

ČESKOSLOVENSKÝ PROJEKTÁK

ČASOPIS ČESKÉ A SLOVENSKÉ KOMORY PMI

LÉTO 2019



TÉMA: 50 let PMI
Pokračování příběhu tunelu Višňové
Nejčastější příčiny problémů v projektu
Pokračování seriálu o agile
Jak vyzrát na počasí

Editorial

V prvním roce po sametové revoluci jsem zrovna začal chodit do školy. Během několika následujících let jsem často slyšel otázku: „Děti, víte, co je to demokracie?“ „To je, že si každý může dělat a říkat, co chce,“ odpovídaly jsme často my děti. „Ne, každý si nemůže dělat a říkat, co chce,“ opravovali nás dospělí. „Demokracie je vláda lidu. Je to státní zřízení, ve kterém se všichni mohou svým hlasem účastnit na rozhodování. Zaručuje občanská práva a svobody, ale také klade na každého díl povinností a zodpovědnosti,“ dodávali ti sdílnější z nich. My děti jsme si z toho samozřejmě stejně vzali jen to, že každý si vlastně může dělat, co chce, jen se to nesmí říkat. To víte, děti.

Od té doby jsem jako čerstvě dospělý několikrát vedl s lidmi o generaci staršími debatu o tom, může-li si každý dělat, co chce. Tak nějak jsem se nechtěl vzdát myšlenky, že je to esence svobody a že jsme to kdysi jako děti nechápali úplně špatně. Lidí, kteří měli za sebou velký kus produktivního a většinou krásného života, a přesto nedosáhli stavu, že by si aspoň mohli, natož dělali, co chtějí, mi bylo vlastně líto. Později mi došlo, jak byly tyhle diskuse zbytečné. On si totiž ve skutečnosti každý dělá, co chce (v mezích daných podmínkami). Pozoruhodné na tom nicméně je, jak energicky jsem celý svůj život vídával potírat myšlenku, že každý si může dělat, co chce, zatímco mnohem nebezpečnější myšlenka, že všichni mohou dosáhnout všeho, se rozšířila ve společnosti jako dřevokazná houba.

Tak třeba ve škole: „Všichni se můžete dostat na univerzitu.“ Doma: „Můžeš být vším, čím chceš.“ V práci: „Všichni můžete být povýšeni.“ V politice: „Všichni se budou mít líp.“ V marketingu: „Je to pro všechny.“ Ve vztahu: „Dám ti všechno.“ To jsou, prosím pěkně, úplné blbosti. Na univerzitě vyberou jen ty nejlepší, člověk si nakonec bude muset vybrat mezi kariérou kosmonauta a popeláře, v podniku musí zůstat někdo, koho by manažeři řídili, co stát jednomu dá, musí jinému sebrat, co mají všichni, nikdo nechce, a i v tom vztahu si musí člověk něco nechat, aby na něm zbylo co k milování. Pokud vám to připadá jako něco zřejmého a všeobecně známého, gratuluji vám k osvícené sociální bublině. Kdyby to tak bylo všude, nebylo by tolik ukřivděných učňů, zklamáných mileniálů, zahořklých zaměstnanců, naštvaných matek, vyždímaných prodejců a frustrovaných zamilovaných.

Přítom k nápravě, aspoň na lingvistické úrovni, stačí málo: nahradit slovo „všichni“ slovem „každý“ nebo lépe „kdokoliv“ a slovo „všechno“ slovem „cokoliv.“ (Podobnost s dětskou definicí svobody je pouze neúmyslná a náhodná.) A co že to má společného s projektovým řízením? Jen to, že my, co jsme neměli takové štěstí na sociální a pracovní bublinu jako ti, kterým jsem gratuloval, bychom asi uvítali, kdybychom nemuseli tak často vysvětlovat, že na projektu nemohou dělat všichni, že všechno není projekt ani se nedá všeho projektem dosáhnout, že s výsledkem pravděpodobně nebudou všichni spokojeni, bude-li to aspoň všechny zajímat, a vůbec kdyby lidé znali princip pro-

jektového trojúhelníku a jako boží oko si jej kreslili na obálku sešitů, volili za spořič obrazovky a přitloukali jej nad prahy svých domovů, bylo by když ne všem, tak aspoň každému lépe.

Martin Hák
šéfredaktor

Obsah

Události uplynulého období	3
50 let PMI	8
Agile vs. Waterfall III	10
Jak vyzrát na počasí	14
System behavioural archetypes	18
Tunel Višňové	24
Project management for life	28

© Československý projekták
Od Aše až k Čiernej...

Vychází čtyřikrát ročně.

Vydává Česká komora PMI
& PMI Slovakia Chapter.

www.pmi.cz

www.pmi.sk

www.pmi.org

Čo sa deje pod Tatrami

Byť členom PMI dáva nespočetné možnosti ako sa vzdelávať, učiť a rásť profesionálne. To prináša svoje výhody aj pre organizácie. Či už potrebujem praktické informácie o konkrétnej metodike PM ako vedúci projektu alebo som zamestnancom PMO v štádiu rozvoja organizačného projektového riadenia alebo ako manažér ľudských zdrojov hľadám možnosti pre zlepšenie osobných zručností zamestnancov podieľajúcich sa na projektoch, vždy existuje nespočetné množstvo skúseností, odporúčaní, štandardov či rámcov pre širokú škálu projektových poznatkov, po ktorých možno bezplatne siahnuť. Ak vaša organizácia zabezpečí, aby jej zamestnanci mohli dobre vykonávať svoju prácu prostredníctvom podpory zo strany PMI ako jedinečného zdroja vedomostí a pravidelne nadobúdali aj ďalšie vzdelávanie (napr. účasťou na miestnych podujatiach), dostane ako protihodnotu nielen kompetentnú pracovnú silu. Zamestnan-

ci sa tiež cítia docenení, lebo vidia, že niečo pre svoju spoločnosť alebo manažéra znamenajú, čo zásadným spôsobom zvyšuje ich motiváciu. A práve preto obľuba miestnych podujatí PMI nestále rastie.

#1 AGILE CAN

9.apríla sa v Bratislave s podporou PMI Slovakia uskutočnil ďalší ročník #1 AGILE CAN fóra. Konferencia je určená pre projektovo úspešných ľudí a zameraná v prvom rade na pozitívne atribúty agilných metód riadenia, ktoré sú čoraz populárnejšie. Agilné postupy sa týkajú mnohých rovín firemného života - predaja, projektov, produktov, ľudských zdrojov, technológie, nástrojov a procesov či metriky pre meranie výsledkov a ich úspešná aplikácia sa prejaví na všetkých týchto úrovniach. Prezentácie priblížili účastníkom agilné postupy riadenia najmä z praktických uhlov pohľadu, kedy sa prezentujúci

podelili s účastníkmi o svoje naozaj autentické skúsenosti z oblastí ako DevOps, test-driven development, agilné projekty v súkromnom a verejnom sektore, či projekty na robotizáciu firemných procesov. Tešíme sa na ďalší ročník!

Adapt to Change

Výskum v oblasti neurovied v posledných desaťročiach poskočil na doposiaľ nevidanú úroveň, na ktorej sa doteraz odvažovali pohybovať skôr filozofi ako vedci. Vďaka moderným technológiám a novým vedeckým metódam ako napríklad funkčná magnetická rezonancia či cefalografia alebo transkraniálna magnetická stimulácia dokážeme mapovať rôznorodé procesy, ktoré sa v mozgu odohrávajú a povedať o ňom viac než kedykoľvek predtým. Preto sa v súčasnosti môžeme obracať na neurovedcov nielen kvôli vysvetleniu základného fyziologického fungovania našej neurosústavy, ale aj kvôli objasneniu zákonitosti ľudského poznávania. Tieto poznatky môžu byť veľmi cenné pre ľudí, ktorých poslanie alebo povolanie v sebe zahŕňa prácu s ľudským poznávaním, teda aj pre projektových manažérov. 25. apríla sa tak v Orange uskutočnila prednáška na tému „Adapt to Change - Čo nás neuroveda učí o zmene,“ ktorú viedla Olivia Urbanová.

Prednáška vychádzala z postulátov neurovedy pre proces vnímania a z vysvetlenia, prečo náš





mozog nenávidí zmenu. Vďaka lepšiemu pochopeniu reakcie mozgu na zmenu a uplatňovaniu neurovied pri riadení zmien môžu projektoví manažéri efektívnejšie pôsobiť pri tvorbe a realizácii stratégie pre úspešné prijatie zmeny.

Miluj to, nechaj to, zmeň to

V našom čoraz zložitejšom a dynamickom svete sa zvládanie stresových situácií stalo súčasťou každodennej práce projektového manažéra. Pre mnohých projektových manažérov sú však

najväčšie tlaky na seba samého. Preto sme si 23. mája v AT&T položili otázku, či existujú osvedčené techniky riadenia času a stresu, ktoré môžu byť použité v našich projektoch a nakoľko je dôležité, aby si každý PM stanovil priority a jasne sa zamerlal na „big picture.“

Workshop s leitmotívom „Miluj to, nechaj to, zmeň to“ na tému riadenia seba samého, zvládanie vlastného času a odbúravania stresu v projektoch viedol Ľubo Sločik.

Prepojenie medzi zvýšením úrovne stresu a poklesom výkonu je široko známe. Projektoví manažéri musia ovládať kvôli vysokej úrovni kognitívneho fungovania odlišné stratégie na znižovanie stresu, ktoré môžu uplatňovať na svojom pracovisku. Stres je skúsenosť nepohodlia, strachu, obáv alebo úzkosti, ktoré máme, keď vnímame, že čelíme nejakej hrozbe. Keď naše vnímanie situácie naznačuje, že hrozba narastá na určitú úroveň nepohodlia (naštvaný zákazník, kritický výkonný pracovník, predpokladané zlyhanie projektu, atď.) zažívame výraznú fyziologickú reakciu, ktorá brzdí náš výkon. Ak vnímame nejakú hrozbu alebo riziko, vstupujeme do známej „bojovej“ reakcie, v ktorej nás náš nervový systém vytrhne zo stavu fyziologickej homeostázy zvýšením úrovne aktivity centrálného nervového systému a spotreby energie produkujúcej epinefrín (adrenalin).

Naše zameranie na znižovanie stresu, a teda aj na fungovanie na našich najvyšších možných úrovniach, by malo byť nasmerované hlavne na to, čím my



ako jednotlivci prispievame k tomu, aby náš pracovný život bol „stresujúci“ a čo môžeme urobiť my sami, aby takým nebol. Nemali by sme sa preto zamerať na to, čo nám „iní“ robia, lebo toto zameranie je krátkodobé, obmedzené vo svojom potenciále a potláča našu zodpovednosť za starostlivosť o samých seba. Naše jedinečné osobné vlastnosti nás predurčujú k určitým tendenciám ohľadom zážitku zo stresu. Pri riešení týchto atribútov nie je našim cieľom meniť, kto sme, ale zabezpečiť, aby sme aktívne rozvíjali stratégie na minimalizáciu alebo zmiernenie tých aspektov a atribútov, ktoré zvyšujú riziko stresu. Tieto stratégie zvládania pozostávajú z interpersonálnych zručností a postojov ako sú: schopnosť zachovať si odstup, monitorovanie „čo ak?“ stavov (veď málokedy ide naozaj o život), zlepšenie zručností pri riešení konfliktov, zdržania sa nezmyselnej debaty a použitia paradoxu na získanie širšej perspektívy.

