

# ČESKOSLOVENSKÝ PROJEKTÁK

ČASOPIS ČESKÉ A SLOVENSKÉ KOMORY PMI

ZIMA 2018

Téma: Profesní rozvoj a celoživotní vzdělávání  
Prečo projekty zlyhávajú a Ako úspešný je agile?  
Rozhovor: Peter Mikoláš a jeho krevní skupina  
Quo vadis, projektový manažere, máš šanci proti AI?  
Fly me to the Venus and back - virtuální projekt

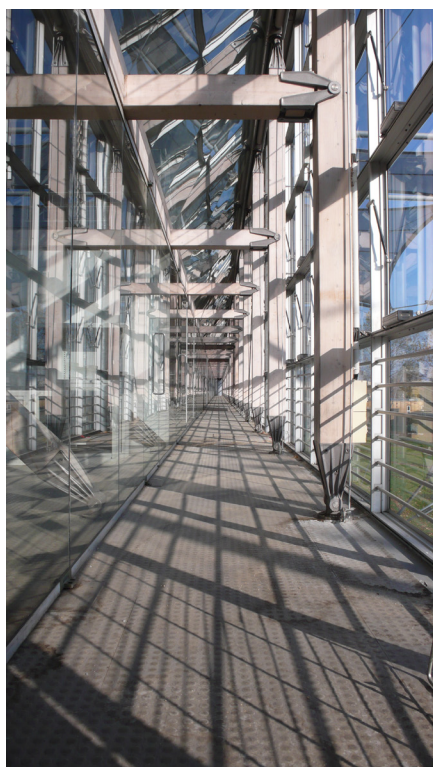
# Editorial

Vážení čtenáři,

tématem druhého vydání Československého projektáka je profesní rozvoj a celoživotní vzdělávání. Když jsem časopis jako šéfredaktor převzal, říkal jsem si, že takové téma by naplnilo hned několik čísel. A skutečně - příspěvky se jen hrnuly. Pracovat na nich byla radost a věřím, že je to na nich vidět.

“Quovadis, projektový manažere?” zeptal se odvážně Roman Slivka a v době nástupu umělé inteligence je to otázka nanejvýš vhodná. Pokud si přečtete ostatní články, pak vás ale roboti rozhodně nenahradí. Dozvíte se totiž od Daniela Podolského, kde leží “agile sweet spot,” od Róberta Kormaňáka, proč projekty selhávají (takže ty vaše to nebudou) a od Mateje Masára, co chtít od sponzora projektu.

Že vás projektový management může dostat daleko i v mladém



věku dokazuje Darius Vicovan se svým nesmírně zajímavým vesmírným projektem. Článek Tomáše Regnera o Microsoft Teams přímo volá po vyzkoušení a nabízí praktické tipy pro využití tohoto nástroje. A možná užijete i nový standard v rodině PMI díky zevrubné analýze Pavola Bandury. Konečně nechybí ani rozhovor s Peterem Mikolášem a pohled do budoucnosti neboli strategická vize pro příští rok Standy Bílka.

Přeji vám krásné a ničím nerušené prožití vánočních svátků a šťastný vstup do nového roku.

Martin Hák  
šéfredaktor

PS: Kdo nejpřesněji uhodne, odkud je fotografie na titulní straně časopisu, dostane od nás malý dárek. Na soutěžní tipy, vánoční vzkazy a cokoli jiného se těšíme na adrese redakce@pmi.cz

## Obsah

Vize pro rok 2019	3
Události uplynulého období	5
Jako úspěšné je „agile“	8
Prečo projekty zlyhavajú	10
Vrcholový manažment v procese riadenia projektov	12
PMI Educational Foundation	15
Další běh přípravy k certifikaci PgMP	16
Volby do orgánů PMI.CZ	17
Quo vadis, projektový manažere?	18
Organizational Project Management	20
Rozhovor s Peterem Mikolášem	22
Hypothetical space project	23
Microsoft Teams	26
Dvojjí úspěch Tatra banky	28

© Československý projekták - Od Aše až k Čiernej...  
Vychází vždy dvanáctý den každého třetího měsíce  
Vydává Česká komora PMI & PMI Slovakia Chapter  
2018 [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz) - [www.pmi.sk](http://www.pmi.sk) - [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

# Kam nás zavede rok 2019?

Stanislav Bílek

Rok 2018 byl v České komoře PMI plný novinek a událostí. Troufám si říci, že se nám podařilo vrátit se do pozice sebevědomého partnera všem, kteří se chtějí rozvíjet a vzdělávat v oblasti projektového řízení. Kam nás zavede rok příští?

Rok 2018 byl pro komoru zlomovým. Po lednových mimořádných volbách, které byly vyvrcholením nepříjemných tahanic uvnitř výboru v roce 2017, bylo naším nejdůležitějším úkolem znovu získat pošramocenou důvěru našich členů a přátel Komory. Věděli jsme, že to nejde jinak než usilovnou prací. A pustili se rovnou do toho.

zkušeností mezi účastníky než na jednosměrný přenos projektové teorie z přednášejícího na posluchače. Je nám jasné, že si nevystačíme s tématy nalinkovanými v PMBOK.<sup>®</sup> Proto jsme se daleko výrazněji zaměřili na témata příbuzná – zavádění změn do organizací (change management), nebo zavádění adaptivních přístupů do řízení projektů (agile). Důkazem, že jsme se střefili, jsou vyprodané sály a velmi pozitivní zpětná vazba účastníků.

I v roce nadcházejícím se proto můžete těšit na podobné akce – ať již půjde o řízení vlastní kariéry jako projektu, design thinking



Taktiky vyjednávání s náročným klientem

smluvní pokrytí těchto alternativních forem spolupráce na projektu. Uslyšíte o nás také na všech významných PM fórech – ať již studentský PMcon, zlínská konference Projektový management na jaře anebo pražská Konference projektového řízení na podzim.

Další oblastí, kde chceme udržet i v příštím roce nastavený směr a tempo, je spolupráce s ostatními PM organizacemi. České projektové hřiště je příliš malé na to, abychom na něm zápasili s ostatními komorami o vaši přízeň. Naopak vy můžete nejvíce těžit ze vzájemné spolupráce těchto institucí. Proto jsme začali s IPMA ČR a Komorou Projektových Manažerů vzájemně sdílet chystané přednášky a akce mezi našimi členy. Šli jsme ale mnohem dál a společně uspořádali půldenní konferenci „Agilita v bankovním sektoru: mýty, fakta, zkušenosti“. Velmi pozitivní reakce bankéřů a projektáků nás mile překvapily a namotivovaly. I příští rok se proto můžete těšit na společnou akci všech tří komor v ČR.



Jak jsme zdolávali Everest 19.4.2018

Radikálně jsme změnil formát akcí i obsah. Místem našeho setkávání se staly zajímavé prostory pražských co-working center či inovačních hubů, obsah daleko více cílí na výměnu

workshop nebo témata spolupráce s klíčovými rolemi na projektu – business analytikem či architektem. Určitě neopustíme ani adaptivní techniky a rádi bychom si posvětili například na



## Spolupráce PMI a IPMA

Spolupráce s našimi zahraničními partnery v rámci PMI začala časopisem, jehož druhé číslo držíte právě v ruce. S PMI Slovakia jsme se shodli, že není lepší okamžik, než rok 100. výročí založení společné republiky a

budeme v časopise pokračovat i nadále. Okolní komory PMI jsou k našim návrhům na těsnější spolupráci vstřícné – před letními prázdninami se tak můžete těšit na společnou akci ve velmi zajímavém formátu, na které se budou podílet komory PMI Austria, PMI Hungary, PMI Slovakia a PMI Czech Republic. Jako místo konání byla vybrána Vídeň.

Vzdělávání je nejen nosným tématem tohoto časopisu, ale také oblastí, do které upínáme značnou pozornost v naší strategii. V rámci celosvětové aktivity PMIEF (PMI Educational Foundation) bychom rádi projektové řízení přinesli i do českých škol. Považujeme za klíčové pomoci dětem učit se, žít a plánovat lépe svoji budoucnost pomocí znalostí a aplikace projektového řízení. Máme za sebou

letní bootcamp se 30 talentovanými středoškoláky a vytipovány dvě střední školy pro pilotáž volitelného předmětu „Projektové řízení do škol“. Rádi bychom tento pilot spustili se zahájením školního roku 2019/2020.

I v roce 2019 chceme pokračovat v přinášení hodnotného obsahu vám, našim členům a přátelům Komory, prohloubit navázaná partnerství s ostatními PM organizacemi doma i v zahraničí a naplňovat tak naši vizi: být komunitou všech, kteří se zajímají o projektové řízení v České republice a spojuje je touha po získávání nových znalostí, výměnu názorů, zkušeností a kontaktů. Věřím, že s vámi můžeme počítat a těším se na další společná setkání v roce 2019. Přeji vám šťastný a úspěšný rok 2019!

## Přeshraniční spolupráce



# Podujatia organizované PMI Slovakia alebo kde sme sa stretli

Jeseň s PMI sme otvorili podujatím v US Steel Košice na tému riadenia multigeneračných tímov. Ide o veľmi zaujímavú aj aktuálnu tému, pretože v dnešných projektových tímoch sa stretáva až päť generácií ľudí. Stereotypy, zvyky, neochota používať moderné technológie, atď., vedú k mnohým problémom v tíme. Stretom generácií vznikajú nielen nezhody a generačný konflikt, ale i zaujímavý potenciál, ktorý je možné pozitívne využiť pre naplnenie organizačných cieľov. Generačná inteligencia vie napr. pokryť veľkú paletu názorov a osloviť tak veľkú množinu zákazníkov.

A ešte jedna dôležitá vec. Je ľahké označiť konflikty v skupine za problém generácií. Môžeme ich jednoducho redukovať na problém dvoch ľudí, ktorí si nevedia prísť na meno, pretože ich generácia reaguje inak na výzvy na pracovisku. Ale konflikt je zriedka taký jednoduchý, najmä keď už nejaký čas trvá. Preto ide často o viac ako iba rozdiel vo veku.

V Bratislave sa zase v septembri v priestoroch Deutsche Telekomu konala prednáška a diskusia ohľadom výberu rôznych typov projektového cyklu pod názvom „Agile vs. Waterfall. Or something else?“ Je to téma, na ktorú sa diskutuje veľa a často, pretože každý PM bol už v situácii, že si musel zvoliť istú metodiku ako v projekte postupovať. Skutočnosť ako si vybrať správny prístup projektového manažmentu v komplexných organizáciách, ovplyvňujú tak analytické, pragmatické ako i kultúrne faktory. Zároveň má táto voľba významný dopad na projektové ciele a ich vzťahy.



V októbri sa nám popri najväčšej projektovej konferencii na Slovensku eFocus podarilo zorganizovať aj dve ďalšie podujatia. Prvý prezident PMI CZ, Igor Luhan, zavítal v rámci hesla „Od Aše až k Čiernej“ do východoslovenskej metropoly, kde mal opäť veľmi pozitívny ohlas na svoju prednášku „Ako som sa učil riadiť program,“ o ktorej sme už písali v minulom čísle. V Bratislave sme zase mohli posilniť naše vodcovské zručnosti vďaka interaktívnej prednáške Owena Fernandesu pod titulom „Becoming a Person of Influence.“ Owen pochádza síce z ďalekej Indie, ale už roky žije na Slovensku a niekoľko rokov prežil aj v Čechách. Má preto bohaté skúsenosti s našou stredoeurópskou mentalitou a presne vie, ako potrebujeme posilniť svoje schopnosti ohľadom vyvíjania vplyvu na svoje okolie. Vplyv človeka sa nevyvinie za jednu noc, ale treba absolvovať štyri etapy: modelovanie, motivácia, mentoring a násobenie.

