konkurenční výhoda“, a posléze „konkurenční nutnost“. Ale kvalitních IT odborníků bylo zoufale málo a firmy se o ně začaly (zcela logicky) velmi brzy přetahovat.

Uběhlo pár let, vlastně ani ne tak moc. Oblast IS/IT se mezitím profesionalizovala, vznikly určité standardy kvality a best practices (jako ITIL nebo COBIT), vytříbily se nové, specifické profese - a dnes je již naprostou samozřejmostí, že některé záležitosti, které jsme si kdysi „dělali doma“, nakupujeme od profesionálů v oboru jako službu. Cloud Computing a Software as a Service (SaaS) jsou dnes prakticky standardem. Lidé pochopili, v čem je to výhodné, a že související rizika lze vhodně ošetřit. Doba se změnila...

Vedení projektu jako služba

Kde je potřeba, tam se řešení najde. Kde se nedostává zdrojů vlastních, lze využít zdrojů cizích, formou pronájmu či služby. Proč by měl být projektový management výjimkou? Pokud nemáme k dispozici vlastního projektového manažera, či dostatečně „seniorního“ projektového manažera, nebo máme zkrátka projektů v určitém období tolik, že to s vlastními kapacitami nezvládáme, máme možnost využít služeb interim managementu projektů.

Co je to interim management? Poskytnutí manažerských kapacit, dovedností a zkušeností na předem dohodnutou dobu, za účelem dosažení definovaného cíle, a za definované náklady formou externí služby. Jde tedy v zásadě o „outsourcing“ - službu poskytovanou na základě obchodně-právního vztahu. Projekt je v tomto případě veden externím manažerem projektu, tzv. interim (~dočasným) manažerem projektu.

Výhody?

- » Flexibilita: iMP je k dispozici tehdy, pokud jej skutečně potřebujeme a v režimu, jakém jej potřebujeme. Pokud pro něj momentálně nemáme práci, nemusíme jej „živit“ (~ani mu platit dovolenou, nemocenskou, zaměstnanecké benefity či odstupné);
- » Zkušenost: iMP je (~měl by být) kompetentní odborník s dlouholetou praxí a zkušenostmi z různých projektů pro různé organizace a s vedením rozmanitých projektových týmů. Jeho znalosti a zkušenosti snižují riziko neúspěchu projektu;
- » Nezávislost: iMP není vztahově ukotven v naší společnosti či organizaci - není svázán osobními vztahy ani nebuduje kariéru, jeho jediným cílem je úspěch „mise“, na které pracuje;
- » Motivace: iMP je velmi silně zainteresován na úspěchu projektu. Na rozdíl od běžného zaměstnance vsází do hry své vlastní dobré jméno, a dost dobře si proto nemůže dovolit neuspět.
- » Účinná pomoc: některé obtížné úkoly, situace či změny jsou lidmi lépe přijímány, pokud jsou prosazovány vnějším subjektem. Skrze

externistu je rovněž snazší prosadit některá méně populární opatření. Účast zástupce třetí strany působí také pozitivně v případě řešení problémů či konfliktních situací, kdy externista vystupuje jako (nezainteresovaný) facilitátor či moderátor.

Co nám brání?

Proč se tedy tolik společností či organizací tomuto modelu práce zatím brání? Nejčastější argumenty, se kterými se v praxi setkávám, bývají: Chci zaměstnance - externistu nemám pod kontrolou, nemám na něj „páky“. Potřebuji, aby byl plně dostupný, ne řešil jiné projekty jiných firem. Až skončí, odejde a odnese si knowhow s sebou, a my potřebujeme, aby nám tu zůstalo. Externista nebude rozumět tomu, o co u nás jde, nezná náš byznys, jsme specifictí. Nebo: Je tu riziko úniku citlivých informací, nebo knowhow. Je to dražší, než když to dělá zaměstnanec. Nepotřebujeme tak zkušeného (rozuměj: drahého) člověka.

Je pozoruhodné, jak tyto úvahy, obavy a argumenty kopírují ty, které zaznívaly před lety v souvislosti s outsourcingem IS/IT.