Valné zhromaždenie 2019

23. mája 2019 sa konalo riadne valné zhromaždenie PMI Slovakia, ktoré pozostávalo zo zhodnotenia činnosti za uplynulý rok a z volieb na otvorené pozície v predstavenstve. Z hodnotiacej správy, ktorú predniesol prezident PMI Slovakia Daniel Podolský vyplynulo, že máme za sebou doposiaľ najúspešnejší rok, kedy:

- máme 45 %-ný nárast členstva za uplynulý rok (168 členov k 22. máju 2019)
- nastalo 17% zlepšenie v retencii členov (80% si svoje členstvo obnovilo)
- zorganizovali sme až 20 podujatí (+5) ponúkaných PMI SK priamo alebo v spolupráci
- dosiahli sme 13%-ný nárast certifikácie členov PMI SK - viac ako 50% členov má nejakú PMI certifikáciu

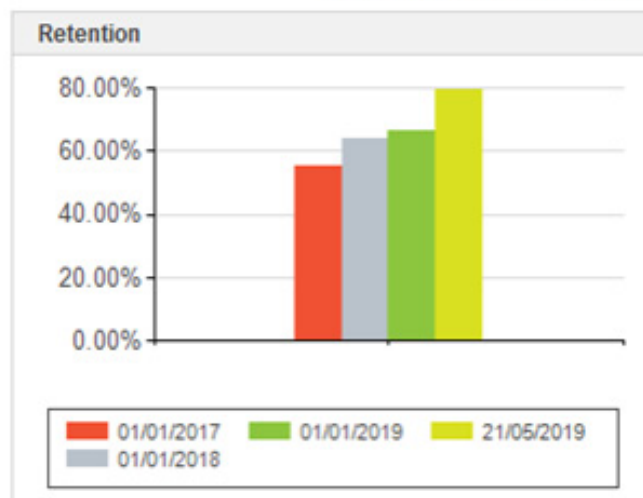
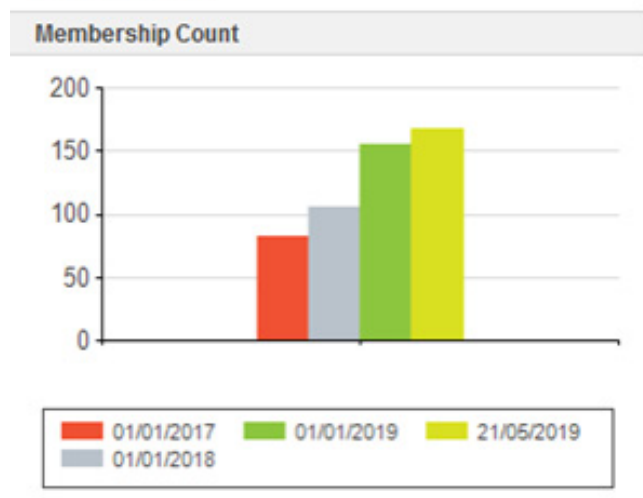
Na základe výsledkov hlasovania valného zhromaždenia PMI Slovakia 2019 boli do vedenia našej kapituly zvolení nasledovní kandidáti :

- Viceprezident pre externé vzťahy: Ľubomír Sločík
- Viceprezident pre služby členom: Peter Mikoláš
- Viceprezident pre profesný rozvoj: Karin Brunnemann

Všetky pozície v predstavenstve PMI Slovakia sú po valnom zhromaždení teda riadne obsadené, pričom vo vedení sú tentokrát tri ženy, každá inej národnosti. Srdečne gratulujeme k zvoleniu a želáme veľa úspechov! ■

Membership

Run Date: 22-May-2019 08:41 AM



Akce české komory PMI

Jiří Svoboda

Green Project Management

Koncem března (27.3.) v prostorách CEITEC Brno, provedl Vlastimil Poláček účastníky akce tématem Green Project Management, které představuje projektový management ve vztahu k životnímu prostředí a jeho udržitelnosti. V době digitální transformace, průmyslu 4.0, zavádění nových technologií a postupů, jako by se vytrácela témata udržitelnosti a ochrany životního prostředí. Profesionální projektový manažer by ale měl být schopen pokrýt nejen procesní a odborné kompetence, ale také oblast společenské zodpovědnosti.

Agilita – Jak nastavit prostředí pro skutečnou spolupráci

V brněnských prostorách společnost IBM se 17.4. uskutečnil další workshop zaměřený na agilitu. Tentokrát pod patronací firmy Shine a jejího ředitele Josefa Hajkra, který účastníky seznámil se svým inovativním postupem, jak nastavit firemní prostředí pro opravdovou spolupráci a jak toto prostředí úspěšně udržet.

Konference PM Zlín 15.-16.5.

Tradičně jsme se zúčastnili Konference PM ve Zlíně a přispěli k zajímavému programu. Roman Slivka inspiroval svými vystoupeními „I v projektech se dějí zázraky“ a „Jak AI a další stroje ovlivňují práci PM“, kterým celou konferenci uzavřel.



Martin Mareček se věnoval svému oblíbenému tématu „Projektová kancelář – včera, dnes a zítra?“. Přednášky jsme doplnili workshopem „Project management do škol? Zažeň nudu, zachraň vejce!“, kdy jsme zkombinovali informace o snaze české komory PMI o zavedení výuky projektového řízení na středních školách s praktickým a zábavným zadáním úkolu, který prověřil kreativitu a schopnost spolupráce všech účastníků. Stan- da Bílek jako prezident workshop uvedl a o účastníky se dále starali Veronika Černíková a Jiří Svoboda.



Change Management on Projects: introduction to tools and methodology of Prosci

Dne 30.5. proběhl ve spolupráci se společnostmi MICROSOFT a SIL-FRA další přednáška/workshop na téma change managementu.

Když úspěch projektu závisí na tom, jak lidé mění a používají nová řešení nebo procesy, je dobré mít plány a nástroje pro řízení rezistence, zapojení sponzorů, zapojení manažerů a pro komunikaci a školení. Je vhodné mít tyto plány řádně integrovány s plánem řízení projektu. Během tohoto semináře byly představeny plány, nástroje a metodika Prosci Inc.

Šlo o velmi zajímavou kombinaci teorie a praktické aplikace metodiky Prosci založené na zkušenostech Cemex Innovation Hub v Praze s využitím nástrojů jako je ADKAR model, Project Change Triangle (PCT), ABC sponzora atd.

Celou akci nás provedl Miroslaw Dudek - jeden z mála certifikovaných pokročilých instruktorů Prosci, který zastupuje polského partnera Prosci - Silfra Consulting a Maria Janošiková - vedoucí Regionálního managementu změn organizace EAMEA v CEMEX, která se podělila o své zkušenosti a praktické přístupy k řízení změn. Pokud byste měli zájem o další vzdělávání v této oblasti, je možné absolvovat certifikační kurz i v České republice.



Odměňování a motivace v agilním prostředí: Mýty, fakta, zkušenosti

Další společná akce organizací sdružující projektové manažery IPMA, KPM a PMI byla zaměřena na odměňování a motivaci v agilním prostředí a proběhla dopoledne 6.6. v atraktivním prostoru PWC Experience center na Pankráci v Praze.

Po úvodní přednášce Ondřeje Kavuly jsme přešli na formát World-Café, spočívající v prodiskutování

témat v několika skupinkách, jejich rotaci a závěrečnou panelovou diskuzi. Konkrétně jsme se ve skupinkách zabývali motivací a odměňováním z pohledu týmu, jednotlivců, externistů a dodavatelů.

Pozvánka na chystanou akci ve čtvrtek 20.6. - PM Toolbox: Techniky a nástroje na úspěšné řízení rizik

Zkáza Titaniku byl ukázkový příklad nezvládnutého řízení rizik. Jaké techniky a nástroje

máte jako projektový manažer k dispozici, aby projekt, který řídíte, nedopadl stejně jako Titanik? Čím začít a na co nezapomenout? Co je to RBS, k čemu slouží Risk Quantitative Analysis a kdy je správný okamžik pro identifikaci rizik? Jaké nástroje jsou pro řízení a evidenci rizik vhodné?

Přijďte 20.6. 2019 od 16 hod na workshop na Praze 1, kde se budeme na všechny tyto otázky snažit odpovědět! Přihlaste se jako obvykle na našem webu www.pmi.cz



50 let PMI

Kdo by čekal, že o 50 let později bude z hrstky „projekťáků“ přes 500 000 registrovaných členů PMI a metodiku projektového řízení PMI bude využívat více než 2,8 milionu projektových profesionálů ve více než 180 zemích světa?

Pavla Bedřichová

Píše se rok 1969. V tehdejší Československé socialistické republice pojem „projektový management“ téměř nikdo nezná. O pár tisíc kilometrů dále, v USA, zatím projektoví manažeři řeší dilema – nemají žádnou platformu, která by je spojovala a dále rozvíjela projektový management. Potřeba sdílení zkušeností, tipů a rad z praxe je tak silná, že díky ní vzniká v obýváku jednoho ze zakládajících členů Project Management Institute (PMI), dnes již celosvětová nezisková organizace. Instrukce sdružující profesionály a podporující rozvoj projektového managementu.

V průběhu 2. poloviny 20. století se projektový management dostává do povědomí stále více a vznik nových komor na sebe nenechává dlouho čekat. První snahy o ustavení České komory PMI se datují do konce minulého tisíciletí. Skupina osmi projektových manažerů se schází a neformálně sdílí zkušenosti. Kvůli nízkému počtu členů nebylo ustavení možné, a tak je oficiálním počátkem České komory PMI rok 2003. Tehdy Petr Šesták po zkušenostech s vlastní certifikací na PMP dal dohromady pár stejně motivovaných projekťáků, a zároveň požádal centrálu PMI

o podporu se vznikem lokální komory. Hnací motorem Petra byla chuť pomoci ostatním projektovým vedoucím zorientovat se v PMI certifikacích a obohatit dosavadní znalosti o projektovém řízení a PMI. Centrála potřebu setkávání se místních projekťáků se svými kolegy kvitovala, a tak se Petrovi a jeho přípravnému výboru podařilo ve velmi krátké době ustavit „PMI Czech Republic Potential Chapter“. Zpočátku velmi strmý nárůst členů dokazoval, že to bylo správné rozhodnutí ve správný čas, a že hlad po informacích, networkingu a výměně zkušeností na poli projektového řízení nebyl zanedbatelný. Když se v roce 2004 v hotelu Hilton v Praze podařilo uskutečnit Evropský kongres PMI, události nabraly ještě větší spád a neúnavná práce přípravného výboru vyvrcholila vytvořením plnohodnotné lokální komory „PMI Czech Republic Chapter“, a schválením prvního rozvojového plánu komory, pod vedením centrály PMI.

V roce 2012 je prezidentem zvolen Igor Luhan, PgMP, PMP. Česká republika je v té době jedna z 80 zemí, kde existuje komora Project Management Institute. Důkazem dobře odvedené práce České komory PMI je nejen úspěšné propojování projektových vedoucích

Projektové řízení do škol je součástí strategie České komory PMI



a vytváření networkingu, ale i zajímavé přednášky, a v neposlední řadě i rozšíření působnosti do Brna, kde vzniká dceřinná skupina. Přesto, že Česká republika patří k menším státům, přínos české komory se nedá přehlédnout. Můžeme se pyšnit oceněním „Chapter s nejlepšími službami členům“, předaným na Floridě v roce 2015. V souvislosti s úspěchy nesmíme opomenout neúnavnou práci Projektového Undergroundu. Platforma pod taktovkou Igora Luhana, která má již od roku 2008 na svědomí propojování projektáků, zajímavé přednášky a obohacující diskuze.

V současné době je prezidentem české komory PMI Stanislav Bílek, PMP. Navázal na bytelné základy, a zároveň se nebál změn. Pod jeho vedením komora v roce 2018 výrazně změnila formát akcí i obsah. Místem setkávání projektáků se staly zajímavé prostory pražských co-working center či inovačních hubů a vzájemná diskuze projektáků zaujímá významnou pozici. Témata v PMBOK rozhodně Komoře nestačí, a proto se daleko výrazněji zaměřuje na témata příbuzná – zavádění změn do organizací (change management), nebo zavádění adaptivních přístupů do řízení projektů (agile). Snaha o neustálé předávání zkušeností a postřehů jen potvrzuje, jak stále aktuální je původní myšlenka zrozená v 60. letech v Americe.