Rok zameraný na agilitu v projektovom riadení vyvrcholil v Bratislave 22. novembra stretnutím venovaným agilnému riadeniu vo verejnom sektore. Vojtech Bálint sa podelil o praktické skúsenosti z projektov na ministerstvách vnútra a spravodlivosti, kde využil úspešne agilné prvky pri realizácii štátnych projektov. Téma vyvolala vášnivú diskusiu o tom, čo ešte je a nie je „agile“, na čo všetko je tento postup vhodný a poukázala na viaceré mýty, ktoré okolo „agile“ panujú. Okrem ostrej diskusie účastníkov zaujala aj výborná hra, pri ktorej mohli priamo zakúsiť úskalia agilného cyklu a hľadať možnosti zlepšovania tímovej spolupráce.

# Akce české komory PMI



## Série workshopů na téma change management (výše)

Na podzim jsme ve spolupráci s PwC a Raiffeisenbank rozjeli vzdělávací cyklus tří workshopů na téma Change management, který vedl zkušený Innovation & Change leader a šéf PwC Experience Centra Ján Uriga.

Janko Uriga nás v prvním zářijovém setkání nazvaném „Čendž manažment pro projektáka, abys byl alespoň 3x úspěšnější“ provedl úvodem do change managementu, kde jsme si vysvětlili základní pojmy a vztah mezi projektovým a change managementem a porovnali cíle projektového manažera s cíli change manažera. Dále jsme prošli jednotlivé kroky change management procesu včetně jeho životního cyklu a vše dokumentovali na několika case studies.

V říjnovém druhém dílu nazvaném „Nástroje change managementu“ jsme se zaměřili na to, jak organizačně a strukturovaně přistupovat ke změnám ve firmách a organizacích. Janko Uriga nás seznámil s celou řadou nástrojů a návodů, jak efektivně uchopit změnu v různých typech společností a firemních kulturách. Tyto nástroje lze rovnou aplikovat v projektové praxi pro zlepšení práce se stakeholdery, komunikace, či zvyšování pocitu naléhavosti.

Poslední listopadový díl „Taktiky vyjednávání s náročným klientem“ směřoval Janko Uriga ke konkrétním taktickým postupům, jak pracovat a vyjednávat s náročným stakeholderem. Dozvěděli jsme se o čtyřech základních kategoriích náročných stakeholderů a povídali si o tom, jak na ně vyzrát. Opět, stejně jako v předchozích dílech jsme si potvrdili, že nejde pouze

o změnu myšlení, ale především o změnu chování, které musíme u těchto stakeholderů docílit.

## PMI PubQuiz 29.10.

V pondělí 29. října jsme uspořádali tak trochu jiný networking v podobě prvního projektáckého hospodského kvízu. V prostorách karlínské restaurace Be Friendly proti sobě soutěžily týmy složené z ostřílených i začínajících projektáků ve vědomostní hře, ve které se uplatnila jak znalost projektových hard skills, tak znalosti z běžného života a selský rozum.

## PMI EMEA Leadership meeting 10 - 12. 11.

O víkendu z 10.11. na 12.11. jsme vyrazili do srbského Bělehradu na setkání dobrovolníků z vedení PMI komor celé Evropy. Disku-

tovala se nejen chystaná globální transformace PMI, ale hlavně best practices a lessons learnt z rozvoje a řízení běžného provozu komory. Nejvíce rezonovala témata zvyšování úrovně služeb pro členy a téma dobrovolnictví – jak dobrovolníky získávat a jak je udržet. Z řady inspirativních workshopů jsme si odnesli dobré nápady, které budeme chtít přinést i do České komory ve prospěch našich členů.

ka, Miloš Lokajíček, Michal Jauker, Přemysl Míka, Karel Smutný, Jirka Khun) zamysleli nad otázkami: “Začínat s tím nebo počkat až to přejde?” “Jak a kde začít?“, a “Jak neskončit špatně?”.

Akce byla ojedinělá i zvoleným formátem akce, kdy po úvodní krátké a vtipné agilní polemice Romana Slivky a Ondřeje Kavuly následovaly workshopy ve skupinkách po osmi lidech me-

todou World-Café, abychom výstupy těchto workshopů ve finále prodiskutovali v závěrečné panelové diskuzi.

## Dobrovolnický sklípek (foto dole)

V sobotu 22.7. jsme uspořádali dobrovolnický sklípek v Mikulově. Většina účastníků zájezdu se vypravila vlakem, ti nejodvážnější zvolili cyklovýlet z Brna do Mikulova a v neděli zpět.

Okolo sedmé hodiny začal zlatý hřeb celé akce, kdy jsme po chvilce hledání a prudkém stoupání dorazili do sklípku „Pod Kozím hrádkem“ přímo v srdci Mikulova. Po úvodním slově a večeři nás majitel sklípku, stréč Solařík pozval na degustaci do „důrky“ vydlabané přímo ve skále.

Celá událost se velmi vydařila a poskytla neodolatelnou příležitost seznámit se s místním vínem a mikulovským nočním životem, které jsme se chopili se ctí.



## Agilita v bankách: Mýty, fakta, zkušenosti (výše)

Začátkem listopadu proběhla historicky první společná akce všech organizací sdružujících projektové manažery IPMA, KPM a PMI. Akce byla zaměřena na výměnu zkušeností se zaváděním agilitu do bankovního prostředí.

V pražském hotelu Ambassador se sešlo více než 60 hostů a mezi nimi nejen projektoví manažeři, ale hlavně bankéři, aby se pod vedením zkušených facilitátorů a agilních koučů (Roman Slivka, Ondřej Kavula, Jaroslav Procház-



# Ako úspešné je vlastne „agile“?

Waterfall nie je nesprávna ani horšia technika než agile, len sa podstane zmenilo podnikateľské prostredie a iné faktory sa stali kľúčovými pre úspech projektu.

Daniel Podolský

Agilná literatúra tvrdí, že agilné prístupy poskytujú množstvo výhod v porovnaní s tradičnými projektovými metódami. Medzi najčastejšie patria:

- Lahšie prispôbenie sa potrebám zákazníkov
- Lepšia prioritizácia
- Lepšie prispievanie k tvorbe obchodných hodnôt
- Rýchlejšie doručenie výstupov
- Vývoj výlučne potrebných funkcií
- Vyššia kvalita kódu
- Nižšie náklady na vývoj
- Nižšie prevádzkové náklady

Navyše je slabá výkonnosť tradičných projektových postupov ako „waterfall“ jednoducho častým zdôvodnením, prečo ich opustiť a siahnuť po agilných technikách. Je teda „agile“ nová norma pre projekty?

Agilný vývoj vstúpil na scénu pred viac ako 15 rokmi ako reakcia na tradičné prístupy k projektom vývoja softvéru. Následne bol povýšený na hnutie a mnoho ľudí ho považovalo za výzvu pre zakorenené projektové praktiky. Vďaka presvedčeniu medzi jeho osvojiteľmi o tom, že tento nový štýl vývoja je viac zameraný na zákazníka a zvyšuje tímovú spoluprácu, sa metóda začala presadzovať, a to najprv pomaly, ale následne rýchlo dominovala, pričom väčšina rastu popularity sa vyskytla v posledných piat-

ich rokoch. Nedávny prieskum IT profesionálov ukazuje, že „byť agilný“ je v súčasnosti normou a agilné postupy v softvérových projektoch prevládajú [5]. Väčšina vývojových tímov a projektov dnes zahŕňa agilnú metodológiu, zatiaľ čo prístupy čistého vodopádu sú v menšine. Rovnako sú na vzostupe čisté agilné organizácie a prevažná väčšina skúmaných organizácií uviedla, že primárne používa agilné metódy, kedy väčšina opisovala ich spoločnosť buď ako „čisto agilnú“, alebo „naklonenú k agilnej“.

Malo by sa teda robiť pri projektoch všetko „agile“? Na prvý pohľad sa zdá, že agilné techniky sú oproti tradičným postupom v projektoch úspešnejšie. V minulosti bolo vykonaných niekoľko štúdií s cieľom určiť mieru úspešnosti a zlyhania spojenú s agilnými a „waterfall“ metódami v rôznych odvetviach a výsledky sú pomerne jednoznačné.

Prehľad 1: Percento úspechu projektov „agile“ vs. „waterfall“ [3]

Metóda	úspešné	spochybnené	neúspešné
Agile	42 %	50 %	8 %
Waterfall	26 %	53 %	21 %

Známe Standish Group Chaos Reports napríklad ukazujú, že agilné projekty majú štatisticky dvakrát väčšiu pravdepodobnosť úspechu a o jednu tretinu menšiu pravdepodobnosť, že zlyhajú ako projekty realizované vodopádovým systémom. Aj z tohto dôvodu sú agilné metódy rýchlo

rastúcou oblasťou projektového riadenia a zároveň sa často prezentujú ako všeliek pre problémy, ktoré obvykle znepokojujú komplexné projekty.

Prehľad 2: Charakteristiky „agile sweet spot“ segmentu [1]:

Veľkosť systému	Menej ako 15 človeko-mesiacov
Kritickosť	Jednoduchá – iba strata peňazí
Vek systému	Tvorba na zelenej lúke
Rýchlosť zmeny	Stredná alebo vysoká
Obchodný model	Vlastná produkcia
Architektúra	Stabilná
Distribúcia tímu	Na jednom mieste
Manažérske pravidlá (governance)	Jednoduché pravidlá

Štúdie mimo typického agilného segmentu, tzv. agile sweet spot, však ukazujú, že používanie nových postupov vo väčších projektoch je oveľa problematickejšie ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Agilné postupy reagujú vcelku dobre na špecifické výzvy softvérového priemyslu: vysoká



neistota, nesprávne definované požiadavky, krátky vývojový cyklus, žiadne fyzické dodávky, nízke náklady na korekciu chýb, malé, nekritické projekty s jednoduchou architektúrou a jednoduchými pravidlami riadenia. Agilné techniky tiež prinášajú niektoré benefity vo veľkých projektoch, ale treba podotknúť, že prispôsobenie týchto postupov v rozsiahlom, distribuovanom prostredí je mimoriadne náročné. Agilné metódy - ako napr. SAFe®, DAD, Nexus a LeSS sú v prvom rade ťažko zlučiteľné s pyramidovou kultúrou organizácie, ale pri veľkých projektoch sú agilné techniky konfrontované aj s ďalšími výzvami [1]:

- Transformačná výzva
- Nedostatočné školenia
- Koordinácia v multi tímovom prostredí
- Rozdielne postupy v multi tímovom prostredí
- Hierarchia a organizačné hranice
- Riadenie požiadaviek na vrcholovej úrovni
- Integrácia ostatných podnikových funkcií do produktovej transformácie

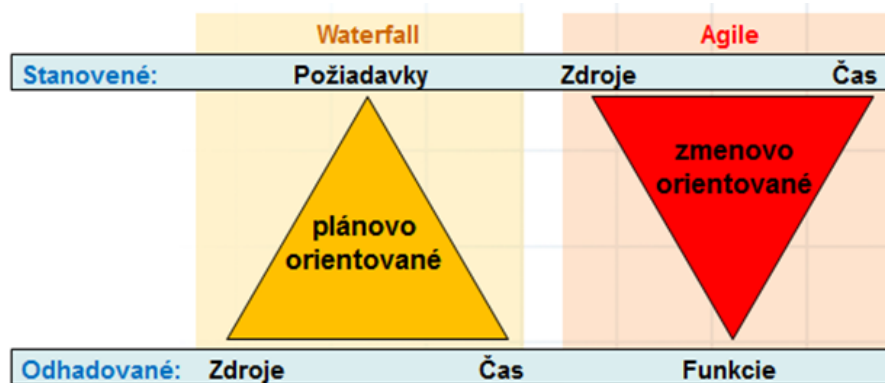
Mandátom všetkých projektov je na jednej strane rozvíjať a robiť významné zmeny vo veľkých, komplexných systémoch, no na druhej strane práve pri veľkých

projektoch je agilná spolupráca pomerne zložitá. Problémy konzistencie a duplicity môžu zostať ľahko nepostrehnuté. Táto situácia je dramatickejšia, keď sú tímy rozmiestnené na viacerých miestach, v rôznych krajinách alebo časových pásmach. Agilné prístupy ďalej vyžadujú, aby manažéri obchodných jednotiek a manažéri produktov boli viac zapojení do projektov a vyčlenili značné časové zdroje na to, aby riešili okamžité potreby a reagovali rýchlejšie na zmeny. Povaha a rozsah dodávok sú pritom často dopredu veľmi nejasné. Agilné postupy ako „scrum“ takisto kladú dôraz na stabilné, plné časové členstvo v tímoch a spoločné učenie sa za účelom zvýšenia tempa dodávok. Takýto štandard si je ťažké predstaviť v maticových organizáciách - najbežnejších typoch, kde sú ľudia pravidelne priradení viacerým projektom naraz. Zavádzanie agilných systémov teda prináša výrazné zmeny v delbe a organizácii práce, pričom pravidlá pre vývojové tímy sú síce zväčša dobre pochopené a úspešne implementované, ale pravidlá pre riadenie viacerých tímov, odborníkov a oblastí znalostí sú stále ešte nejasné a niekedy nie sú vôbec stanoviteľné. Pri mnohých veľkých spoločnostiach, resp. projektoch sa preto stále nachádzame ohľadom „agile“ v štádiu experimentov.