Není ale čeho se obávat. Mám pro vás v této věci pár *dobrych zpráv*. Řízení projektu formou interim managementu (tedy: Project Management as a Service) lze velmi dobře a bezpečně zasmluvnit, a tedy minimalizovat rizika. Základem je Smlouva o poskytování služeb (interim managementu, outsourcingu) uzavřená v souladu s Občanským zákoníkem, § 1746 odst. 2. Ve smlouvě je možno nastavit vše tak jak potřebujete, včetně záruk, které vyžadujete, nebo jen tak pro klid duše zkrátka chcete. Parametry služby, jako dostupnost a kvalita, kontrolní a eskalační mechanismy, ochranu informací či knowhow, ochranné lhůty (jako např. zkušební, nebo výpovědní lhůta), či konkurenční doložka. Chcete iMP motivovat k „většímu výkonu“ (~tak jako byste motivovali zaměstnance pohyblivou složkou mzdy nebo bonusy)? Sjednejte si „success fee“ (cílovou odměnu), a nebo „zádržné“ - nic z toho není problém.

Kdy ano, kdy ne

Zdá se Vám vedení projektu formou nakupované služby drahé? A už jste někdy svěřili projekt

v hodnotě mnoha miliónů nepřilíš zkušenému zaměstnanci, který si s ním nedokázal dost dobře poradit, a vyrobil vám v rozpočtu x-milionovou díru? A stalo se vám, že v případě, kdy se projekt vymkl kontrole či zhroutil, tak osoba odpovědná za jeho vedení náhle onemocněla, nebo dala výpověď a do dvou měsíců (v souladu se zákoníkem práce) zmizela ze světa? Hledali jste někdy (krizového) manažera projektu uprostřed (špatně) rozjetého projektu? A řešili spory se zákazníky či dodavateli projektu, s právníky v palebných pozicích na obou stranách?

Jistě, řízení projektů formou služby (PMaaS) něco stojí, a levné to určitě není. Na druhou stranu, sázka na profesionální vedení projektu je investicí, která snižuje rizika vašeho neúspěchu. Je to investice do toho, aby projekt dobře dopadl. Nebo aby se zrealizoval rychle, bez zdlouhavého hledání manažera projektu - zaměstnance. Klíčová otázka tedy zní: jak velké riziko (neúspěchu) si můžeme, nebo jsme ochotni v našem případě dovolit?

Pokud budeme řešit projekt většího rozsahu, významu, větší míry rizikovosti, či přímo strategický projekt, bude PMaaS investice, která se s velmi vysokou pravděpodobností vrátí. PMaaS je zcela na místě tam, kde je třeba, abychom dosáhli bezchybného výsledku, nebo postupovali rychle. Malé či jednoduché projekty zpravidla vždycky nějak zvládneme. Nebo projekty, ve kterých je imperativem minimalizace nákladů na pořízení. Může být také výhodné využít „hybridní scénář“: v situaci, kdy máme pro projekt méně zkušeného interního zaměstnance, ale potřebujeme, nebo z nějakého důvodu chceme, aby projekt vedl právě on/ona (třeba z rozvojových důvodů), můžeme mu/jí dát k ruce „ko-pilota“ - mentora/kouče, který „bude krýt záda“. Cokoliv, co může pomoci dobrému výsledku, stojí za to zvážit.

Budoucnost?

Vraťme se na chvíli k příkladu s IS/IT sektorem - je velmi inspirativní. Za sebe si troufám říci, že za pár let se stane využívání konceptu PMaaS zcela běžným, tak jako se stalo zcela běžným využívání cloudových služeb, nebo používání informačních systémů v podobě internetové služby. K tomu je třeba ovšem ještě ujít určitou cestu, která bude

ještě chvíli trvat (~ale nebude zas až tak dlouhá). Kvalitativní standardy a best practices v oboru projektového managementu již máme. Zkušenosti projektivní manažerů přibývají. Certifikace v PM (formální potvrzení kompetentnosti určitého člověka) se začínají stávat již samozřejmostí.

Zbývá tedy už jen trochu změnit paradigma toho, jak se na celou záležitost díváme...

martin.adamek@mbpconsulting.cz