Další oblastí, kde Komora změnila směr a tempo, je spolupráce s ostatními PM organizacemi. Česká projektové hřiště je příliš malé na to, abychom na něm zápasili s ostatními komorami o přízeň profesionálů. Proto PMI začala



PMI Ekvádor poskytuje tréninky, kde pomáhá rozvíjet organizační a plánovací schopnosti a podporuje v osobním růstu

s IPMA a Komorou Projektových Manažerů vzájemně sdílet chystané přednášky a akce mezi vlastními členy.

Vzdělávání je další oblastí, do které upíná Komora značnou pozornost ve své strategii. V rámci celosvětové aktivity PMIEF (PMI Educational Foundation) chce projektové řízení přinést i do českých škol. Česká komora PMI považuje za klíčové pomoci dětem učit se, žít a plánovat lépe svoji budoucnost pomocí znalostí a aplikace projektového řízení. A rozhodně nejsme zelenáči, protože Komora má za sebou letní bootcamp se 30 talentovanými středoškoláky a vytipování střední školy v Ostravě pro pilotáž volitelného předmětu Projektové řízení.

Project Management Institute je organizace s tak silným posláním, že spojuje profesionály již od roku 1969. Od svého počátku do dnešních dnů se snaží naplňovat svoji vizi: Organizace na celém

světě budou přijímat, oceňovat a využívat řízení projektů a přisuzovat jim jejich úspěch. (Worldwide, organizations will embrace value and utilize project management and attribute their success to it.) ■

V květnu roku 2020 se můžeme těšit na konferenci PMI v Praze!



Agile vs. waterfall III

alebo čo tak hybridné projekty?

Silná previazanosť projektových cieľov s typmi projektových cyklov, o ktorom sme hovorili v predchádzajúcom čísle, nás nabáda položiť si otázku, aký projektový cyklus si zvolíte, ak je potrebné v projekte naraz naplňať kvalitatívne, časové, nákladové či produktové ciele. Máme sa prikloniť viac k tradícii či agilite?

Daniel Podolský

Ak zvažujete výhody a nevýhody oboch metód riadenia projektov, existuje dobrá alternatíva. Použite obe a siahnite po hybridnej metóde! Riadenie hybridného projektu sa týka metód kombinujúcich prístupy z tradičného prostredia PM a agilného sveta. Je možné, že sa znova a znova ocitnete v situáciách, v ktorých by ste uprednostňovali agilný prístup. Niektoré obmedzenia alebo špecifikácie však vyžadujú, aby ste použili prístup, ktorý vám umožní plánovať ďaleko dopredu. Vtedy si plne uvedomíte, že agilné prístupy sú pre niektoré zložité úlohy nedostatočné. Viacprojektové prostredia a imperatívy optimalizácie celej organizácie vždy vyžadujú prehľad o stave, potrebných rozhodnutiach a dátumoch dodania. Problémy týkajúce sa stavu projektu musia byť pre manažment rýchlo a jasne rozpoznateľné. To je ďalší hendikep pre agile - v typickom multi-projektovom prostredí budú vždy potrebné tradičné metódy. V priebehu vývoja produktov pre „malé projekty“ od verzie k verzii je to predaš len trochu iné, lebo môžu byť naplánované agilnými metódami

bez akýchkoľvek problémov. Keďže agilné prostredie neposkytuje metódy na riadenie programu, tzv. multiprojektové riadenie, ďalšie diskusie sú zbytočné. Zástancovia tradičného projektového manažmentu tiež tvrdia, že veľké projekty, najmä tie, ktoré kombinujú viacero disciplín, si vyžadujú automaticky tradičné metódy ako vodopád.

Agilné riadenie projektov sa však stalo impulzom, ako by sa mali riadiť všetky projekty. Zatiaľ sa veľmi efektívne využíva hlavne v projektoch vývoja softvéru. Nikto však dostatočne nevysvetľuje, ako používať agile v iných typoch projektov vrátane vývoja produktov a služieb, inovácií, marketingu, ľudských zdrojov, výskumu a vývoja, aby sme vymenovali aspoň niektoré z nich. Mnohí experti z agilného projektového manažmentu stále veria, že všetko by malo byť riadené podľa agilnej doktríny - a iba pomocou metódiky agile. Vedúci predstavitelia PMO a projektoví manažéri však dennodenne zápasia s tým, ako riadiť projekty v čisto agilnom prostredí. Jedným z dôvodov napríklad je, že agile diktuje sprinty

2 alebo 3 týždne, aby poskytli merateľný, testovateľný produkt, ale mnohé projekty sú podstatne dlhšie.

Ak pochádzate z tradičného prostredia PM, poznáte toto rozdelenie úloh - často budete mať projektového manažéra, seniorného riadiaceho pracovníka, PMO, niekoľko vedúcich tímov, zodpovedajúcich členov tímu. Ďalej sa začína s plánovaním na vysokej úrovni, potom nasleduje poskytovanie kapacít a prioritizácia projektov a úloh, neskôr podrobné plánovanie, môžete použiť Ganttov diagram alebo podobné nástroje. A len málokedy dostane projekt svoj tím na 100%. Kontrastom v agilných pracovných metódach sa prevládajúcim stáva princíp, že stály tím vyvíja rôzne verzie produktu v stupňoch, zatiaľ čo užívatelia už produkt denne používajú. Používatelia tiež chcú vidieť pravidelný pokrok. Vlastník produktu, ktorý robí všetky rozhodnutia týkajúce sa produktu, uprednostňuje a udržiava backlog a je na rozdiel od tradičného prostredia neustále k dispozícii. Scrum master riadi proces a odstraňuje prekážky. Pokiaľ ide o pláno-

Hybrid Project Management Workflow

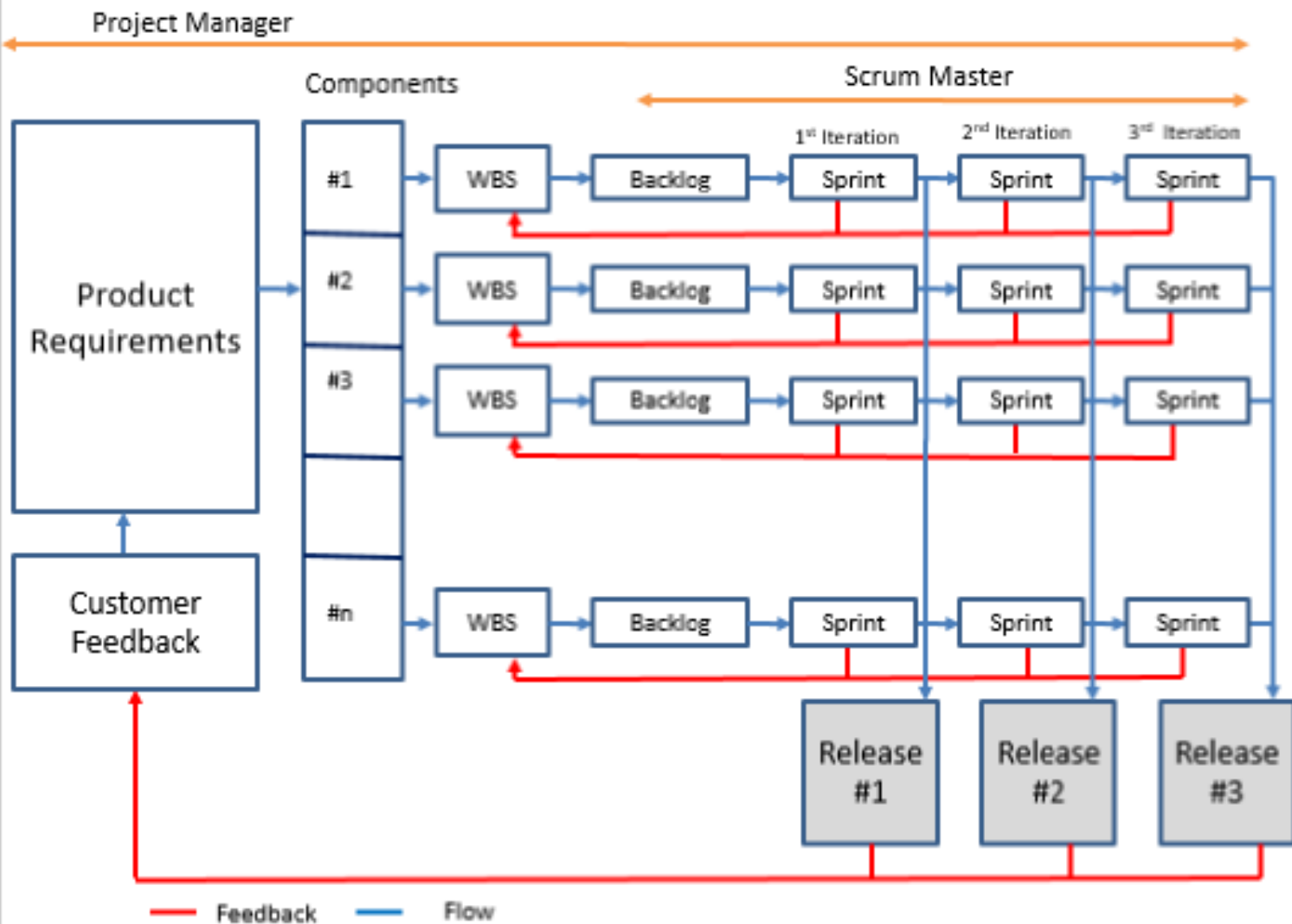


Schéma procesného toku v hybridnom projekte [4]

vane zdrojov, platí, že budete tiež musieť urobiť strategické a taktické plánovanie pre agilné tímy. Budete potrebovať zamestnancov, ktorí riadia projekty, školia nových zamestnancov, atď. Agilné metódy majú v tomto ohľade jednu výhodu a to tú, že ich pevné produktové a projektové tímy ako aj pevná kadencia uľahčujú celkové plánovanie a zmenu zamestnancov medzi projektmi. Popri vlastníkovi produktu získavajú spätnú väzbu zainteresovaných strán na hodnotiacich stretnutiach. Kick-off stretnutia preto nemusia nevyhnutne existovať

v agilnom prostredí. Pravidelné plánovanie, recenzie a retrospektívy sprintov sú na druhej strane povinné. Pre komunikáciu so zainteresovanými stranami slúžia okrem recenzie sprintov aj kanban boardy či product burndown grafy. Aj preto sú reporty o harmonograme, nákladoch a stave v tradičnom zmysle prinajlepšom zbytočné.

Riadenie hybridných projektov sľubuje zaujímavé prínosy pri zlepšovaní dodávok produktov a skrátenia času po trh v porovnaní s inými metódami, pretože kom-

binujú to najlepšie z oboch svetov. Dobrou správou je, že nová metóda riadenia projektov nazývaná hybridný projektový manažment získava na popularite a akceptácii. Spája v sebe to najlepšie z agilnej štruktúry a tradičného prístupu na rozdelenie projektovej práce so zámerom vytvoriť novú metódu riadenia projektov, ktorá vyhovuje väčšine projektov. Atraktivita metódy hybridného projektového riadenia spočíva v tom, že umožňuje tímu plánovať pred začatím práce na projekte, ale zároveň rozdeľuje vývojový cyklus na krátkodobé dodávky nazývané

sprinty. Hybrid preto zvládne zmeny požiadaviek a vďaka svojej iteratívnej povahe dokáže dodávať produkty v etapách. Akonáhle produkt dosiahne minimálny životaschopný stav (MVP), možno ho dodať a vývojový tím môže pokračovať vo vylepšeniach. Pri hybridnom plánovaní sa používa prístup vodopádu, no realizácia a dodávky sú riešené agilne, preto hybridný prístup robí plánovanie a odhad projektov oveľa presnejším, čím potláča negatívne dopady agile na harmonogram a náklady. Tím môže zároveň reagovať na zmeny na trhu a poskytnúť to, čo trh požaduje namiesto toho, čo pôvodne plánoval.