Najväčším problémom ale je, že existuje vrodenný konflikt medzi kultúrou projektového riadenia, ktorá vyžaduje, aby boli parametre projektu podrobne definované vopred a ich agilným progresívnym spracovaním, čo môže viesť ku krátkodobému, „šprintovému“ pohľadu na ciele a reálne potreby. Každý schvaľovaný projekt predsa vyžaduje vopred definované výsledky v preddefinovanom čase - teda podľa míľnikov. Mnoho systémov sa tiež predáva na základe zmluvne stanoveného rozsahu a pevne stanovených funkcií a agilný formát neposkytuje na tieto dve výzvy žiadnu adekvátnu odpoveď. (Viz Prehľad 3)

Na druhej strane, ak si porovnáme typické charakteristiky oboch zmienených základných postupov a vezmeme do úvahy, že prostredie, v ktorom sa projekty realizujú, je dnes vysoko dynamické, má „agile“ neporovnateľnú výhodu. Ak sa čoraz viac projektov stretáva s častými zmenami, budú agilné techniky pravdepodobne vhodnejšie pre väčšinu projektov. A teda aj úspešnejšie, o čom jasne svedčia mnohé štatistiky. Pretože kým pred dvoma dekadami sa čas vývoja produktu počítal v rokoch, v súčasnosti sa uvažuje maximálne v mesiacoch. Waterfall nie je nesprávna ani horšia technika než agile, len sa podstatne zmenilo podnikateľské prostredie a iné faktory sa stali kľúčovými pre úspech projektu, a preto majú agilné postupy v rade prípadov jednoducho navrch. O tom, podľa akých faktorov riešiť voľbu agile vs. waterfall a ako toto rozhodnutie ovplyvní celý projekt, si ale povieme až niekedy nabadúce.

Charakteristiky „waterfall vs. agile z pohľadu projektového trojuholníka:“



### Prehľad 3: Porovnanie charakteristík „waterfall vs. agile:“

Waterfall	Agile
Plánuje sa všetko, čo sa má udiť	Plánuje sa len najbližší časový horizont
Work-breakdown structure a Ganttov graf	Features-breakdown structure a graf progresu
Zaistenie, aby sa realita zhodovala s plánom	Kontrola sa realizuje pomocou preverovania reálneho stavu a prispôsobovania sa
Direktívny manažment	Zmena sa zabezpečuje agilnými postupmi
Kontrola a zase kontrola	Nepretržitá spätná väzba ohľadom akceptácie
Používanie kontrolného výboru na riadenie zmeny	Iteratívny a inkrementálny vývoj
Manažment defektov	Prioritizácia backlogu
Zmena sa chápe ako hrozba	Zmena sa chápe ako príležitosť

### Zoznam bibliografických odkazov

- [1] Brian Hobbs, Yvan Petet: Agile Approaches – Large Projects in Large Organizations, Project Management Institute, 2017.
- [2] Fair, J. (2012). Agile versus Waterfall: approach is right for my ERP project? Paper presented at PMI® Global Congress 2012—EMEA, Marseilles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [3] Standish Group Chaos Reports, 2013-2017, The Standish Group International, Inc.
- [4] Success in Disruptive Times, Pulse of the Profession 2018, Project Management Institute, Inc.
- [5] Survey: Is agile the new norm? <https://techbeacon.com/survey-agile-new-norm>

# Prečo projekty zlyhávajú

PMI Slovensko sa ako jeden z hlavných partnerov podieľal na príprave a organizácii pravidelnej jesennej odbornej konferencie o projektovom riadení eFocus 2018 – tento rok sa konferencia konala 17.10. 2018, zúčastnilo sa na nej 140 projektových manažérov a tematicky bola zameraná na oblasť „Prečo projekty zlyhávajú“.

Róbert Kormaňák

Predzvestou konferencie bol odborný workshop slovenských projektových manažérov, ktorý sa uskutočnil v utorok 9.10.2018 večer v novo-otvorenej bratislavskej kaviarni KAFE LAMPY pod gesciou PMI Slovensko a SPPR.

Celý večer moderoval a odborne viedol Peter Sochna (v súčasnosti prezident partnerského združenia SPPR) a zúčastnila sa na ňom dvadsiatka projektových manažérov z praxe ale aj zástupcovia akademickej sféry. Základnou otázku

ou večera bolo „Aký projekt možno označiť za neúspešný?“ a ďalej „Čo sú najčastejšie príčiny zlyhania projektu?“ Po búrlivej a plodnej diskusii môžeme sumarizovať závery z workshopu – tu sú:

## „Aký projekt možno označiť za neúspešný?“

V princípe môže byť projekt neúspešný len z dvoch hľadísk:

- projekt nedosiahol stanovené ciele;
- projekt dosiahol stanovené ciele ale nedosiahol očakávané benefity.

Samotné predčasné ukončenie projektu ešte neznamená, že projekt bol neúspešný. Predčasné ukončenie projektu vychádza zásadne z platného "business casu" (zdôvodnenia projektu) a projekt môže predčasne ukončiť len sponzor projektu (resp. steer-

ing committee) z dvoch nasledujúcich dôvodov:

### Najčastejšie príčiny zlyhania projektu

Nereálne (alebo zle pochopené) ciele projektu	51 %
Nereálne plány	42 %
Nedostatočná spolupráca so stakeholdrami	38 %
Prehnané očakávania benefitov	36 %
Nedostatočné riadenie rizík	33 %
Nedostatok zdrojov	27 %
Nesúčinnosť sponzorov	24 %
Chýbajúca koordinácia s inými projektmi	20 %
Nepravdivý reporting	11 %

a) projekt už nie je ďalej reálny (ciele sa nedajú dosiahnuť);

b) projekt už nie je ďalej efektívny (ciele sa síce dajú dosiahnuť ale cena je neakceptovateľná).

Projektový manažér MUSÍ ale vždy požiadať sponzora o predčasné ukončenie projektu, pokiaľ rozpozná jednu z vyššie uvedených situácií. V takom prípade však nemožno považovať predčasné ukončenie projektu za neúspech projektu.

Nedosiahnutie plánovaných

## „Čo sú najčastejšie príčiny zlyhania projektu?“

Účastníci workshopu spoločným brainstormingom identifikovali viacero kandidátov na zmieňované neúspešné projekty a na záver workshopu sa demokraticky (hlasovaním) uzniesli na najčastejších príčinách, ako je uvedeno v nasledujúcej tabulke.

Základnou prioritou projektového manažéra (okrem samotného riadenia projektu) preto je systémovo a profesionálne čeliť uvedeným problémom a proaktívne ich riešiť, resp. úplne eliminovať. Závety z workshopu boli aplikované na samotnej odbornej konferencii eFocus 2018 (konala sa o týždeň neskôr v bratislavskom hoteli Holiday Inn) v rámci panelovej diskusie ako aj v samotnom odbornom programe.

Na záver pripájame sedem varovných signálov, ktoré vopred upozorňujú, že projektový manažér vedie projekt do problémov. Nasledovné myšlienky

sme prevzali od medzinárodne akceptovaného odborníka a prednášateľa Neala Whitten, PMP® z USA, ktorý sa tejto problematike venuje dlhodobo a profesionálne (zdroj: Neal Whitten, PMP).

### Sedem varovných signálov zlého projektového riadenia v organizácii

1. Správaš sa ako keby si mal zodpovednosť bez právomocí
2. Prestal si trvať na poctivom riadení projektu a správnej biznis analýze
3. Viac sa sťažuješ ako konštruktívne riešiš problémy a doťahuješ ich k riešeniu
4. Vyhýbaš sa účasti na riešení problémov
5. Odkladáš dôležité rozhodnutia
6. Nesprávaš sa ako vlastník procesu/organizácie
7. Ku každému rozhodovaniu požaduješ osobné vyjadrenie/schválenie od iných organizačných zložiek/funkcií

Uvedené varovné signály je každý z nás schopný rozpoznať veľmi ľahko – v niektorých podnikoch sú predmetné problémy priamym výsledkom firemnej kultúry a spôsobu riadenia organizácie. V takom prípade je potrebné zväziť, či projektový manažér dokáže túto situáciu ovplyvniť, resp. zvrátiť alebo sa jej bude musieť prispôbiť a akceptovať ju. Alebo či nebude lepšie takúto organizáciu jednoducho opustiť.

# Význam a úloha vrcholového manažmentu v procese riadenia projektov

Matej Masár

Záver z výsledkov prieskumov (PMI 2016; PMI 2017; PMI 2018) poukazujú na rastúci trend vývoja počtu realizovaných projektov.

Projektoví manažéri majú na starosti čoraz viac projektov, než mali doposiaľ. Dokonca prognózy tiež nie sú priaznivé. Predpokladá sa, že v roku 2020 na 1 projektového manažéra bude pripadať až 15 projektov, ktoré sa budú realizovať súčasne. Prácu im má uľahčiť i digitalizácia, ktorá prichádza s novým konceptom Industry 4.0, v ktorej sa hovorí o nevyhnutnosti podpory vrcholového manažmentu. Vrcholový manažment tak dostane nové právomoci a zodpovednosti, medzi ktoré patrí i podpora v procese riadenia projektov v podniku. Príspevok analyzuje hlavné dôvody, prečo by mal vrcholový manažment pristupovať k projektom zodpovedne a aktívne, ako i vhodným spôsobom podporovať a zúčastňovať sa na procese riadenia projektov v podniku.

V súčasnom dynamickom podnikateľskom prostredí sledujeme nielen nárast kompetencií a zodpovednosti jednotlivých projektových manažérov ale i nárast významu, úloh a zodpovednosti projektových sponzorov. Dnes sa na projektoch zúčastňuje čoraz viac zainteresovaných osôb, čím značne rastie i dynamika projektov. Rok 2017 bol značne odlišný vo vývoji projektového manažmentu oproti roku 2016, čo možno vidieť i v tom, že vplyvom rizík vznikajú na projektoch straty a to pri in-

vestovanej 1 miliardy \$ až 97 miliónov \$ čo predstavuje oproti roku 2016 zníženie o takmer 20% hodnoty investície (PMI 2017).

Medzi najčastejšie chyby, pre ktoré sa navýšil rozpočet projektu boli:

- zmena priority projektu,
- zmena charakteristík projektu,
- neidentifikovanie a nedefinovanie rizík a príležitostí,
- slabá komunikácia,
- nedostatočná špecifikácia projektu,
- vyťaženosť zdrojov.

Chyby, pre ktoré sa navýšil rozpočet projektu zostali v roku 2017 v podstate nemenné a v rovnakom poradí ako v roku 2016 (PMI 2017).

V roku 2018 PMI sa predpokladá nárast významu manažmentu rizika v projektoch. Je to spôsobené najmä prepájaním rôznych odvetví manažmentu a využívaním manažmentu projektov v čoraz väčšej miere. Práve tým vzniká problém s narastaním počtu interakcií.

Ďalej sa predpokladá i rozšírenie využívaných praktík projektového manažmentu, nakoľko až 93% organizácií používa viaceré metódy a techniky, ale i štandardy za účelom

zníženia jednotlivých negatívnych rizík a využitia pozitívnych rizík v prospech projektu. Z pohľadu nákladov, sa predpokladá strata na projektoch priemerne až 9,9% z každého investovaného dolára (PMI 2018).

Na základe viacerých prieskumov, realizovaných vo svete (PMI 2016, PMI 2017, PMI 2018, Software Advice 2013), je možné skonštatovať, že najčastejšou príčinou neúspechu projektov vo svete je nedostatočná podpora projektového sponzora (ako pri externých, tak i interných projektoch). Zaujímavosťou je, že najčastejšie sa táto príčina neúspechu objavuje nielen v projektoch orientovaných na výskum a vývoj ale aj v projektoch orientovaných na zlepšovanie výrobných procesov. Mnohokrát hlavná príčina tkvie práve vo vyťaženi jednotlivých sponzorov projektu, ktorí strávia (podľa Marka A. Langley) viac než 35 hodín týždenne svojimi povinnosťami, ktoré majú v rámci projektov a na ostatné aktivity, za ktoré sú zodpovední nemajú potom čas.

Vrcholový manažment musí v súčasnom podnikateľskom prostredí podporovať projekt aktívne a nepretržite. Podpora vrcholového manažmentu pozostáva v pr-

vom rade zo zapojenia sponzora projektu a zodpovedných zamestnancov resp. členov tímu, ktorí participujú na projekte. Vrcholový manažment musí aktívne sledovať, či je projekt v súlade s portfóliom projektov v organizácii a jeho stratégiou, aké vykazuje výkonnostné ukazovatele projektu (tzv. key project performers indicators) a či plní ciele projektu a zároveň musí vhodne narábať s cieľmi pre ďalšie fázy projekt.

Hlavné úlohy vrchového manažmentu v podnikoch sú najčastejšie:

- deklarácia vízie, politiky, stratégie a cieľov,
- vytváranie prostredia vzájomnej dôvery medzi jednotlivými zainteresovanými osobami na projekte,
- poskytovanie príležitosti zamestnancom k vlastnej proaktívnej práci ako i rozdelenie zodpovedností a právomocí,
- motivácia zamestnancov k tímovej práci, ale i k jednotlivým procesom zlepšovania naprieč organizáciou,
- vytvárať pozitívny vzor pre jednotlivých pracovníkov z nižšieho manažmentu.

V projektovom manažmente vrcholový manažment musí neustále podporovať projekty, realizované naprieč celou organizáciou. Medzi najčastejšie úlohy vrchového manažmentu v procese riadenia projektov patria:

**Objasnenie strategických cieľov** - vrcholový manažment musí vhodným spôsobom pomáhať stanovovať a objasniť strategické ciele a očakávania zrozumiteľným spôsobom, aby sa projekt realizoval a plnil jednot-

livé úlohy v súlade so strategickým cieľom a slúžil plánovaným obchodným účelom.

**Financovanie projektu** - vrcholový manažment by mal vhodným spôsobom zabezpečovať reálne a dostatočné financovanie projektov. Mechanizmy financovania sú navrhnuté a založené na povahe programov v resp. projektov, nákladoch a celkovom vplyve projektu na strategické ciele.

**Zabezpečenie zdrojov projektu** - nevyhnutná je výkonná riadiaca podpora pri zabezpečovaní projektových zdrojov pre efektívne a efektívne vykonávanie projektov. Ich úloha sa stáva kritickou vo funkčných a maticových organizáciách, kedy dochádza ku konfliktom ohľadom požiadaviek na zdroje a priorit. Výkonné vedenie má právomoc ovplyvňovať funkčné tímy a získať tých správnych ľudí určených na projekt.

**Riadenie projektu** - v procese vedenia projektu zhmotňuje podpora vrchového manažmentu riadiaci proces, ktorý je nevyhnutný pre manažovanie projektov. Často je to práve sponzor projektu, kto identifikuje zosúladenie alebo potenciálne konflikty medzi organizačnými stratégiami a cieľmi projektu, a potom ich rieši v koordinácii s projektovým manažérom a dotknutými stranami. Z svojej mocenskej pozície pomáha projektu, ak sa takéto konflikty identifikujú a následne sa snaží o ich včasné riešenie, aby sa zabezpečila realizácia projektov načas a v rámci plánovaných nákladov a predpokladaného rozsahu.

**Obstarávanie v projekte** - Podpora manažmentu je potrebná na podporu projektu a zosúladenie obstarávacích požiadaviek od všetkých zainteresovaných strán. **Riadenie rizík** - projektoví manažéri riadia riziká na úrovni

projektu a spracovávajú stratégie zmierňovania rizík s celkovým konsenzom tímov. Riziká, najmä politické, ktoré presahujú dosah projektových manažérov, potrebujú pozornosť sponzorov projektov a to od identifikácie až po samotné zmiernenie rizík.

**Prijímanie rozhodnutí** - v projektoch sa kľúčové rozhodnutia (napríklad umožnenie prekročenia plánov, schvaľovanie pridelovania finančných prostriedkov, schvaľovanie zmeny atď.), vždy spoliehajú na vstupy a autoritu výkonných sponzorov a zainteresovaných strán, nakoľko projektový manažér má málokedy zodpovedajúce právomoci. Jednou z kľúčových úloh sponzorov projektov je rozhodovanie a zabezpečenie toho, aby sa projekt posunul dopredu smerom k naplneniu očakávaných prínosov (každodenné operačné rozhodnutia sú stále v oblasti projektových manažérov) (Moize, 2015).

V odbornej literatúre je mnoho definícií, ktoré sa najčastejšie zhodujú v nasledovných kompetenciách projektového sponzora: projektový sponzor je priamo zodpovedný za celý projekt od iniciačnej fázy, až po fázu ukončenia projektu (PMI 2017, .Mosaic 2017, MBI 2018).

- je hlavným predstaviteľom riadiacej komisie projektu, ktorá má hlavnú rozhodovaciu právomoc,
- spolumenuje členov riadiacej komisie projektu ako i manažéra projektu,
- je zodpovedný za prijateľnosť projektu (z pohľadu realizovateľnosti, pomeru nákladu/výsledok), naplnenie cieľov projektu ako i očakávaných výsledkov projektu (ekonomických a mi-moekonomických prínosov),

- zaisťuje podporu projektu naprieč celou organizáciou, rieši mocenské konflikty a konflikty ohľadom priorít,
- zaisťuje, získava a zabezpečuje zdroje a prostriedky pre potreby projektu,
- schvaľuje kľúčové dokumenty k projektu,
- podporuje manažéra projektu a projektový tím, vedie konzultácie a mentoring projektu,
- reportuje stav projektu a využívanie zdrojov vrcholovému riadeniu spoločnosti

Z pohľadu znalostí a schopností potrebných pre projektového sponzora je možné na základe autorov odbornej literatúry (PMI 2017b, .Mosaic 2017, MBI 2018) identifikovať nasledovné oblasti: Sponzor projektu má mnoho zodpovedností v oblasti riadenia projektu. Najdôležitejšie podľa PMI (2017) sú najmä zodpovednosť za iniciovanie, zabezpečenie a schválenie projektu. Ďalšie zodpovednosti projektového sponzora možno zhrnúť do troch najdôležitejších kategórií - vízia, vedenie a dosahovanie výhod a benefitov.

- znalosť podnikových procesov,
- znalosť podnikovej hierarchie,
- znalosť podnikových technológií,
- znalosť metód projektového manažmentu,

- schopnosť reálne posudzovať jednotlivé požiadavky na projekt a IT vybavenie,
- schopnosť eticky myslieť,
- riadenie vážnych rizík projektu,
- schopnosť rieši problémy, ktoré sa eskalovali,
- formálne ukončiť projekt a dokumentovať tzv. „lesson learned“ z projektu.

Z pohľadu vízie možno ďalej charakterizovať zodpovednosti ako:

- zabezpečenie životaschopnosti projektu,
- zabezpečiť zosúladienie projektu s obchodnou stratégiou organizácie,
- komunikácia so zainteresovanými stranami na projekte,
- definícia kritérií úspešnosti projektu.
- Z pohľadu vedenia možno charakterizovať zodpovednosti ako:
- zabezpečenie správneho priebehu jednotlivých fáz projektu,
- stanovenie priority projektu,
- podpora projektu z pohľadu organizácie jednotlivých aktivít,
- identifikácia úloh a štruktúry podávania správ,
- poradenstvo pre potreby projektu,
- schvaľovanie zmien projektu,
- zabezpečenie jednotlivých finančných prostriedkov pre

potreby projektu.

- Z pohľadu dosahovania výhod projektu možno charakterizovať zodpovednosti ako:
- zabezpečenie dostatočného riadenia rizík a zmien v projekte,
- prijímanie jednotlivých rozhodnutí súvisiacich s rizikami,
- naplnenie pridanej hodnoty projektu,
- zhodnotiť stav a pokrok projektu,
- prijímať rozhodnutia go/no-go
- zodpovednosť za kvalitu, ciele a prínosy projektu.

Pozícia projektového sponzora zohráva v projektovom manažmente nezastupiteľnú a kľúčovú úlohu. Sponzori vhodne napomáhajú projektovým manažérom riadiť nielen projekt ale i samotný projektový tím, zabezpečujú prostriedky pre potreby projektu, no zabezpečujú i komunikáciu naprieč celým prostredím projektu. Nevyhnutné je, aby si organizácie uvedomili dôležitosť a význam projektového sponzora pre úspech projektu a poskytovali mu tak dostatok času na to, aby dokázal vhodne vykonávať svoju činnosť a úlohy, za ktoré je zodpovedný. Nevyhnutné je poskytovať sponzorom projektu i dostatok priestoru na vzdelávanie z pohľadu aktuálnych trendov. Uvedomujú si to?

#### Zoznam bibliografických odkazov

- E&Y, 2013. Survey of project management practices Results. [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z [https://www.pmsz.com/upload/files/PM%20Survey\\_presentation%20final.pdf](https://www.pmsz.com/upload/files/PM%20Survey_presentation%20final.pdf)
- MBI, 2018. Sponzor projektu [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://mbi.vse.cz/public/cs/obj/ROLE-82>
- MOIZE, S., 2015. The importance of Executive Management Support. [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z <https://www.projectmanagement.com/articles/306739/The-Importance-of-Executive-Management-Support>
- PMI, 2016. Success Rates Rise – Transforming the high cost of low performance. 3ostr. [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?sc_lang_temp=en)
- PMI, 2017. Success Rates Rise – Transforming the high cost of low performance. 3ostr. [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>
- PMI, 2018. Success Rates Rise – Transforming the high cost of low performance. 3ostr. [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>
- PMI, 2010. Executive Engagement: The Role of the Sponsor [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/business-solutions/executive-engagement.pdf>
- RICHARDSON P., 2018. The project sponsor. [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: [http://philrichardson.co.uk/pa450/teamwork/sp\\_role.htm](http://philrichardson.co.uk/pa450/teamwork/sp_role.htm)
- SCHIBI, O. & Lee, C., 2015. Project sponsorship: senior management's role in the successful outcome of projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- SOFTWARE ADVICE, 2013. 14 project risk management tools that help manage life cycle uncertainty [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: [https://www.saimgs.com/imglib/other\\_pages/Project%20Management/14-pm-tools-to-manage-life-cycle/project\\_risk\\_management\\_tools-final.pdf](https://www.saimgs.com/imglib/other_pages/Project%20Management/14-pm-tools-to-manage-life-cycle/project_risk_management_tools-final.pdf)
- VILLIERS DE MARILY, 2018. Three top drivers of project success [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.itweb.co.za/content/nWJadMb8px3vbJ01>



# PMIEF - Project management for social good

PMIEF je zkratka z PMI Educational Foundation, části PMI, jež se soustředí na šíření projektového řízení do neziskových organizací, škol a mezi mládež. Krédem PMIEF je „Project management for social good“. Proč to dělá? A proč i ve strategii České komory PMI je toto téma tolik akcentováno?