Hybrid využíva dôkladnosť rokmi praxe osvedčenej hierarchickej štruktúry rozloženia práce (WBS) v kombinácii s rýchlymi a flexibilnými agile postupmi. Väčšina údajných „agile“ projektov využíva už dnes nevedomky hybridnú metódu riadenia projektu, len veľmi malé projekty nevyžadujú hybridnú metódu a sú plne agile. Hlavným princípom je, že projekt riadi projektový manažér pomocou metodiky WBS, ktorá má celkové vlastníctvo a zodpovednosť za projekt, zatiaľ čo scrum master podporuje projektového manažéra vykonávaním každého agile sprintu. Hybrid je tiež nezávislý od riadiacej štruktúry a neexistuje preto žiadna požiadavka na formálne PMO, ktoré potenciálne pridáva ďalšiu vrstvu byrokracie, spôsobuje oneskorenia a náklady a nie je vždy kompatibilné s agile filozofiou. V hybridnom prostredí tiež preberá projektový manažér úlohu produktového manažéra a je považovaný za vlastníka projek-

tu. Riadenie hybridného projektu tak vyžaduje kompletný projektový plán, ale konkrétne detaily každého sprintu nie sú definované, kým nie je dokončený prvý sprint. PM používa také nástroje ako Ganttov diagram, podúlohy, míľniky a závislosti pri definovaní projektu ale aj Kanban Board pre zobrazenie pozície každej úlohy počas cyklu vývoja projektu. Hybridný proces sa teda riadi tiež metodikou agile, kedy pri každej iterácii sa hľadá spätná väzba od zákazníkov, dochádza k testovaniu a sú vykonané opravy, ktoré umožňujú neustále zlepšovanie. Formálna agile metóda sa používa na definovanie výsledku pre každú iteráciu a individuálny scrum master je zodpovedný za vykonanie sprintu. Podávanie správ je spoločnou zodpovednosťou, ktorá si vyžaduje nepretržitú spoluprácu a komunikáciu.

Projekt je rozdelený najprv na známe a zvládnuteľné komponenty buď disciplínou (hardvér, softvér, mechanické atď.) alebo funkčnosťou. Ako už bolo povedané, toto rozdelenie práce sa vykonáva pomocou známej WBS, kým agile postup sa používa zasa na vývoj, zušľachtovanie a uvoľňovanie každej zložky a podzložky definovanej vyššie procesom WBS. Príťažlivosť prístupu riadenia hybridným spôsobom projektu spočíva práve v tom, že všetky úlohy na vysokej úrovni, ich vzájomné vzťahy (závislosti) a dodanie konečného produktu sú definované metódou WBS, čo uľahčuje komunikáciu s manažmentom, kým agile sa používa na urýchlenie vývoja každej zložky a jej podzložky

v pláne, čo je zasa atraktívne pre odberateľov výstupov. Hybridný proces tak na rozdiel od agile začína jasným definovaním a dokumentovaním celkového rozsahu projektu, čo je obsiahnuté v metóde waterfall. Rozsah projektu musí byť presne definovaný a rovnako musia byť stanovené termíny projektu už pred vytvorením plánu projektu na vysokej úrovni. Vytvorenie počiatočného plánu projektu však netrvá dlho, pretože sa vykonáva na vysokej úrovni granularity. Takéto projektové plány obsahujú tak prvky istoty (lineárne procesy ako marketing, odborná príprava, výroba) ale aj neistoty (vývoj produktov). Agile následne prevezme riadenie týchto neistôt projektového plánu. Začína preskúmaním celého plánu, aby sa identifikovali výstupy a súvisiace úlohy, ktoré majú istú úroveň neistoty. Pokračuje sa definovaním cieľa a očakávaných výsledkov z realizácie každého z týchto „neistých“ výstupov. Tento krok je nevyhnutný, pretože ak ciele nie sú jasne definované, tímy scrum sa budú snažiť vytvárať svoje vlastné príbehy.

Hybridné prístupy sú čoraz populárnejšie pre spôsob ako adekvátne odpovedať na spoločný paradox medzi neistotou a flexibilitou (agilné prístupy) vs. istotou a štruktúrou (tradičné prístupy). Nový postup zdôrazňuje, že je dôležité, aby organizácie dosiahli rovnováhu medzi oboma protichodnými záujmami: agilita a stabilita, čo len opäť uprednostňuje prijatie hybridného prístupu, pretože agilita je nevyhnutná pre organizačné prispôsobenie

sa konkrétnej situácii a pre organizačnú optimalizáciu je potrebná zasa stabilita. V praxi však pri prijímaní hybridných postupov môže byť obyčajne ťažké dosiahnuť obe maximá naraz, čo vedie k nevyhnutným kompromisom medzi týmito dvoma prístupmi. Používanie oboch prístupov vedľa seba sa často považuje za problematické a náročné, pretože môže spôsobiť napätie a konflikty. Je to spôsobené protikladnými predpokladmi a princípmi medzi týmito dvoma prístupmi. Často sa preto môžu vyskytnúť aj rôzne prístupy v jednej organizácii. Tým ale trpí dôveryhodnosť a stabilita procesu. Bez ohľadu na uvedený rozpor začlenenie najlepšieho z oboch rámcov riadenia projektov pod hybridný prístup umožňuje PMO zlepšiť výsledky pre dlhotrvajúce projekty a lepšie riadiť riziká tým, že bude riešiť neistotu efektívnejšie. Jedným z kritických rozdielov a prínosov je, že v rámci agile existujú neustále interakcie medzi rôznymi multidisciplinárnymi tímami, ktorých členovia spolupracujú od začiatku až do konca projektu. Nefungujú vo vysoko štruktúrovaných systémoch, ale majú stálu vzájomnú súčinnosť. Tímové interakcie a interakcie s dotknutými stranami sa de facto nikdy nezastavia.

Hybridný prechod nie je len to, čo pozorujeme v dnešnej praxi, ale ide o najrealistickejší spôsob, ako optimalizovať hodnotu projektových produktov vo veľkých spoločnostiach podriadených viacerým interným ako aj externým obmedzeniam a požiadavkám. Prechod na hybridný prístup,

ktorý sa týka tak rámcov agile ako aj waterfall, môže byť veľmi efektívny aj z hľadiska riadenia manažérskej zmeny, lebo v tradičných organizáciách, ktoré straší radikalita agile, umožňuje ľahšie dosiahnuť žiadaný kultúrny posun, kedy sa rámec pre vyšší manažment mení len minimálne. Kľúčové otázky prechodu na agilné metodiky sú predsa často zoskupené aj okolo riadenia organizácie, ľudí, procesov, technológií a nástrojov. V neposlednom rade však najdôležitejšou otázkou pre všetky projekty zostáva tá, či priniesli výsledok, ktorý splnil alebo prekročil ciele a ciele organizácie. Koniec koncov, manažment sa naozaj nestará o to, aký konkrétny rámec riadenia projektov sa používa na realizáciu projektu. Záleží len a len na tom, či projekt prináša svoje ovocie a či projektový manažér resp. tím vie dodať. Nakoľko agile tiež nedokáže byť v tomto ohľade stopercentný, môže hybridný prístup k riadeniu niektorých projektov ponúknuť isté výhody a byť vysoko efektívny. Prechod na hybridný postup má šancu zvýšiť úspešnosť projektu i organizácie, urýchliť čas dokončenia projektov a pozitívne ovplyvniť zákazníkov. Manažment sa tiež prikloní k novému postupu, ak pochopí, že úspech hybridného procesu vyplýva zo zviditeľnenia procesov, lepšie definovaných cieľov a aktívneho rozvoja vysoko výkonných, čiastočne samoriadených, agilných tímov s vysokým stupňom vlastníctva zamestnancov k výsledkom ich práce ako aj nezávislosti celého tímu, ktorá podporuje jeho motiváciu i tvorivosť.

Zdroje:

[1]: Grushka-Cockayne, Y., Holzmann, V., Weisz, H., & Zitter, D. (2015). A new hybrid approach for selecting a project management methodology. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

[2]: Strasser, Johann: Hybrid Project Management – How to Combine Agile and Traditional Methods, The Project Management – The expert blog, 2019

[3]: Bidgood Sinead & Melles Andreas: A Hybrid Project Management Approach: Bridging Theory and Practice in ERP Implementation Projects, Umeå School of Business and Economics, 2017

[4]: Hybrid Project Management Manifesto: <https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto/>

Organizácia projektu komplexného podujatia založeného na počasí

<http://www.festivallectva.sk/>

Letecké podujatia SIAF sú najväčším podujatím na Slovensku. Ich príprava a zvládnutie predstavuje riadenie niekoľko tisíc úloh v priebehu niekoľkých dní za prispenia nepredvídateľných meteorologických podmienok a priameho dozoru celého radu prestížnych hostí.

Letecké podujatia SIAF prebiehajú už 15 rokov a organizuje ich Slovenská letecká agentúra, s.r.o. so sídlom v Banskej Bystrici (ďalej SLLA). Pri príležitosti 100. výročia úmrtia M.R. Štefánika vznikla necelých päť mesiacov pred podujatím špeciálna požiadavka štátnych orgánov na zabezpečenie takéhoto podujatia na letisku v Piešťanoch. Nazvali sme ho Festival Letectva Piešťany (ďalej FLP). Cieľom bolo vzdať hold spoluzakladateľovi Československej republiky a nadviazať na prvorepublikové tradície, kedy v roku 1927 bol z Ni-

36 letisku konali na jeho počesť aj letecké dni. Zároveň malo byť podujatie spojené s celoštátnymi oslavami výročia Štefánikovho úmrtia na mohyle Bradlo, ktorá je od letiska vzdialená len necelých 30 kilometrov.

Medzinárodné letecké dni SIAF na Letisku Sliač sú najväčším slovenským domácim podujatím. S návštevnosťou okolo 130-tisíc ľudí s veľkým náskokom tromfli aj top hudobné festivaly, kedy prišlo na ne viac ľudí než na Jánošíkove dni v Terchovej a Pohodu v Trenčíne dokopy:

- Pracovalo sa v novom neznámom priestore letiska;
- Nová logistika, nové vzťahy s majiteľom letiska;
- Nové neštandardné požiadavky Dopravného úradu a Riadenia letovej prevádzky;
- Potreba presunu osvedčených organizátorov cca 50 ľudí na nové miesto s predstihom;
- Práca s novými v praxi neoverenými brigádnikmi;
- Presun zariadení a vybavenia z letiska Sliač na letisko Piešťany (4 kamióny) tam a naspäť;
- Neoverená spolupráca s lokálnymi zložkami Ministerstva obrany (MO) a Ministerstva vnútra (MV) SR, ktoré tiež majú vplyv na spokojnosť účastníkov.