Stanislav Bílek

Naše děti se ve školách, stále velmi blízkých svou koncepcí tereziánské době, věnují spíše broušení schopnosti memorovat fakta, než trénování dovednosti poradit si s netriviálními problémy, se kterými se budou potkávat v osobním i profesionálním životě.

PMIEF se proto ve školách snaží pomocí osvědčených principů projektového řízení naučit studenty pracovat v týmu, společně problém analyzovat, dát mu strukturu a rozebrat 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. Jazyk projektového řízení je oproti tomu, co znáte z PMBOK, hodně odlehčen a působí na děti velmi přirozeně.

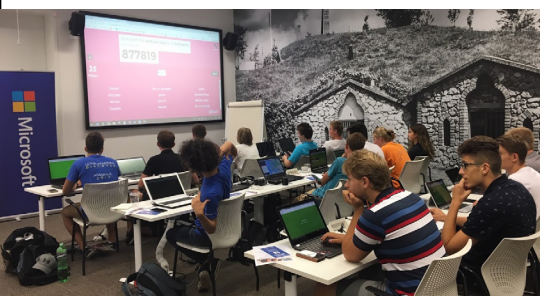
Proto i my v České komoře PMI bereme tuto bohužel činnost velmi vážně a se vši pokorou se chceme připojit. Kdo by nechtěl doma ratolest, která ze školy přiběhne nadšená, že řeší start rakety na Mars a bude s vámi chtít diskutovat rizika nad pastelkami vybarvenou WBSkou (aktivity breakdown dle PMIEF)! ;-)

Víme, že to nebude lehká úloha – už proto chceme začít spíše se soukromými školami, kde snaha nabídnout svým žákům něco „extra“ a mít konkurenční výhodu oproti jiným školám, se počítá. V létě jsme se zúčastnili bootcampu talentovaných středoškoláků,

abychom vzbudili zájem u těch „nejosvícenějších“ a získali evangelizátory našich aktivit. Od nich jsme dostali cenné kontakty na vedení škol, které by mohly mít zájem se do programu zapojit.

Pár se jich ozvalo a nyní jsme v rané fázi vyjednávání o konkrétních podmínkách případného spuštění projektového řízení jako volitelného předmětu. Rádi bychom měli pilotní kurz rozběhnout už ve školním roce 2019/2020. Víme všichni, že příklady táhnou a jedno úspěšné pololetí zapálené třídy je nad tunu marketingových materiálů vyvedených na křídovém papíře.

Držte nám proto palce a pokud máte pocit, že vaše děti chodí do školy, jež by této myšlence mohla být nakloněna, dejte nám vědět. Určitě vedení zkontaktujeme s nabídkou.



PMIEF Bootcamp 31.7.2018

# Další běh přípravy k certifikaci PgMP® (Program Management Professional)

Igor Luhan

Statistika je ošidná věc. Už známá scéna Felixe Holzmannu ukázala, že pokud jeden sní dvě husy a druhý žádnou, tak vyjde, že husu měli oba. Ale přesto mi zvědavost nedala a zajímal jsem se, kolik je na celém světě nositelů nejprestižnější projektácké certifikace PgMP® (Program Management Professional) a podělil jsem jejich počet obyvatelstvem

kaci PgMP® se budeme účastnit spolu s kolegy ze Slovenska. Přinese to i nové uspořádání, kdy přípravný tým se nebude, jako dosud, scházet face-to-face, ale prostřednictvím videokonference. Přináší to výhodnou možnost se účastnit i zájemcům nejen z Prahy, jako dosud, ale i z Brna, Bratislavy či Košic či odkudkoliv jinde. To je zajímavá příležitost, ne?

Celá příprava probíhá ve vzájemné spolupráci, tedy zcela zdarma. Tentokrát poběží pod „federální“ záštitou České i Slovenské komory PMI. Jako bonus ještě každý účastník získá program, jehož pomocí si může zkoušku až třikrát vyzkoušet nanečisto na svém počítači. Samozřejmě otázky se liší od těch, s nimiž se při zkoušce setká, ale je ověřeno, že jsou velice podobné. Při opakování testu se otázky mění – v zásobě jich aktuálně mám asi 2500 a z nich si program pro každé sezení vybere jiné. A ke každé odpovědi se dostane i informace, zda volba byla správně, proč je odpověď správná či špatná, a případně jaká je správná odpověď. Tedy je zde zdarma nabízena možnost zkoušky klidu - tedy bonus, který je jinak pouze součástí komerčních kursů k přípravě k certifikaci (viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/priprava-k-certifikaci-pmp/>).

## Nejprestižnější projektácká certifikace za to stojí

na planetě. Vyšlo mi, že na desetimiliónovou zemi, jako je ČR, by to měli být tři. A na Slovensko tedy jeden a půl. Jak jsme na tom? V ČR jsme tři nositelé tohoto titulu, tedy přesně podle statistiky, ale na Slovensku zatím o žádném nevím. Vím ale, že je v Evropě i řada větších zemí, kde „svůj průměr“ ani zdaleka neplní, zatímco taková Inde jej výrazně překračuje. Tedy neobávám se říct, že ČR je v počtu certifikovaných programových manažerů vztažených na počet obyvatel na špici Evropy. Nepochybně je to zásluhou společné přípravy k této certifikaci, která pod záštitou České komory PMI již dvakrát v rámci Projektového Undergroundu proběhla.

To je jeden z důvodů, proč v příštím běhu přípravy k certifi-

ci PgMP® se budeme účastnit spolu s kolegy ze Slovenska. Přinese to i nové uspořádání, kdy přípravný tým se nebude, jako dosud, scházet face-to-face, ale prostřednictvím videokonference. Přináší to výhodnou možnost se účastnit i zájemcům nejen z Prahy, jako dosud, ale i z Brna, Bratislavy či Košic či odkudkoliv jinde. To je zajímavá příležitost, ne?

Jak taková příprava probíhá? Celá oblast programového řízení je rozdělena do cca 25 okruhů. V dohodnutém čase se tím potkává nad dvojicí z těchto okruhů, přičemž čtyři účastníci si připravili a prezentují informace, každý z nich k jednou z okruhů. Následně jsou v celém týmu diskutovány, jednotliví členové mohou porovnávat své zkušenosti a informace s tím, co bylo prezentováno a diskutují o tom. Samozřejmě je přítomen certifikovaný programový manažer, aby mohl korigovat případnou diskuzi v duchu standardu PgM-BOK.® Ukazuje se, že toto je nejefektivnější cesta k přípravě účastníků, zvláště pokud je na konci ještě doplněna společným bootcampem, kde se všechna témata projdou ještě jednou společně.

Řízení programů je něco jiného než řízení projektů. Praxe jednoznačně ukázala, že projekty charakteru programu řízené metodikou pro řízení projektů představují riziko jak pro firmu, v nichž probíhají, tak pro manažery těchto programů. Pro manažera spočívá riziko ve vyšší pravděpodobnosti neúspěchu, pro firmu je jistě bolestnější. Příčiny toho spočívají v trojici základních rozdílů mezi projekty a programy:



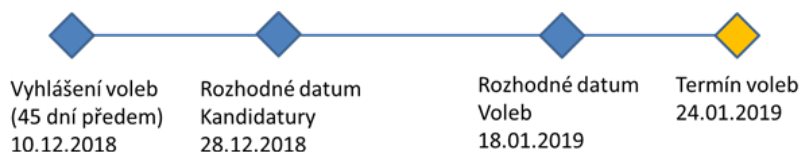
- Programy jsou primárně orientované na výnosy, projekty na náklady.
- Řízení projektů projevuje obecně menší flexibilitu reakcí na vnější vlivy, které naopak jsou v programech určující.
- Relativní uzavřenost projektů – pokud více projektů vzájemně souvisí, vyžaduje vzájemnou koordinaci a pokud taková koordinace není, přenáší se na liniový management.

Není ale ani pravda druhý extrém, ževšejso programy, právě naopak. Ale to nic nemění na nezbytnosti detekce programů v portfoliu projektů firmy a přizpůsobení metody řízení jejich existenci. Platí přitom, že vlastní název nemá obvykle vůbec žádný vztah k tomu, zda jde skutečně o program nebo o projekt. Je na tomto poli ještě hodně k edukaci prostředí a to je a bude role manažerů programu. A co Vy? Řídili jste již rozsáhlý projekt nebo program? Nechcete se přidat a být průkopníkem programového řízení ve své komunitě? Příprava k certifikaci není jednoduchá (tak jak to odpovídá tomu, že jde o nejprestižnější certifikaci PMI), ale stojí to za to! 17. prosince večer proběhne první call zájemců, kde si dohodneme provozní záležitosti – jak, kdy atd. Tak neváhejte se ozvat!

Mimochodem – pokud organizace ve Vašem okolí uvažuje o zavedení programového řízení nikoliv podle názvu, ale tak, aby opravdu programy byly řízeny jako programy, neváhejte se obrátit o radu či pomoc – na mail Igor.Luhan@pmi.cz.

# Volby

## Výzva k nominacím členů do výborů České komory PMI



Vážení členové České komory PMI (dále jen PMI.CZ), 24. ledna 2019 se v rámci konání řádné členské schůze uskuteční volby do orgánů PMI.CZ. Přesný čas a místo konání členské schůze a voleb bude nejpozději 10. 12. 2018 zveřejněno na webu [www.pmi.cz](http://www.pmi.cz).

Jako členové PMI.CZ budete na dva roky volit Viceprezidenta pro finance, Viceprezidenta pro lokální aktivity, Viceprezidenta pro rozvoj a Prezidenta a zároveň na jeden rok tři členy Kontrolního výboru. Povinnosti a pravomoci členů Výboru jsou definovány ve stanovách PMI.CZ ve článku V, oddíl B, povinnosti členů Nominačního výboru a postup volby v oddílu C a D a povinnosti členů Kontrolního výboru se řídí oddílem E.

### Nejdůležitější termíny voleb:

1. Uzávěrka kandidatur je 28. prosince 2018. Do tohoto data (včetně) musí proběhnout tzv. nominace Nominačním výborem, což spočívá v tomto:

a. Potenciální kandidát projeví zájem a vůli o kandidaturu na konkrétní pozici zasláním mailu na adresu [nominacni.vybor@pmi.cz](mailto:nominacni.vybor@pmi.cz),

b. V odpovědi Nominačního výboru bude doručena

příslušná sada formulářů k vyplnění, kterou musí budoucí kandidát (opět mailem) odeslat zpět na mail Nominačního výboru do zmiňovaného 28. prosince 2018 včetně. Doporučuje se tudíž odeslat svůj kandidátský mail opravdu co nejdříve.

2. Uzávěrka potenciálního seznamu voličů je 18. ledna 2018 (tzv. rozhodné datum voleb). Kdo bude chtít volit, musí nejpozději k tomuto datu včetně splnit příslušné podmínky, což zejména znamená mít zaplacené členské příspěvky PMI a být v systému veden minimálně od 1.12.2018 jako člen PMI.CZ. Mezi rozhodným datem voleb a samotnými volbami nebude možné stát se nově členem PMI.CZ.

3. Volby proběhnou ve čtvrtek 24. ledna 2018 v rámci řádné členské schůze PMI.CZ.

Prosíme, pečlivě si prostudujte následující detailní výtah ze stanov, abyste správně porozuměli povinnostem a právům jednotlivých představitelů PMI.CZ, způsobům kandidatury, nominací, hlasování, voleb.

Veškeré nominace a dotazy prosím směřujte na adresu Nominačního výboru [nominacni.vybor@pmi.cz](mailto:nominacni.vybor@pmi.cz).

Těšíme se na vaše kandidátky!

# Quo vadis, projektový manažere?

V době robotizace, agility, analytického zpracování dat, umělé inteligence, co umí řídit nejen auta, ale i plánovat a kontrolovat úkoly, kde je tvé místo? Co uděláš, aby sis udržel svoji kdysi tak neotřesitelnou pozici a dokázal, že máš význam?

Roman Slivka

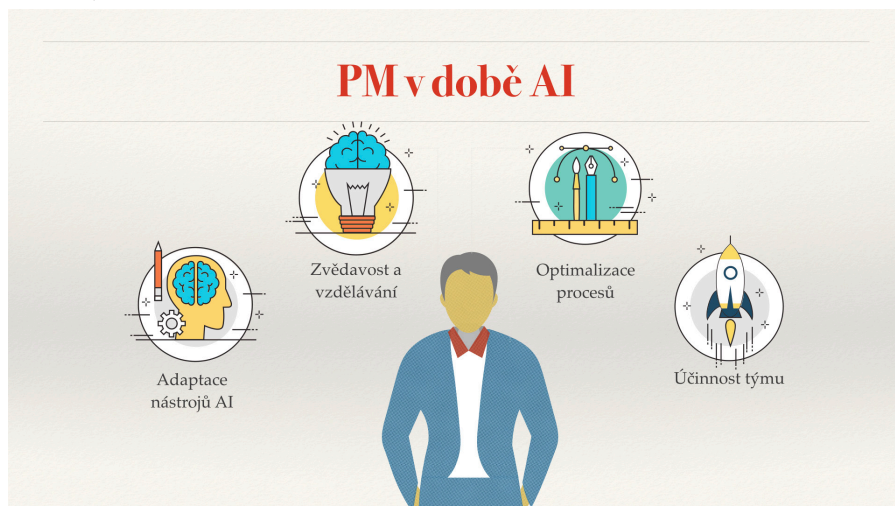
V době, kdy roboti dokážou velmi rychle a přesně vygenerovat stav plnění úkolů z Jira. V době, kdy roboti umí plánovat úkoly a přiřazovat jednotlivým lidem na základě jejich individuálních dovedností. V době, kdy roboti umí konsolidovat data z různých zdrojů a vyplnit šablonu status reportu, jakou ty máš roli?

samořídící agilní týmy, scrum mastery, agilní kouče. K čemu dnes potřebujeme projektového manažera?

Doufám, že vás trochu zamrazilo při čtení předešlých řádků. Ona to bohužel není žádná fikce, ale realita. Gartner uvádí, že do roku 2021 (tedy za dva roky) do-

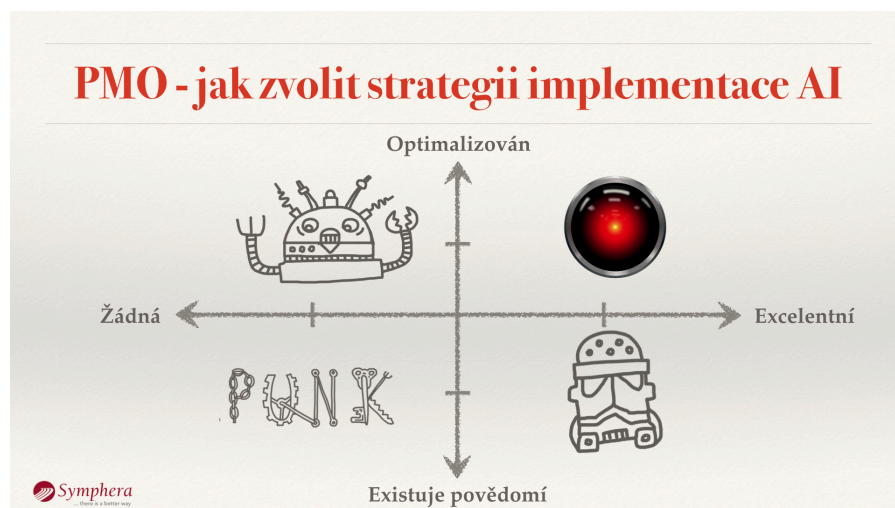
la vážně ptám, jaké je vaše osobní strategie na adaptaci AI? A jaká je Vaše strategie na adaptaci AI v profesním životě? Pokud nevíte, či netušíte zkuste naznačit jaké existují cesty.

Začnu od celku, tedy od systematického zavádění AI do PMO. Způsob integrace AI do vaší projektové organizace je ovlivněn dvěma klíčovými faktory: Vyspělostí organizace jako celku a zodpovědností jedince. Vyspělost organizace může být posuzována různými metodami (např. P3M3, CMM, OPM3), ale v zásadě všechny modely posuzují systém řízení organizace. Posuzování zohledňuje aspekt jako třeba optimalizace procesů, míra adaptace metodiky řízení projektů a kvalita a kvantita shromažďovaných informací. Pro jednoduchost si řekněme, že v ideálním případě je tento systém plně optimalizován a v opačném případě existuje pouze nějaké povědomí, prostě vím, že bychom něco měli mít.

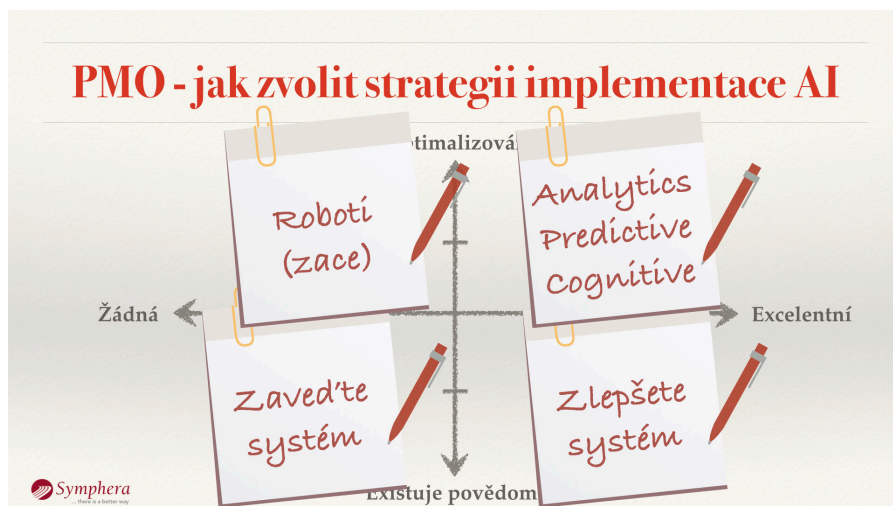


Slyším tě, jak povidáš, ale já vedu lidi? Opravdu, ty umíš rozpoznat jejich nálady na základě drobné mimiky jejich tváře, ty dokážeš rozpoznat, že daný člověk prochází krizí, protože mu to přečteš ze zorniček? Vidíš, človče, i zde já Robot jsem lepší než ty. Nepletu se, nemám problém neustále věci připomínat, pečlivě sbírat detaily, vyhodnocovat je. Vždyť ty sám beze mě nedorazíš ani na dovolenou, protože už neumíš číst v mapě a zapínáš si navigaci. Kdo ti připomíná, že máš být na schůzce, že máš zítra termín odevzdání podkladů? Vidíš, kdysi jsi býval hvězdou, ale dnes? Kdo chce projektového manažera? Vždyť máme

jde k velmi intenzivnímu propojení lidí a umělé inteligence (dále AI). Již dnes se stává naší součástí v podobě osobních asistentů jako Siri, Google, či Alexa. Proto se zce-



Zodpovědnost jednotlivce můžeme ohraničit dvěma póly - excelentní, prostě dodržuje vše a přispívá k jejímu rozvoji. Druhým pólem je pak jednotlivec, tedy projektový manažer, absolutně bez zodpovědnosti. Nerespektuje pravidla a dělá si věci podle svého. Z obou kritérií můžeme pak vytvořit osy grafu, který nám pomůže určit strategii implementace AI v naší PMO. V grafu najdeme tyto čtyři sektory:



A) PUNK (PMO neexistuje a každý PM si dělá věci podle svého). Zde není jiná rada, než zaveďte systém. Jakýkoliv. Váš první krok je nějakým způsobem standardizovat postupy a metody řízení.

B) DARTH VADER (metodika neexistuje, ale PM jsou velice schopní a mají moc prosazovat svoje zájmy) Využijte jedinečnosti PM a postavte na nich metodiku a systém řízení, dejte jim možnost přeměnit jejich schopnosti a moc do rozvoje společnosti.

C) ROBOT(izace) (systém je velmi propracován, PMO funguje excelentně, ale PM jsou velmi nezodpovědní) Nasad'te ROBOTy. V dnešní době existuje již několik řešení, která umí zadávat úkoly v "JIŘE", jsou schopna predikovat výkonost, připravit reporty. Prostě nahraďte vše, co můžete automatizovat, ROBOTy. Jde to - vše, na co existuje jasný proces, vše, kde máte jasně definované vsupy, dnes umíme automatizovat. Řešení je spousta. Zvýšíte produktivitu práce o 20%, eliminujete ztráty o 35% a to za to stojí.

D) HAL 9000 (všechno funguje jak má) Ideální stav začít s AI. Máte data, máte systém, nebojte se a udělejte krok víry a pusťte se do implementace AI. Začněte,

s čímkoliv vás napadne. Řízením kapacit, rizik či plánováním a forecastováním. Inspirace je plný internet.

To, že AI výrazně ovlivní náš způsob práce, je jasné. Vždyť proč bychom měli trávit čas s administrativou, která podle posledních výzkumů zabírá projektovým manažerům 54% jejich času. Pokud budeme jen sedět a doufat, že nás se AI netýká, můžeme také zjistit, že se nás už netýká řízení projektů.

Víte, že více než 87% firem v ČR se pokouší implementovat robotizaci (RPA)? Kdo tyhle aktivity řídí? Projektový manažeri! Proč nevyužijeme potenciál nástroje, který sami implementujeme v náš prospěch?

Co mám dělat jako projektový manažer, abych byl připraven?

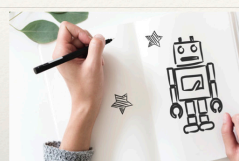
Vzdělávejte se, naučte se využívat nástroje AI a hledejte, jakým způsobem můžete optimalizovat stávající procesy a zvyšovat účinnost týmu.

Kdo z vás dneska využívá asistenty v zařízeních, která máte k dispozici (Siri, Google, ...)? Kdo z vás diktuje maily? A nebo je snad ještě pořád píšete? Tento článek byl celý na-diktován. Přece nebudu ztrácet čas tím, abych psal. Takže mezitím, co řídím auto, diktuji článek. Jde o to hledat nové možnosti, jak být lepší! Poznávejte, bádejte, hledejte, objevujte. Jen tak budete připraveni na budoucnost.

V článku byly použity zdroje:

Gartner (Tom Austin, Mark Hung a Magnus Revang)  
Harvard Business Review survey of project manager

## Strategie adaptace AI



**01**  
**Optimalizace procesů**  
Keep it simple stupid.  
Zbavte se odpadu.

**02**  
**Robotizace**  
Účinné využívání dostupných technologií



**03**  
**Investujte do vzdělání**  
Komplexní dovednosti  
Vysoká přidaná hodnota

# OPM – čo prináša tento člen rodiny PMI štandardov

Chcete vedieť, čo potrebuje organizácia, ktorá chce byť efektívna v riadení projektov, programov a portfólií? Alebo chcete zmerať, ako ďaleko sa vaša organizácia dostala v porovnaní s ostatnými? Tak práve na to je tu štandard OPM – jeden zo základných štandardov PMI zameraných na organizácie.