Ukazovateľ	Pohoda	MS v hokeji	SIAF / FLP
Zúčastnených na 1 deň [Trend]	40 000	20 000	100 000
Použité technické aktíva	Min	Min	1 mld Eur
Ohrozené hmotné cudzie aktíva	Min	Min	X mld
Najväčšie riziko – typ	Reputačné	Reputačné	Materiálne

try do Piešťan preložený letecký pluk, ktorý niesol čestný názov „Letecký pluk 3 generála – letca M. R. Štefánika“ a na letisku v Piešťanoch sa v rokoch 1934-

Presun podujatia do novej lokality samozrejme ešte sťažil organizáciu tohto náročného podujatia, kedy bolo potrebné riešiť tieto dodatočné problémy:

Zároveň bolo nutné zladať projektovú a podnikateľskú kultúru s dosť nekompatibilnými politickými subjektmi – Trnavským samosprávnym krajom (TTSK), tromi ministerstvami (MV, MO, MK) a Úradom vlády SR, čo možno výstižne označiť ako súboj „džungľa vs. sanatórium.“ Popritom bolo potrebné potláčať apatiu a averziu lokálnych samospráv voči SLLA z dôvodu, že súkromný subjekt dostal dotáciu k 100. výročiu úmrtia MRŠ a mesto a okolité obce nie. Reputačné riziko hrozilo teda najmä od médií v klasickom interpretačnom duchu „Štát financuje letecké dni a zisk ide súkromníkovi.“ Vyskytovali sa najmä tieto konflikty:

- TTSK pozýval do VIP zóny aj našich potenciálnych sponzorov (Príjmy od sponzorov sú rozhodujúcim príjmom SLLA)
- Sponzor vs. garanti výstupov, tichá a tolerovaná výčitka sponzorovi, že sa neustále menil rozsah hlavných výstupov
- Garanti výstupov a logistika vo všeobecnosti, sťažnosť garantov – že im logistika nezabezpečila to či ono
- Logistika a Garanti výstupov, sťažnosť logistiky, vraj sa garanti výstupov nezaujímajú o detaily
- VIP hostia oceňovali kvalitu podľa kvality VIP zóny. Tu sa však šetri zvyčajne len málo.

Najväčšou výzvou podujatia je však tradične jeho závislosť na počasí. SIAF sa pravidelne koná vždy posledný augustový týždeň, keď je počasie relatívne stabilné. Potvrdzujú to štatistické zistenia a je to relatívne pevný predpoklad, s ktorým sa dá spoľahlivo pracovať. Posledný prázdninový týždeň je navyše z pohľadu účasti výnimočný, nakoľko rodičia školopovinných detí sú po dovolenke a organizujú svojim ratoľstiam záverečné atrakcie. Festival Letectva Piešťany sa však konal už 4. a 5. mája 2019. Dopadlo to tak, že jeden letecký deň, t.j. nedeľa, bol zrušený a v sobotu, kedy sa zároveň konali prestížne oslavy na Bradle za prítomnosti všetkých štyroch najvyšších ústavných činiteľov Slovenska a mnohopočetných zahraničných delegácií sa počasie napriek mimoriadne nepriaznivej predpovedi držalo doslova zázrakom. Preto sa tento rok na podujatí zúčastnilo iba cca 20 000 ľudí.

Závislosť na počasí je v tomto konkrétnom prípade veľkým rizikom, najmä finančným a reputačným, lebo odhadovaný podiel vstupného na rozpočte projektu je cca 30%, pričom sú však najdrahšie aktíva - lietadlá (20 až 30) a účinkujúci k dispozícii bez ohľadu na počasie. Rozhodnutie o konaní resp. nekonaní sa pritom robí až v konkrétny deň.

Moja rola na projekte bola pôsobiť ako konzultant a prispievateľ. Vypracoval som základné projektové dokumenty, ktoré však neboli v praxi použité, lebo to vraj „zdržuje.“ Po dohode so sponzorom som sa teda v ďalšej časti zameral na algoritimizáciu úloh prípravy letiska v MS Project. To

bola pôvodná požiadavka sponzora a majiteľa SLLA, pretože za 2-3 dni pred začatím podujatia treba vykonať viac ako 1200 úloh, ktoré majú svoje závislosti a konečné termíny, napr: treba zladať a odkontrolovať viac ako 50 dodávateľov služieb, prilietajú lietadlá s účinkujúcimi a pod. Všetko musí byť zároveň aj pripravené pre krízový manažment podujatia. Počet bežných projektových úloh odhadujem na cca 5 000 aktivít, čo spolu s počtom účastníkov len dokresľuje celkovú náročnosť podujatia. V svojej 18-ročnej praxi s MS Project som toľko úloh a takú intenzívnu koordináciu v relatívne krátkom čase 2-3 dni nezažil !!!

Z môjho pohľadu ako nováčika na podujatí bol projekt FLP 2019 „slonom“ medzi projektmi. Ťažko bolo slona rozkrájať, ťažko ho bolo vidieť zo spodu. K podchytieniu veľkého obrazu mi samozrejme pomohla WBS-ka. Bez WBS bola väčšina manažérov „slepá“, lebo v realite bolo veľmi ľahké stratiť obraz, čo sa práve deje na letisku. Pre sponzora a riadiaci tím boli vypracované nasledovné projektové dokumenty:

- Logická Rámcová Matica (LRM) – 6 hlavných výstupov / 36 pod výstupov
- Pre väčšinu výstupov boli nadefinované OVI, MOV a Predpoklady
- WBS - bola súčasťou LRM
- RACI matica



Vďaka mojim prístupom sme intenzívne pracovali s predpokladmi. Vykonávali sme ich častú revíziu. Použili sa aj ďalšie dokumenty, ktoré sme spoločne vylepšovali ako register rizík (obsahoval 80 položiek) a havarijný plán (36 strán). Vlastný informačný systém nepodporoval integráciu projektových úloh. Organizačné know-how SLLA je obrovské a ťažko kopírovateľné. Prípadná konkurencia by musela priradiť enormné množstvo zdrojov, aby dosiahla kvalitu podujatí SLLA. Okrem toho podujatie schvaľuje Dopravný úrad a organizátor musí spĺňať viaceré ISO normy. SLLA vlastní aj medzinárodné certifikáty, ktoré ju oprávňujú organizovať takéto podujatia. Schvaľovacích a participujúcich subjektov je teda oveľa viac.

V rámci organizácie SIAF / FLP sú zriadené tieto podporné skupiny:

- Riaditeľstvo
- Krízový manažment
- Doprava
- Pozemný program
- Letový program
- Marketingová a Mediálna skupina
- Prijímacia kancelária
- Výber vstupného
- Logistika

Pokiaľ ide o rozsah projektu samotného, okrem zabezpečenia zdrojov sú dôležité nasledovné výstupy.

Pristávanie / odlietanie techniky:

Ide o náročnú záležitosť na koordináciu, prilietajú účinkujúci, hostia. (t.r. ministerka obrany Talianska) - Stačí jedna zmena a

niekto musí vydržať vo vzduchu o čosi dlhšie. Samozrejme takýto špás nie zadarmo.

Letový program:

Mal „lietajúci“ charakter, dlho bol neuzavretý. Známy bol len prelet z Talianska na Bradlo a do Piešťan. Podujatia sa zúčastnili piloti z ôsmich krajín.

VIP zóna:

Má svoje špecifiká a musí všetko fungovať. Väčšina zúčastnených vo VIP zóne kontroluje úspech projektu.

Ostatné služby a aktivity:

Gastro služby zabezpečovali externí dodávatelia (rozdiel oproti SIAF podujatiam) Súčasťou podujatia bolo aj divadelné predstavenie o živote MRŠ.

Projektový tím pracoval s entuziazmom a počty sa pohybovali v rozmedzí 50 - 70 ľudí (organizačný tím). Tímovému duchu pomohli aj neformálne posedenia po ukončení pracovného dňa v hoteli. Porady s gestormi výstupov a šéfmi pracovných skupín prebiehali podľa potreby. Na podujatí participovali aj brigádnici, ich počet bol 150 - 180 ľudí, väčšina z nich bola z Piešťan a hoci to boli neoverení ľudia, ich zaškolenie prebiehalo v dobrej kvalite. Na druhej strane priradovanie brigádnikov na aktuálne úlohy nebolo vždy ideálne, lebo sa „hasili“ najmä aktuálne úlohy.

Také veľké podujatie ako FLP 2019 sa samozrejme neobíde bez svojich rarít a kuriozít. A tak v piatok, deň pred začiatkom podujatia, sme vďaka silnému dažďu vykúpili všetky gumáky v meste Piešťany.

Dážď je totiž veľký nepriateľ aj pre pohyb techniky mimo spevnenú plochu po rozmočenom teréne predstavuje obrovský problém. Na ozvučenie letiska bol zakúpená poskladaná technika, ktorá bola dovezená 1 kamiónom a popod funkčnú letiskovú dráhu bolo treba ťahať cca 300-metrový kábel. Až v posledný deň pred otvorením podujatia bola spojzdená cesta pre záchranné zložky, kedy na tento účel bolo potrebné orezať veľké množstvo krovin. Na parkovanie áut účastníkov sa zasa muselo pokosiť pole repky olejnej. Oceňovanou technickou vychytávkou bola VIP registrácia a VIP vstup pre hostí a novinárov cez QR kód.

Pokiaľ ide o ponaučenia a získané skúsenosti z FLP 2019 do troch týždňoch po realizácii podujatia prebehlo následné posúdenie projektu (ďalej AAR). Išlo o celodňové

stretnutie počas soboty. Samotné posúdenie projektu prebehlo v rozsahu celý organizačný tím v rozsahu 3 hodín. Zvyšný čas sme sa venovali príprave SIAF 2019. Pred AAR prostredníctvom dotazníkov boli zozbierané poučenia z realizácie podujatia. Navrhovaná spätná väzba na úroveň strategického a taktického riadenia neprebehla a posúdenie projektu sa ani nerealizovalo podľa metodiky teda napr: za moderovania nezávislého experta. Na AAR bolo jednotne potvrdené, že veľké poučenia vznikli tým, že sme podujatie pripravovali v nepriaznivých poveternostných podmienkach a že sme si samotnú realizáciu vyskúšali pri dvoch druhoch podmienok - sobota vhodné počasie - a nedeľa - nepriaznivé počasie. Vyskúšali sme si dopad najväčšieho rizika podujatia na vlastnej koži, a to je naozaj neoceniteľná skúsenosť. ■



Is There Something Going Wrong on Your Project? Look for System Behavioral Archetypes

Published on PMI Knowledge Shelf on the March 5 2019

Lenka Pincot, PMI Czech Republic Chapter

Abstract

It should not be a surprise that complex problem solving is on the top of the most-wanted job skills in future. We are facing trends in digitalization, the need for agility on an enterprise-wide level, and a changing business environment with disruptive players. Learning how to quickly navigate in systems of interconnected elements that influence each other helps project managers to improve their non-linear critical thinking and effectively deal with ambitious projects delivering complex changes.

This article introduces system archetypes and their application in the project management environment. System archetypes are reoccurring patterns of behavior that can be found in any type of organizational system. They serve us as effective tools to diagnose projects, identify and manage risks, and point out underlying structures that are signaling where fundamental decisions must be made in order to fix a root cause.

Complexity of Project Systems

Projects are unique endeavors with ambitious goals that create challenges for project managers and force them to deal with uncertainty in an unstable environment. Some projects fail, and we want to understand why. We scrutinize project statistics, facilitate lessons learned sessions, and implement fast-learning agile methods. Yet we see that some issues are reoccurring.

Projects, in their complexity, may be seen as systems of interconnected elements that influence each other. A few examples of this include: the level of understanding of customer requirements has a direct impact on quality of delivery; the communication skills of project team members influence team dynamics, team setup is closely linked with resource planning; and stakeholder involvement supports or degrades the project progress and also impacts goal clarity.

Project managers are supposed to see these links and reach balanced, progressing projects through their decision making and actions. By gaining experience, the ability to predict issues improves. We see patterns and notice familiar signals that a particular problem is just around the corner. We see the dynamics of linked project elements. Such skills in understanding underlying structures in challenging project environments are often vital in order to manage risks and keep the project moving by preventing negative disruptions. By developing the ability to navigate in complex systems, project managers improve their problem-solving skills and nonlinear critical thinking.

Reoccurring Patterns of Behavior

Reoccurring patterns of behavior are called system archetypes, and we can find them in any type of system. System archetypes are effective tools to diagnose organizational environments and identify

the probability of issues happening. Archetypes point to underlying structures that may not be visible at first sight. They are behavior patterns suggesting that fundamental decisions must be made in order to fix the real root cause. Identification and analysis of system archetypes is part of a broader discipline that originated in cybernetics, call business dynamics.