Pavol Bandura

Organizational Project Management (OPM), ktorý PMI tento rok aktualizovala, je rámec používaný na zosúladenie prístupov k riadeniu projektov, programov a portfólií so stratégiou a cieľmi organizácie a zladenie týchto prístupov s jej procesmi, východiskami a štruktúrou. Tento štandard pre organizačné riadenie projektov, programov a portfólií poskytuje usmernenia pre vedenie firmy, stredný manažment, riaditeľov programov, projektových manažérov ako aj zamestnancov PMO a špecialistov. Spája sa s definovaním a realizáciou hodnoty, ktorú projekty a programy prinášajú a môže byť použitý tak pre klasické ako aj pre agilné či hybridné prístupy k realizácii projektov. OPM je jedným z najnovších štandardov z portfólia PMI a je zosúladený s príručkou Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - šieste vydanie - ako aj ostatnými štandardmi PMI. Pre členov PMI je dostupný bezplatne.

**OPM princípy sú zamerané na projekty, programy a portfóliá**  
OPM je metodika určená pre firmy a organizácie používajúce projekty na realizáciu svojich stratégií, pričom definuje tieto základné princípy s cieľom prinášať hodnotu.

Zosúladenie s firemnou stratégiou – všetky portfóliá, programy a projekty musia transparentne a preukázateľne podporovať firemnú stratégiu.

- Integrácia s požiadavkami organizácie – úspešné zosúladenie a realizácia portfólií, programov a projektov závisí od efektívnej spolupráce všetkých priamo alebo nepriamo zainteresovaných subjektov.
- Konzistentnosť teórie a praxe – všetky schválené portfóliá, programy a projekty musia byť dodávané v súlade s parametrami metodológie a riadenia organizácie, berúc do úvahy etické a profesionálne predpoklady.
- Prínos hodnoty pre organizáciu – investovanie do OPM metodológie má dodať produkty, služby a prínosy, ktoré budú vyššie ako náklady na riadenie OPM.
- Kontinuálne zdokonaľovanie – sledovanie a dokumentovanie kompetencií, znalostí, zručností a skúseností získaných formálne aj neformálne počas výkonu bežných aktivít.

Aj keď je tento štandard vhodný pre každú organizáciu, ktorá sa usiluje lepšie plniť svoje strategické ciele, je určený predovšetkým pre organizácie, ktoré nemajú jednotný prístup k projektovému riadeniu a tie, ktoré sú v procese zlepšovania alebo udržania svojho súčasného rámca riadenia projektov. Keďže každá organizácia sa mení v čase a prispôbuje sa vonkajším vplyvom, táto norma im pomôže udržiavať stabilný rámec, ktorý bude v súlade s aktuálnou organizačnou stratégiou.

## Rámec OPM metodiky

OPM predstavuje rámec v ktorom je portfólio, program a projektový manažment integrovaný s organizáciou, ktorá ich realizuje, aby naplnila svoje strategické ciele.

Štandard poskytuje návody pre organizácie na identifikáciu, vyhodnotenie a aplikovanie štandardu a je organizovaný do nadväzujúcich oblastí:

**Časť 1 – Účel OPM štandardu** – prvá časť poskytuje prehľad o štandarde a princípoch OPM, definuje vlastníkov, riadi očakávania a stanovuje základné východiská pre implementáciu. Následne popisuje štruktúru OPM prístupu, cieľové skupiny a poskytuje rady ako aplikovať štandard v prostredí organizácie.

**Časť 2** - Základné koncepty – táto sekcia popisuje koncepty a faktory, ktoré majú vplyv na úspešnú implementáciu OPM. Popisuje, čo OPM je a ako podporuje organizáciu.

**Časť 3** - Úvod do OPM metodiky – rámec OPM popisuje predpoklady na aplikovanie OPM metodológie v organizácii a dáva návod ako zabezpečiť podporu pre OPM prístup.

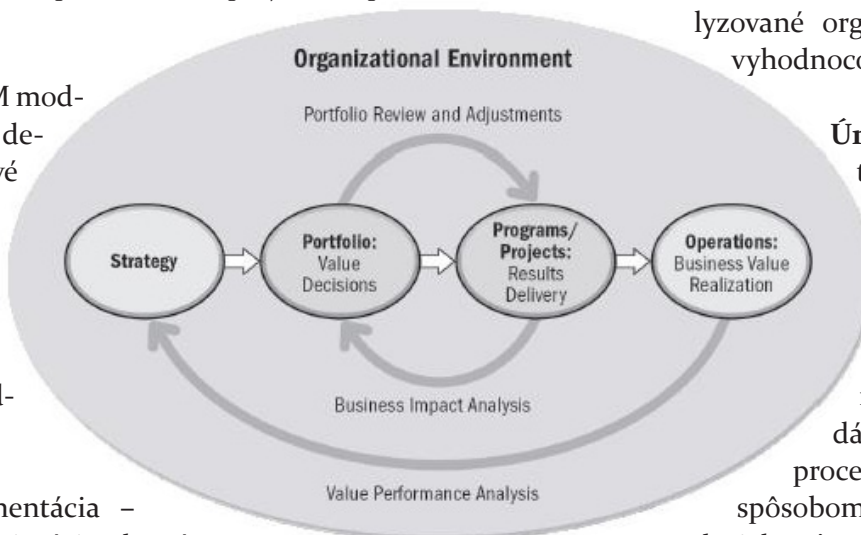
**Časť 4** – Prvky OPM modelu v organizácii – definuje, čo sú kľúčové časti OPM prístupu - metodológia, znalostný manažment, talent manažment a organizačné riadenie.

**Časť 5** – Implementácia – táto časť opisuje situácie, ktoré sa vyskytujú počas implementácie, ako napríklad stanovenie cieľového prevádzkového stavu, štruktúra programovej organizácie a oblasti identifikácie prínosov. Príklady modelov OPM vyspelosti sú prezentované tak, aby umožnili porozumieť ich úlohe pri plánovaní a kontrole OPM iniciatív z hľadiska identifikácie spôsobilostí a perspektívy vývoja.

**Časť 6** – OPM Monitoring – popisuje, ako môže organizácia zaistiť, že iniciatíva OPM bude úspešná a prinesie očakávané výhody a že prínosy budú trvalé. Takisto sa tu diskutuje o tom, ako dlhodobé monitorovanie zavedeného OPM systému prebieha, aby sa zabezpečilo, že systém sa neustále zlepšuje a realizujú sa očakávané prínosy.

### Stanovenie úrovne vyspelosti organizácie v oblasti OPM

Ďalším využitím OPM metodiky je hodnotenie organizácie z pohľadu využitia projektového prístupu definovaním miery plnenia špecifických požiadaviek pre jednotlivé úrovne zrelosti. Nasledujúce parametre sú nastavené na úroveň projektov, ale je možné ich aplikovať aj na programy a projektové portfóliá.



**Úroveň 1** – Iniciálna alebo ad-hoc - Výkonnosť projektov nie je možné spoľahlivo predikovať. Projektový manažment je reaktívny a závislý od úrovne kompetencií ľudí. Projekty sú často realizované oneskorene, nad rámec rozpočtu a ich kvalita je rôzna. OPM procesy, ak existujú, sú realizované na ad-hoc báze a chaoticky.

**Úroveň 2** – Projektová úroveň využitia OPM – Projekty sú plánované, realizované a monitorované s využitím všeobecne akceptovaných praktík. Avšak OPM procesy nie sú jednotne uplatňované a riadené z pohľadu organizácie a môžu sa líšiť od projektu k projektu. Procesy líniových organizácií sú síce inštitucionalizované, ale nie sú zladené s projektovými procesmi.

**Úroveň 3** – Organizačné definovanie OPM – Projektový manažment je proaktívny a organizačná výkonnosť je sledovateľná. Projektové tímy uplatňujú OPM procesy etablované v organizácii a zároveň ich nastavujú v závislosti od miery zložitosti projektov a znalostí používateľov. Procesy sú štandardizované, merané, kontrolované a môžu byť ďalej analyzované organizáciou s cieľom vyhodnocovať ich výkonnosť.

**Úroveň 4** – Kvantitatívne riadená OPM – Rozhodnutia v oblasti projektového a procesného riadenia sú realizované na základe dát. Výkonnosť OPM procesov je riadená spôsobom, ktorý umožňuje dosiahnuť stanovené zlepšenia. Výkonnosť je systematicky analyzovaná s cieľom identifikácie príležitostí na rast a zmeny sú realizované tak, aby prinášali pridanú hodnotu pre organizáciu.

**Úroveň 5** – OPM optimalizácia



# Peter Mikoláš

Som rád, že sa nám podarilo nájsť ľudí s rovnakou krvnou skupinou

V tejto rubrike budeme predstavovať ľudí, ktorí majú niečo spoločné s PMI Slovakia Chapter, to znamená členov boardu, dobrovoľníkov, sympatizantov a podporovateľov. Dnešné interview je s Petrom Mikolášom, PMP, IPMA-B, Vice presidentom for member services PMI Slovakia Chapter.



## Ako si sa Ty vlastne stal dobrovoľníkom v PMI Slovakia?

Myslím, že každý po certifikácii PMP (u mňa to bolo v roku 2010) hľadá možnosti získavania PDUs a stretávajú sa s komunitou projektových manažérov za účelom získavania nových informácií a výmeny skúsenosti. Tak aj ja som začal postupne navštevovať stretnutia organizované PMI SK. Oslovilo ma priateľské prostredie a možnosť porozprávať sa priamo o tom, ako sa riadia projekty v iných

spoločnostiach a porovnať to so svojimi vlastnými skúsenosťami. V roku 2014 ma potom oslovili členovia predstavenstva, či by som nemal záujem stať sa aktívnym dobrovoľníkom, keďže kolegyňa, ktorá organizovala prednášky, odchádzala. Následne som bol zvolený do boardu ako VP for events. Samozrejme, keďže som sa už zúčastňoval na prednáškach, videl som, že komunita PM na Slovensku má záujem pravidelne sa stretávať. Preto čas, ktorý som venoval organizovaniu podujatí ako dobrovoľník, bol vyvážený

pozitívnou odozvou účastníkov. V zásade je to potom veľmi jednoduché, keď človek vidí zmysel toho, čo robí, nemá problém kvôli tomu niečo obetovať. Myslím, že naša platforma na stretávanie profesionálov z projektového sveta je úspešná aj z toho dôvodu, že sa snažíme ísť k ľuďom bližšie, to znamená ako „kočovníci“ navštevujeme firmy (ktorých počet sa nám tiež rozrástol), a tým pádom majú účastníci možnosť sa dostať do iných firiem, stretnúť sa s inými PM, ktorí môžu v budúcnosti s nimi spolupracovať, prí-

padne sa stanú niekedy aj ich kolegami.

### Čo sa Ti teda podarilo za tie štyri roky?

Za tento čas som stretol veľa ochotných ľudí, ktorí chceli pomôcť, pokiaľ aj nie pravidelne tak aspoň príležitostne. Stanovil som si cieľ organizovať stretnutia na pravidelnej báze, čo sa mi s ich pomocou podarilo. Toto bol samozrejme záväzok do ďalšieho obdobia. Podarilo sa zorganizovať aj pár neformálnych akcií, ako bowlingové turnaje, kde sa môžeme zabaviť a ako kamaráti porozprávať sa o čomkoľvek. Chceli sme zorganizovať aj prednášky v iných mestách, keďže PM nie sú iba v Bratislave. Som rád, že sa nám podarilo nájsť ľudí „s rovnakou krvnou skupinou“ aj na východe republiky a rozbehli sme prednášky aj Košiciach,

ktoré sa tešia vysokej obľube. V nastavenom trende by sme chceli teda pokračovať aj s našou novou členkou boardu a rozvíjať ho, a ponúknuť ešte viac podujatí pre našich členov ako doteraz.