There are eight widely recognized system archetypes (Senge, 1994), but this article mostly focuses on three selected ones to demonstrate the use of the business dynamics method in project management. The other five are explained briefly.

Archetypes may occur in more instances at one system, and can create complex combinations that are harder to decipher. However, the ability to identify the archetypes can be trained and developed and, after a while, may become a standard lens you look through to see the environment around you.

Understanding the System Archetypes

How can you read the business dynamics models that demonstrate the system archetypes? These are called casual-loop diagrams and consist of variables and their relations with assigned polarity. Positive polarity means that the leading variable influences the impacted variable in the same direction. When the first grows in its value, the other also increases. Negative polarity means that the leading variable causes an opposite change in value of the impacted variable. When the first one grows, the other decreases.

Variables and their relations may create closed feedback loops with overall positive or negative polarity. A positive feedback loop represents exponential growth (or down-spiraling) of values of variables involved, and a negative feedback loop demonstrates system-seeking equilibrium and balance. The following reoccurring patterns are considered to be system archetypes (Senge, 1994):

- Drifting goals
- Escalation
- Fixes that fail
- Growth and underinvestment
- Limits to success
- Shifting the burden
- Success to successful
- Tragedy of the commons

System Archetypes Are Diagnostic Tools and Help Develop Complex, Problem-Solving Skills

System archetypes were identified in order to help managers deal with complexity of organizational behavior. They were acknowledged and described after showcasing the business dynamics method. This method originates in cybernetics, and was successfully applied in the business world. For example, it can be used to understand the unexpected failure of a company that was once awarded as the fastest-growing enterprise in the United States. Its sudden bankruptcy raised many questions that were demonstrated on a computer-simulation model built on business dynamics principles.

The business audience was, however, seeking something much easier to grasp and use. Computer simulations require extensive data gathering and an advanced mathematics skill set. The answer to this management demand was to introduce system archetypes, a fast diagnostics tool that brings insight into organizational complexity, yet is understandable at a glance.

System archetypes can be used as a diagnostic tool when the problem already occurs, or as prevention when an experienced project manager identifies a risk that an archetype, or pattern, may be formed. But overall, the understanding of system archetypes helps to develop nonlinear thinking, increase the ability to see unintended impacts of potential decisions, and enhance your complex, problem-solving skills.

System Archetypes and Their Demonstration in the Project Environment

Drifting Goals

The Drifting Goals archetype illustrates the gap between the goal and current performance. Such a situation creates tension and requires a call for action. In general, there are two ways to minimize the gap: (1) taking corrective action to impact the actual state in order to get closer to the goal state, or (2) lower the goal.

There may be a good reason to lower expectations that were originally set based on initial assumptions. The Drifting Goals archetype, however, encompasses a warning of the impact of erod-

ing goals on company culture and overall trust in projects.

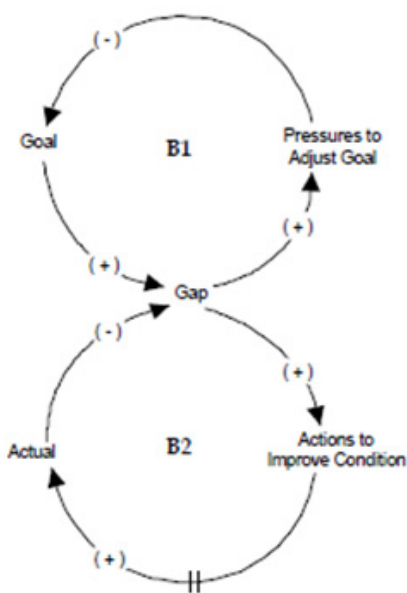


Figure 1: Drifting goals archetype (Braun, 2002).

Let's look at example of a software implementation project that is taking longer than expected. Meeting the deadline is business critical, and expectations of the solution quality are high. Project management leadership decides to decrease the scope and shorten the user training period in order to offset delays in software development and secure on-time delivery. The consequences for the organization may, however, be severe, such as a badly managed transition, rejection of the new solution by untrained users, push back for the old ways of working, and bitter feelings of failure by the management.

Another example of dangerously drifting goals is a sprint-planning anti-pattern, where unfinished user stories are carried out to the

next sprints over and over. The sprint goal is not met, but it does not seem to create a big impact. The team learns by experience that unfinished user stories are postponed and the project continues without any significant red flags because there are always good reasons why goals could not be achieved.

In the situations described above, we are potentially left with stakeholders who end up with unsatisfied requirements, insufficient change management, and deteriorated trust in future projects. The team members learned that goals are not that important, and that anything may be reconsidered.

What is the takeaway that the archetype is teaching us? We can't possibly manage projects without dealing with changes and we actually don't even want to avoid them. But we have to be aware of potential impact on company culture and team morale. In order to maintain trust in projects, we need to be transparent about the reasons for the change, proactively lead strong and frequent communication, focus on stakeholder management, and, most importantly, commit to realistic goals.

Escalation

The Escalation archetype is about competition that may end up being destructive for both involved parties. This situation happens when the actions of party A are seen as a threat by party B, leading to reinforced action by party B. Party A then reacts, and the whole conflict escalates to potential damage impacting both parties.

In the project environment, we may see this archetype as two competing projects that are unwilling to share critical resources or information. We may also have competing team members who seek attention and visibility to be promoted and in order to showcase their skills they don't collaborate and consequently harm the overall project progress. Such a case should indeed be visible to the project manager who can take action to stop the conflict. But not all examples are so obvious.

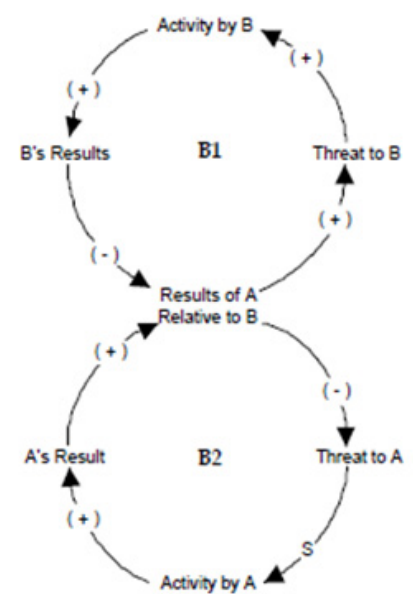


Figure 2: Escalation archetype (Braun, 2002).

What about when there is competition between the project team and an external vendor who is supplying critical know-how or technology? The vendor may see the entire project team as a competitor who is threatening their unique position at the company. If there is knowledge transfer expected to happen, the vendor may be afraid of becoming replaceable,

and may try to secure importance by pushing the company into a full outsourcing model. The project manager may initially welcome the vendor's proposal because it means avoiding costs for training of the project team, costs for building new competence in the organization, or even for buying extensive documentation. Also, implementation time is supposed to be shorter with skilled vendor experts.

But, as a result, the vendor pursues their strategy to stay highly exclusive by protecting their know-how, and avoids sharing with the team, and any attempt to learn is pushed back. The two teams, vendor and project, are facing communication barriers, are suspicious of each other, and don't collaborate. The consequences will probably cause dependence on the vendor and produce an inability to maintain the solution by internal resources. When the company needs to make major organizational changes involving this solution, they will hit a hard wall. If the company decides to take over the vendor solution and get rid of the vendor, they will pay a high price for reverse engineering and, at the end, the vendor ultimately loses. This is speaking from my own experience of representing a company in such a case.

Fixes That Fail

You may easily detect the archetype Fixes That Fail after hearing this: I thought we fixed this, why is it getting worse again?

This archetype signals that the fix dealt only with the problem symp-

toms, and that the root cause was not addressed. The unintended consequences of the symptomatic solution make the original problem even worse.

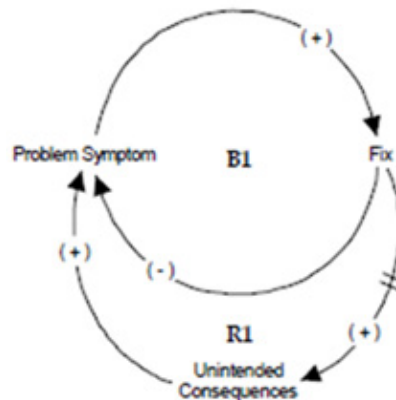


Figure 3: Fixes that fail archetype (Braun, 2002).

The management danger lies in not realizing that the new factors are worsening the original solution, and that the delayed consequences are related to the decisions that were supposed to fix the original problem. In other words, there is not a new problem. It is still the same problem; we only made it worse and let it pop up in more areas.

I was once part of a large team that was building a new international center for shared IT services for a global company. We had several teams with their own project leaders, and each team was focusing on specific part of the delivery. The project was fairly large, complex, and its duration was several years. There was mechanism to coordinate the team outputs, but we were repeatedly facing issues in miscommunication, misalignment, and lost opportunities.

In an attempt to fix it, the teams were asked to document their outputs in a more thorough manner and to present lengthy documents on cross-team meetings, and the team leads were attending frequent coordination sessions. But the situation was not improving. Instead, the project was seeing more delays, as the teams were concentrating on documentation and presentations instead of on project deliverables. After some time, everyone was complaining about how the other teams were dragging their performance down, causing delays, and putting the overall project in risk. Collaboration among teams took a hit, and we were moving nowhere.

Seeing this, our project director took a surprising step. He sent the entire project team to Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI) personality types and communication training. We all learned about ourselves and were shown how our personality types influence our communication style. Not surprisingly, there was an accumulation of certain personalities in our technical team, and another personality type dominated our process design team and staffing team. We learned where our communication issues were coming from, and we got tips on how to present information to each other to get it understood. The impact was mind-blowing. The overall performance jumped up, tension between teams disappeared, and the team spirit was restored. We started to deliver again. The project director addressed the root cause and the fix became sustainable.

References

Braun, W. (2002). The system archetypes. William Braun.
Senge, P. M. (1994). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York; Doubleday.



Lenka Pincot is an expert on aligning business and IT strategies and leading complex change initiatives in order to create customer and business value. She is a senior agile leader with more than 17 years of experience in translating strategic vision into enterprise IT function design, digitalization, agile transformation, business process automation, and improvements. Ms. Pincot has extensive experience with the business dynamics method and its application in the strategic management discipline, which she delivers and teaches to various business leadership groups. She also holds several PMI certifications, including: PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)[®], PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)[®], and Project Management Professional (PMP)[®].

Brief examples of demonstration of the other archetypes:

Growth and Underinvestment

refers to the situation when growth is pursued without investing enough in infrastructure, and consequently resulting in loss of quality and overall frustration. We may see an example of this archetype in the project environment when a company decides to implement a pilot solution followed by fast template rollouts that are scheduled and budgeted to be fairly easy (because we tested them all in the pilot, right?). All of the effort is focused on the pilot, and it is a success. But surprisingly, the template rollout does not go that well because the company did not invest enough in change management, and did not provide enough trained specialists and resources for a massive change.

Limits to Success

archetype pushes us to challenge the assumptions of growth. It shows that every system has a limited capacity to grow, and unless we are aware of the limits and expand them in advance, we face pushbacks sooner or later. Example? Every organization can absorb only a certain amount of changes at a time. If the large changes are coming too soon after each other, the organization becomes too unstable and projects will not deliver their goals.

Shifting the Burden

is similar to Fixes that Fail, but there is a major difference. This archetype is also describing preference to solve problem symptoms rather than directing effort to analyses and looking for a root cause. But while in Fixes the Fail

situation we were facing a worsening problem due to the unintended consequences of our decisions, in Shifting the Burden, we are creating dependency on the quick-fix solution. The way out gets harder and harder.

A good example is to look at lengthy approval processes for change requests. On business-critical projects we need to react to changes quickly. But heavy administration or long waits for steering committees to get together and decide do not help. Finding a way around may look good because the change was adopted quickly and project goes on (for instance, by a misleading change classification that requires a lower-level decision maker), but finding a way around it also means that we did not communicate to the steering committee in a transparent way. When this happens next time, we are being trapped. But it also means that the root cause was not addressed and that the next projects will suffer from exactly the same insufficiencies.

Success to Successful

is a very nice archetype that says that we should not put everything on one card. If we promote only one source and this source becomes unavailable, we may face a severe impact on the project. It is quite risky to rely on just one key specialist who is responsible for the major part of the delivery. This is where the talent management and working with junior team members comes in. They may be slower and make more mistakes until they learn, but without developing them and supporting their professional growth, we would not be able to secure skills and com-

petencies in the long term. When looking for this archetype, consider also technology or methods. Is everything depending only on one approach? One communication tool? One storage place for project documents?

Tragedy of the Commons is an archetype that demonstrates

potential risks when dealing with shared resources. When too many parties claim their right to use the shared resources, the system reaches a limit and shared resources become exhausted. Imagine a lake without regulations on fishing. One fishing boat has a small impact on the lake ecosystem, but 100 boats fighting for fishing

spots may destroy the entire fish population. Project teams often include members from shared pools. Resource allocation rules and oversight are key in order to minimize the risks of overloading the resources, wasting valuable capacities due to negative impacts of project multitasking, and creating a lack of task ownership. ■

PMI-ACP Certifikace

Úsilí, které se vyplatí investovat.

Kateřina Treppeschová, PMP, PMI-ACP

Pro koho je certifikace určená?
Osobně bych doporučila PMI-ACP certifikaci projektovým a programovým manažerům, kteří řídí projekty a programy kde se se prolíná waterfall a agile svět. Já jsem například řídila program, kde většina projektů byly waterfall dodávky a jeden projekt se dodával agilně. Nebo jsem měla projekt, kde jsem kombinovala agilní a waterfall techniky, jelikož projekt nebyl ani čistý waterfall ani čistý Agile. Pokud jste projektoví nebo programoví manažeři a řídíte alespoň částečně agilní dodávky, tak vám tuto certifikaci velice doporučuji. Pokud máte roli scrum mastera nebo product ownera, tak si myslím, že více získáte certifikací od jiných certifikačních institucí, které se soustředí přímo na jednotlivé role v rámci scrum teamu nebo na konkrétní agilní metodiky.

Na co je zkouška zaměřená?

Podobně jako PMP tak i PMI-ACP má hodně široký záběr. Oproti ostatním agilním certifikacím, PMI-ACP se nezaměřuje na konkrétní roli nebo konkrétní agilní

metodiku. Ke zkoušce budete potřebovat znát alespoň sedm základních agilních metodik, jak obecně fungují, jaké jsou tam role a hlavně budete muset mít přehled o celé řadě agilních nástrojů. Dále budete muset vědět, jak se v agilním prostředí řídí stakeholderi, jak se plánuje, nebo jak se pracuje s týmem.

Samotná zkouška se vás nebude ptát na to, zda umíte vše vyjmenovat. PMI-ACP vás zkouší z agilního mindsetu a zda přemýšlíte jako správný agilní leader. Pro mě byl při zkoušce celkem šok, že skoro žádná otázka se neptala na žádnou konkrétní agilní metodiku a jak funguje. Místo toho v otázce bylo definováno, jaká agilní metodika je použita a byla předložena case study a já se musela rozhodnout jaký je další krok. V podstatě celá zkouška byly samé case study. V tomto ohledu bych řekla, že je PMI-ACP těžší než ostatní certifikace. Ve stejné době jako jsem se připravovala na PMI-ACP jsem skládala zkoušku také na SAFe agilní certifikaci. Tato zkouška je zaměřená na to, zda jste se z paměti naučili všechny termíny a

jak metodika funguje. V PMI-ACP tyto otázky skoro nenajdete. Jste zkoušeni z toho, jak přemýšlíte a zda jste schopni správně aplikovat agilní principy.

Vyplatilo se úsilí investované do certifikace?

Má odpověď je rozhodně ano. Agilní projekty nebo projekty s částečnou agilní dodávkou jsem řídila již několik let před certifikací, takže jsem rozhodně nebyla agilní nováček, když jsem s přípravou začala. Příprava na certifikaci mi ujasnila pohled na agilní svět a objevila jsem celou řadu nových přístupů a agilních technik. Dle mého názoru v dnešní době být PMP a PMI-ACP certifikovaný je neskutečná výhoda. Ne pro to, že máme „PMP a PMI-ACP“ za jménem, ale pro to, že přípravnou na tyto certifikace získáte přehled a bude se schopni snadno orientovat v obou světech. V dnešní době ubývá čistě agilních nebo čistě waterfallových projektů a projektový manažer, který dokáže chytře kombinovat oba přístupy má mnohem větší šanci na úspěch. ■

Kedy sa dočkáme úspešného dokončenia projektu výstavby tunela Lietavská Lúčka – Višňové – Dubná Skala? - časť 2

V predošlom čísle (jar 2019) bol bližšie špecifikovaný historický vývoj tunela Lietavská Lúčka – Višňové – Dubná Skala. Prejavilo sa mnoho nedostatkov, nie len v oblasti riadenia projektu ale i zo strany zadávateľa a zhotoviteľa. Problematika výstavby tunela je však čoraz viac aktuálnejšia. Ako je na tom projekt v súčasnosti a ako bude smerovať ďalší vývoj stavby?

V súčasnosti sa na povrch dostáva mnoho informácií, ktoré boli dlhodobo zamlčané. Médiá, tak mnohokrát poskytovali neúplné ako i zavádzajúce informácie ohľadom aktuálneho stavu stavby. V médiách sa čitateľ dozvedel raz o neúspechu zo strany ministerstva, Národnej diaľničnej spoločnosti či samotného zhotoviteľa. Kde je ale skutočná pravda?

K čomu došiel priebežný audit na stavbe?

Záveru priebežného auditu na samotnej stavbe priniesli mnoho zistení, o ktorých dovtedy málo kto vedel. Vďaka nadviazaniu dlhodobej spolupráce s poradným orgánom Európskej komisie JASPERS sa podarilo predísť mnohým nezhodám, ktoré vznikali ako na strane zadávateľa, tak i zhotoviteľa stavby (NRSR, 2019).

Zaujímavosťou je, že samotné svahové zosuvy, ktoré boli podľa zhotoviteľa hlavnou príčinou,

prečo sa stavba nerealizovala podľa stanovených míľnikov a prečo dochádzalo k pomalému čerpaniu rozpočtu, boli zdokumentované už pred začiatkom výstavby. Tieto skutočnosti boli uvedené i v dokumentácii, ktorá tvorila podklady pre stavbu v samotnom verejnom obstarávaní, teda zhotoviteľ o uvedenom probléme musel vedieť už vopred (NRSR, 2019).

Projekt bol realizovaný na základe Žltej knihy FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils). FIDIC predstavujú štandardizované zmluvné vzory vydané Medzinárodnou federáciou konzultačných inžinierov. Z pohľadu všeobecných podmienok, ktoré predstavujú sústavu štandardných ustanovení, pravidiel a postupov používaných pri realizácii stavebných projektov podľa zmlúv o dielo. „Žltá kniha tzv. „Vyprojektuj a postav“ (Design and Built), v rámci ktorej je zhotoviteľ zodpovedný za vyprojektovanie aj realizáciu diela, a to podľa požiadaviek objednávateľa.

Vyhotovené dielo musí byť vhodné pre zadaný účel (fit for purpose). Zhotoviteľ väčšinou vykonáva dielo za pevnú, vopred dohodnutú cenu tvorenú paušálnymi združenými položkami a je zodpovedný aj za správny rozpočet, za ocenenie stavebných prác a za vykonanie diela za dohodnutú cenu (aj v tomto prípade však môže dôjsť k jej úprave v dôsledku zmien a nárokov)“ (Relevans, 2019). Zhotoviteľ je teda povinný spracovať všetky stupne projektovej dokumentácie až po získanie stavebných povolení. Podľa výsledkov zisťovania ministerstva zhotoviteľ túto povinnosť v niektorých ohľadoch zanedbal (NRSR, 2019).

Priebežný audit sa zamerával i na spornú otázku z pohľadu výstavby mostov. Mnoho mostov na úseku Lietavská Lúčka – Dubná Skala je nedostavaných, dokonca v mnohých prípadoch len nedostatočne rozpracovaných. Dôvodom pre nedostatočné zhotovenie mostov na danom úseku sú

Diaľnica D1 z Bratislavy do Košíc a tunel Višňové

Štát začal autostrádu stavať v roku 1972. Vladimír Mečiar ju sľuboval dokončiť v roku 2000, Robert Fico hovoril o roku 2010, Ján Figeľ o roku 2017. Ak sa naplnia súčasné plány, hotová bude v roku 2026. Najnovším problémom je tunel Višňové, cez ktorý sa vodiči vyhnú ceste popod Strečno.



Situácia ohľadom Tunela Višňové; Zdroj: SME, 2019

podľa zhotoviteľa nepredvídateľné geologické podložie v danej lokalite. Interný aj externý stavebný dozor považujú tieto podmienky za známe už od začiatku samotnej súťaže. Z uvedeného dôvodu mu nebolo možné preplatiť časť nákladov súvisiacich so zhotovením stavby. Zhotoviteľ sa s požiadavkou obrátil na komisiu na riešenie sporov (NR SR, 2019).

Zlyhanie bolo už v minulosti

Na základe vyjadrenia poslanca Andreja Hrnčára „tunel mohol byť sprejazdný už dávno, ak by sa staval formou PPP projektu.“ Dôvodom, je na základe jeho vyjadrenia zrušenie PPP projektu na výstavbu diaľnice vládou Ivety Radičovej v roku 2010, kedy padlo nešťastné rozhodnutie o zastavení výstavby viacerých úse-

kov diaľnice. Zodpovednosť za zrušenie by podľa poslanca mal znášať vtedajší minister dopravy a výstavby Ján Figeľ.

Vyhlásenie novej súťaže

Vypísanie novej súťaže na nového zhotoviteľa stavby je naplánované na druhý polrok tohto roka. Zmluva s novým dodávateľom by sa mala podpísať ešte v roku 2020. V uvedenom roku by sa mala stavba už začať naplno realizovať. Dôvodom pre urýchlenie konania je fakt, že ak Slovensko nestihne daný úsek dostavať do roku 2023, bude musieť vracieť eurofondy, ktoré boli na tento úsek z prostriedkov Európskej únie vyčlenené.

„Pre nás bude prioritou aj termín dokončenia, to znamená kvalita a rýchlosť dokončenia tohto úseku.“

(Ján Ďurišin, generálny riaditeľ NDS)

Termín samotnej výstavby sa tak natiahne o 3 roky, pričom s predošlým zhotoviteľom úseku diaľnice D1 Lietavská Lúčka – Višňové – Dubná Skala, združením Salini Impreglio – Dúha, došlo k rozviazaniu zmluvy o dielo z dôvodu podhodnotenej zmluvnej ceny. Sporné boli i nároky na dodatočné platby za jednotlivé rozdiely, ktoré vznikali medzi projektom predloženým v súťaži a realizovaným projektom, ktorý musí prebiehať podľa platných noriem a požiadaviek Národnej diaľničnej spoločnosti (Pravda, 2019).

Výstavba tunela ovplyvní viaceré úseky

Samotná výstavba tunela Višňové ovplyvní viacero úsekov. Jedným

z nich je i úsek D1 Hričovské Podhradie - Lietavská Lúčka, kde je nevyhnutné dokončiť privádzač Lietavská Lúčka - Žilina. Samotnú výstavbu brzdi i viacero faktorov, ktoré spôsobujú požiadavky tretích strán. Ide najmä o zmeny organizácie dopravy a preložky vedenia vysokého napätia. Tieto požiadavky vznikli v neskoršej lehote pri prerokovaní plánu organizácie dopravy a výstavby a dokumentácie na realizáciu stavby. Uvedený úsek by tak mal byť spustený s menším časovým oneskorením z dôvodu nadväznosti na projekt Višňové - Dubná Skala (SME, 2019).

Bude stavba chátrať?

Poslanecký prieskum, ktorý sa konal na stavbe v marci poukazuje na mnoho rizík, ako i mnoho otázok, ktoré bude treba riešiť.

„Prešli sme si obe tunelové rúry, na 2/3 je sekundárne ostenie hotové, primárne len na 1/3. Toto je napríklad jedno z rizík, keby stavba ostala opustená na niekoľko mesiacov, kým nájdeme nového zhotoviteľa. Taktiež sme videli mostné konštrukcie s obnaženým debnením, výstužou, ktoré budú chátrať, zvetrávať. To všetko sú veci, ktoré nás budú stáť peniaze. Preto sa na tomto stretnutí všetkých strán pýtame, čo je naozaj príčinou a chceme sa dopátrať, či nie je šanca nejakého zmierlivého záveru, aby došlo k dohode“ (Miroslav Ivan, poslanec SaS).

Zhotoviteľ zložil v súčasnosti bankovú záruku vo výške viac ako 40 000 000€, ktorá je primárne určená na uspokojenie záväzkov

subdodávateľov, kde sa odhadujú záväzky spoločnosti vo výške takmer 37 000 000€. Odhaduje sa, že subdodávatelia by mali úhradu dostať najneskôr do konca tohto roka (TA3, 2019).

Osud stavby je tak v súčasnosti jasný. Dôjde k zastaveniu stavby, pričom pôvodný zhotoviteľ je povinný do 55 dní stavbu vypratať. Otázne však je, čo sa stane s rozobrenými časťami stavby. Jednoznačne bude dochádzať k znehodnoteniu rozostavaných častí stavby v podobe zvetrávania nedorobených konštrukcií či zarastaním úsekov vplyvom pôsobenia náletových drevín. Nie je však otázne, ako sa k tomuto postaví Národná diaľničná spoločnosť, nakoľko podľa viacerých medializovaných informácií chce spravovať rozostavané úseky a zabezpečovať ich údržbu, aby nedochádzalo k znehodnoteniu stavby.

A čo na to hovoria odborníci?

Za najväčšiu príčinu neúspechu realizácie projektu je považovaný nedokonalý a prevažne pomalý proces schvaľovania a riadenia zmien projektu Národnou diaľničnou spoločnosťou. Národná diaľničná spoločnosť vracala mnohé zmeny (mnohokrát v časovom oneskorení) na preriešenie chýb projektu zhotoviteľovi, pričom len málokteré uznala. Na základe nedôsledného vyplácania faktúr za subdodávky odišla spoločnosť SKANSKA, už v tejto fáze mala Národná diaľničná spoločnosť riešiť problém a nie len odďaľovať jeho riešenie (Kopka, 2019; Vanovčanová 2019).

Chýbajúce prvky v procese realizácie projektu spôsobili mnoho problémov už v prípravnej fáze projektu (najmä chýbajúci stavebný dozor), za problémy však dodnes minister nevyvodil žiadnu zodpovednosť. Mnoho popredných spoločností ako i samotný minister sa zhodujú v tom, že ani navýšenie rozpočtu by neprineslo zabezpečenie chýbajúcich ľudských a materiálnych zdrojov na projekte. Minister považoval za najväčšie zlyhanie zo strany zhotoviteľa práve nedôsledné a mnohokrát i oneskorené predkladanie faktúr na preplatenie ministerstvu. Zhotoviteľ tak nemal dostatok finančných zdrojov na to, aby dokázal uhradiť jednotlivé záväzky subdodávateľom, ktoré im vznikli v procese realizácie samotného projektu.

V Európskej únii je mnoho podobných prípadov, ktoré Európska komisia v súčasnosti eviduje, preto sa snaží i k tomuto prípadu postupovať obdobne. Je stanovených mnoho podmienok, pričom najhlavnejšia je, že musí byť na území štátu dodržaná súťaž, nemožno realizovať projekt priamym zadáním. Pre projekt Dubná Skla - Višňové - Lietavská Lúčka boli stanovené podmienky, že do roku 2020 musí byť známy nový zhotoviteľ, pričom len ak bude súťaž transparentná a naplnia sa obligatórne podmienky, bude možné navýšiť rozpočet z prostriedkov Európskej komisie. Ani to však nie je jedinou zárukou, nakoľko je nevyhnutné aby bol projekt dokončený v roku 2023, inak sa budú musieť vrátiť všetky finančné prostriedky vynaložené zo zdrojov Európskej únie zo

štátneho rozpočtu Slovenskej republiky.

Aký bude najbližší postup na prácach na stavbe?

Ministerstvo sa spoločne so zhotoviteľom projektu dohodli na zložení bankovej garancie vo výške najmenej 40 000 000€, čiastka bude slúžiť na vyplatenie všetkých dlhov, ktoré v súčasnosti zhotoviteľ má voči štátu, ale i

subdodávateľom (Kopka, 2019; Vanovčanová 2019). V podpísanej dohode medzi štátom a zhotoviteľom je doložka o tom, že zhotoviteľ nebude blokovať stavbu a v čo najkratšom čase vyprace stavenisko, aby sa mohla stavba prevziať novým zhotoviteľom. V súčasnosti prebieha rozsiahla inventúra na stavbe, aby bolo možné vyčíslieť jednak reálne použité finančné prostriedky, jednak aby mohol zhotoviteľ prebrať

garanciu za ním dokončené časti stavby (Kopka, 2019; Vanovčanová 2019). Po ukončení inventúry dôjde k vypísaniu súťaže o nového zhotoviteľa stavby, ktorá má byť v čo najkratšom časovom období. Mnoho ľudí v súčasnosti zaujíma i fakt, či sa pripravuje žaloba na zhotoviteľa pre nedodržanie podmienok. Vláda a ani samotný minister túto skutočnosť nevyhlásil, no priznal, že zvažujú podať žalobu voči zhotoviteľovi stavby.

Zdroje

KOPKA R., 2019. Do roku 2023 sa vraj tunel Višňové - Dubná skala dokončí[online]. [cit. 15.05.2019]. Dostupné na: <https://myturiec.sme.sk/c/22093663/do-roku-2023-sa-vraj-tunel-visnove-dubna-skala-dokonci.html#ixzz5pWBBiEm6>

NRSR, 2019. Odpoveď ministra dopravy a výstavby Slovenskej republiky Á. Erseka [online]. [cit. 01.05.2019]. Dostupné na: <https://www.nrsr.sk/web/Dynamic/Download.aspx?DocID=464554>

PRAVDA, 2019. Mali stavať tunel Višňové ako PPP projekt [online]. [cit. 01.05.2019]. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/508074-mali-stavat-tunel-visnove-ako-ppp-projekt-podla-hrnciara-by-uz-bol-hotovy/>

PRAVDA, 2019a. V tuneli Višňové bude rok mŕtvo [online]. [cit. 15.05.2019]. Dostupné na: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/507443-v-tunel-visnove-bude-rok-mrtvo-prace-sa-zacnu-az-v-roku-2020/>

RELEVANS, 2019. Využitie zmluvných štandardov fidie v slovenskom práve [online]. [cit. 01.05.2019]. Dostupné na: <http://www.relevans.sk/pravny-bulletin/vyuzitie-zmluvnych-standardov-fidie-v-slovenskom-prave/>

SME, 2019. Do roku 2023 sa vraj tunel Višňové – Dubna Skala dokončí [online]. [cit. 15.05.2019]. Dostupné na: <https://myturiec.sme.sk/c/22093663/do-roku-2023-sa-vraj-tunel-visnove-dubna-skala-dokonci.html>

SME, 2019a. Dokončenie úseku D1 Hričovské Podhradie- Lietavská Lúčka, deklarujú do konca tohto roka [online]. [cit. 15.05.2019]. Dostupné na: <https://myzilina.sme.sk/c/22103226/dokoncenie-useku-d1-hricovske-podhradie-lietavska-lucka-deklaruju-do-konca-tohto-roka.html#ixzz5nsomVVCN>

TA3, 2019. Nového stavebníka na D1 Višňové vyberie po odchode Talianov súťaž [online]. [cit. 15.05.2019]. Dostupné na: <https://www.ta3.com/clanok/1151809/noveho-stavebnika-na-d1-visnove-vyberie-po-odchode-talianov-sutaz.html>

VANOVČANOVÁ S., 2019. Súťaž na nového zhotoviteľa D1 Višňové má byť vypísaná v 2. polroku 2019[online]. [cit. 15.05.2019]. Dostupné na: <https://zilina.dnes24.sk/sutaz-na-noveho-zhotovitele-d1-visnove-ma-byt-vypisana-v-2-polroku-2019-326888>

Project Management for Life

PMIEF hledá cesty, jak pomoci dětem učit se, žít a plánovat lépe svoji budoucnost – pomocí znalostí a aplikace projektového řízení. My v České komoře PMI bychom v rámci této globální aktivity středním školám rádi pomohli v zavedení výuky nového předmětu – Základy projektového řízení.

Stanislav Bílek

PMIEF je vzdělávací charitativní nezisková organizace, která využívá projektové řízení pro vytváření sociálního blaha. PMIEF vyvíjí, realizuje a dodává inovativní programy včetně stipendií, ocenění a grantů. Vytváří vzdělávací materiály pro podporu studia projektového řízení i jeho vyučování. PMIEF byla založena v roce 1990 a od té doby se rozšířila do 164 chapterů po celém světě.

V České komoře PMI si myslíme, že naše děti by ve školách třetího tisíciletí, místo broušení schopnosti memorovat fakta, měly raději trénovat dovednosti jako spolupráce, kreativita, kritické myšlení a komunikace a díky tomu si poradit i s netriviálními problémy, s nimiž se budou potkávat v osobním i profesionálním životě.

Chceme proto pomoci školám naučit své studenty pracovat v týmu, společně problém analyzovat, dát mu strukturu a rozdělit jej na dílčí úlohy, které si pak rozdělí mezi sebe a výsledná řešení syntetizují do uceleného plánu, podle kterého pak opravdu společně jako třída problém i řeší.

Co máme za sebou?

Máme za sebou letní bootcamp se 30 talentovanými středoškoláky a vytipovány dvě střední školy pro pilotáž volitelného předmětu „Projektové řízení do škol“.

Máme za sebou evangelizační workshop s 25 vybranými středoškoláky a učiteli Wichterleho gymnázia v Ostravě – Porubě a s osvěceným a zapáleným panem ředitelem Janem Netoličkou

pracujeme na zařazení předmětu do osnov školního roku 2019/2020.

Co nás čeká?

Potřebujeme doladit s panem ředitelem osnovu volitelného předmětu a připravit ji na schválení školní radou. A následně musíme dokončit lokalizaci PMIEF učebních materiálů – prezentací v PPT a vytvořit knihovničku nástrojů/šablon a školních příkladů/cvičení pro každou lekci.

Co můžete udělat vy?

Máte svoji oblíbenou střední školu, kam chodí např. Vaše děti? Máte svoji „alma mater“, se kterou jste ve spojení? Pomozte nám zavést předmět projektového řízení do škol právě u vás!

Máte chvíli času (2-4hod/týdně), kterou chcete věnovat prospěšné věci a vytvořit něco pro příští generaci projektových manažerů? Pomozte nám s přípravou materiálů pro tento kurz!

Pokud vás tato dobrovolnická aktivita oslovila, kontaktujte prosím emailem koordinátorku PMIEF programu pro Českou republiku Veroniku Černíkovou na adrese veronika.cernikova@pmi.cz. Těšíme se na Vaši pomoc a spolupráci na prospěšné věci! ■