### Ako sa dá skĺbiť aktívne dobrovoľníctvo s pracovným a osobným životom?

Čo sa týka práce, už vyše 20 rokov pracujem ako PM v Siemens. Väčšinu času som strávil riadením projektov v telco oblasti a posledné štyri riadim technologické projekty pre modernizáciu železníc, napríklad aj na úseku Púchov-Považská Bystrica, o ktorej bola zmienka v poslednom newsletteri. Poznatky, ktoré som zozbieral ako dobrovoľník pri organizovaní stretnutí, mi samozrejme pomohli aj v mojej práci. Keďže aktivity pre organizovanie prednášok sú v zásade až po pracovnej dobe,

majú skôr vplyv na môj osobný život. Skĺbenie osobného života s dobrovoľníctvom určite nie je jednoduché, keďže mám dvoch synov (12 a 15 rokov), to znamená pomoc s úlohami, športové krúžky, atď., ale vďaka „agilnému“ prístupu a samozrejme pochopenia manželky sa to dá zvládnuť.

### Ostáva čas popri tom aj na nejaké koníčky?

Ale, áno. Dobrovoľníctvo v PMI SK považujem za jeden z mojich koníčkov. Teraz po posledných voľbách som „presedlal“ na pozíciu VP - Podpora členov, takže je to pre mňa nová výzva. Ďalším mojím koníčkom je horská cyklistika. Snažím sa počas cyklo sezóny absolvovať aj pár MTB maratónov a popreháňať sa s rovnakými šialencami po slovenských lesoch. Pripadne si občas zabehať alebo zahrať s kamarátmi futbal.

## Hypothetical space project

V júni 2018 sa uskutočnilo pri výročí vypustenia 1. slovenskej družice skCUBE podujatie Slovenskej organizácia pre vesmírne activity (SOSA - <http://sosa.sk/sk/>), na ktorom participovala aj PMI Slovakia. Cieľom SOSA je sprístupniť vesmírne aktivity na Slovensku. Nakoľko sú vesmírne projekty v našej oblasti stále vzácne, prinášame opis hypotetického projektu 13-ročného fanúšika kozmonautiky a dobrovoľníka PMI SK, Daria Vicovana ([darius.vicovan@gmail.com](mailto:darius.vicovan@gmail.com)), na výskum planéty Venuša, s ktorým získal Gold/Superior Ribbon na Vienna Science Fair 2018 za Best Earth and Space Science and Best Junior Project.

Darius Vicovan

My project, the Cytherean Low Orbit SurvEyorS (CLOSeS) is a hypothetical constellation of 16 identical Venusian Orbiters. Their goal would be to investigate the atmosphere of Venus using only a Radar, a LiDAR and a camera to be able to generate as much data from these three instruments. All 16 CLOSeS orbiters would be

launched on one Falcon Heavy rocket, then flown by a transfer stage to Venus. In Venusian Orbit, the 16 spacecrafts would deploy and change their orbits to the desired one. The timeframe for this project was between September 2017 to April 2018. I had already started planning the first concept of my project for the Vienna Sci-

ence Fair during the summer vacation. At school, I had around 2 hours per week time to work on my project, although sometimes it was cancelled due to other activities. Most of the work I did at home however, as at school there were some distractions in the form of my classmates.

# Projects don't always have to be real

Originally, I was planning to design a mission to Uranus, the seventh planet from the Sun. It has only been explored once by a spacecraft (Voyager 2) and has many secrets to discover. The difficulty with this idea was figuring out the gravity assists necessary to get there. As Uranus is so distant from the Earth, relying only on engine power is out of the question. A gravity assist is when an object gets kinetic energy from another object's gravitational field. This allows you to use less fuel, but they require a massive amount of calculations.

I thought at the time that I would be able to understand the calculations by April. However, after closer research I found that the calculations were beyond my current level of knowledge. As I wasn't far into the Uranus project, I changed

the focus to Venus, as it doesn't require gravity assists to get there. This change happened towards the end of 2017.

I chose Venus over, for example Mars (which also doesn't require gravity assists) for two main reasons. Firstly, Venus is closer to Earth and would require less fuel to get there, and the second reason is that Mars has been explored far more than Venus. After picking the destination, I began doing research on different spacecraft that had gone to Venus and Mars. I was looking mostly at spacecraft launched this century as the components would be similar to the ones I would need on my mission. At this point, I wasn't doing specific research on one subject, but rather reinforcing my understanding of different missions so I could begin to build an idea for my project.

The first concept for a Venus mission was a single orbiter with a wide range of instruments. The Cytherocentric Advanced Specialized Explorer was a single orbiter

## Did you know?

Cytherian means something relating to the planet Venus (similar to lunar relating to the Moon)

with a large number of scientific instruments. This idea was drawing inspiration from other spacecrafts such as the Venus Express by the ESA. This first concept would incorporate ideas that existed on existing spacecraft to act as a kind of stepping stone to the final idea.

At this time, I wasn't investing a lot of time in the project, which may have been caused by my tendency to procrastinate. This may go against what is normally said, but I find that I work better and more efficiently while under pressure, and I don't wander off onto some side thought. While I was doing more reading into the subject of Venus orbiters, I saw that a lot of aspects that I was planning to incorporate on my spacecraft had already been done. I was also thinking about not having one of the very standard types of mission.





In around January, I decided on a new project idea. The Cytherean ORbital Atmospheric Lidar/radar Surveyor (COrALS) would be a dual spacecraft mission, each only having three scientific instruments. The spacecraft would also have a movable antenna that could orient itself towards the Earth while still recording measurements on Venus's atmosphere. I was starting to wrap up my research on other spacecraft and begin planning all the different components on board. When I started planning a different system on the spacecraft, I would also do some research on the particular system, to understand what I would have to do for it to work. When I had decided on the main framework of the mission, I began to design a 3D CAD Model of COrALS in Tinkercad. I started with the model instead of, for example the report as while I would be building the different parts of the spacecraft, I could sort out any problems with my project.

With the building of the 3D CAD Model, I invested more focused time into it, as at the level of detail I was aiming for, completing it would take a longer time. With the time in school, I wasn't able to complete a lot of work on the CAD Model as it consumes a lot of battery power. During the week, I normally worked for half an hour to an hour per day, and in the weekends between 1-2 hours. I started off with the antenna, which I had partly completed when starting with the Uranus Mission. I progressed with the different components until I had finally finished the model. I enjoyed this step of the project a lot, it also helped me set myself on one final design. Just after I had finished the model, I realized that

having two spacecraft wouldn't work for my mission objectives. The idea was to have two spacecraft which would be on opposite sides of the planet each in a polar orbit, and as the planet rotated, they would be presented with a new surface to scan with each orbit. I had come up with the idea based on how Earth rotates every 24 hours, but Venus rotates every 243 Earth Days. With each orbit, the spacecrafts would be looking at the same section of Venus and wouldn't be able to generate as much data as I was aiming to.



To be able to 'see' the entire surface of Venus in less than 24 hours, I decided to launch more spacecraft. The Cytherean Low Orbit SurVEyorS (CLOSeS) was the final iteration of my project. Each of the spacecraft would be almost identical to those from COrALS, other than a smaller size to be able to launch the 16 planned spacecrafts at the same time. To simplify the complexity of flying 16 spacecrafts through interstellar space, all of them would be flown between Earth and Venus on a transfer stage. The transfer stage would complete the orbit insertion at Venus, then deploying the spacecraft. After finishing the design of the spacecraft, I wasn't able to invest as much time in the project as I had to prepare for my

TEDx Speech. When I had finished with it, I began working on the report for my project. The report was the most important part of the project as it would be what the judges would use to give me my score. It would also encompass all the work I had done in the project, and act as the tool for presenting my project. The report took me a few weeks to write up and complete and was the most 'work' I had done in the entirety of the project. While writing the report, I finalized the different aspects of the mission, and added on aspects I hadn't originally considered. In the last two weeks of the project, I decided to 3D print one individual CLOSeS spacecraft to act as the centerpiece of my display. In the last week before the fair, I asked a few people to give me suggestions for my report and implemented their changes. On Tuesday, I also began to prepare the display board, which would be what the visitors would read. This step was relatively easy as I had to look through my report and write the most important parts on a few slides. On Wednesday, I had finished with the report and the display, and the next day I arranged the different slides on the display board. On the day of the Vienna Science Fair, I presented my project, and won the Junior Division.

To learn more about Darius's project, watch his TEDx talk on YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=zqnFHpikUo>.

Learn how Darius experienced challenges that are all too familiar to us, how he managed project change, handled resources, employed tools, used lessons learned, and made his hypothetical youth project a success.

# Microsoft Teams

Zefektivněte spolupráci ve svých projektových týmech!

Tomáš Regner

V posledních letech se v organizacích všech velikostí stále častěji usazuje cloudová služba Microsoft Office 365, v rámci které si již mnozí z vás zvykli pracovat s poštou a kalendářem v Outlooku, ukládat si soubory ve OneDrive pro firmy či sdílet informace a dokumenty pomocí SharePointu. Před dvěma lety pak rodinu nástrojů Office 365 rozšířil Microsoft Teams, který může být velkou pomocí i pro nás – projektové manažery. Již jste o Teamsech slyšeli, ale nevíte přesně, o co se jedná? Pak čtěte dál!

Co tedy ty Teamsy vlastně jsou? Microsoft sám o nich mluví jako o univerzálním centru pro komunikaci a týmovou spolupráci, které uživatelům zároveň slouží jako brána k dalšímu obsahu. Pojďme si tedy toto tvrzení rozebrat část po části.

Co se týče oné první části – Teamsy mají zcela nahradit aplikaci Skype for Business, která bude v následujících letech utlumována. Obsahují funkce pro chat v módu 1:1 i skupinách, audio i

video hovory, sdílení obrazovky, posílání příloh, obrázků a všechny další funkce, na které jsme z moderních komunikátorů zvyklí, přičemž jsou také propojeny s existujícím adresářem firemních kontaktů. Můžete jej samozřejmě používat i pro plánované schůzky, na které se vaši interní i externí spolupracovníci připojí pomocí odkazu v kalendářové události, a pokud to nastavení vaší organizace umožňuje, připojíte se k nim i jen pomocí telefonního hovoru. K dispozici jsou dále funkce nahrávání schůzek, automatické tvorby titulků k nahrávkám (zatím však pouze v angličtině a španělštině) či rozmazání pozadí na kameře tak, aby okolní ruch účastníky zbytečně nerozptyloval. V blízké době se také takto generované titulky ze schůzek stanou součástí výsledků vyhledávání v Office 365, přičemž po kliknutí na nalezené klíčové slovo budete přeneseni přímo na místo v záznamu, kde byl hledaný termín diskutován. Nemusíme být tedy daleko od doby, kdy dáme potřebě psát zápisy z některých typů schůzek vale anebo si jejich psaní alespoň

podstatně zjednodušíme. Při praktickém použití si také jistě všimnete, že zvuk i obraz bývá při schůzkách Teams kvalitnější než v obdobných nástrojích, což jistě ocení všichni účastníci.

Klíčovou součástí tohoto nástroje je spolupráce v rámci „týmů“. Týmy by měli sestávat z ustálené skupiny spolupracovníků, kteří sledují nějaký společný cíl – typicky tedy projektové týmy či jiné funkční jednotky v rámci organizace. Každý takový tým pak dostává svůj virtuální prostor, který se skládá z „kanálů“, přičemž každý z nich může obsahovat libovolné množství „karet“. Hlavní kartou bývá karta Konverzace, nepodobná například aplikaci Slack. V té se sdružují upozornění na důležité novinky, které se v rámci týmového prostoru odehráli (např. nově přidané karty, dokumenty či členové týmu), poskytuje prostor pro týmové diskuze či archivaci důležitých e-mailů. Každý kanál má v pozadí svou e-mailovou adresu, kterou můžete používat jako běžného adresáta – což se hodí, chcete-li o obsahu zásadních e-mailů diskutovat v uzavřené skupině a uchovat tyto informace třeba i pro budoucí členy týmu, které jste zatím nepřidali. Další důležitou součástí je karta Soubory, v jejímž pozadí je SharePoint. Uložené dokumenty tak disponují řadou ze SharePointu známých možností – jako je možnost úpravy dokumentu ve více uživatelích najednou (ať už prostřednictvím desktopových či webových Office aplikací), automatické zálohování



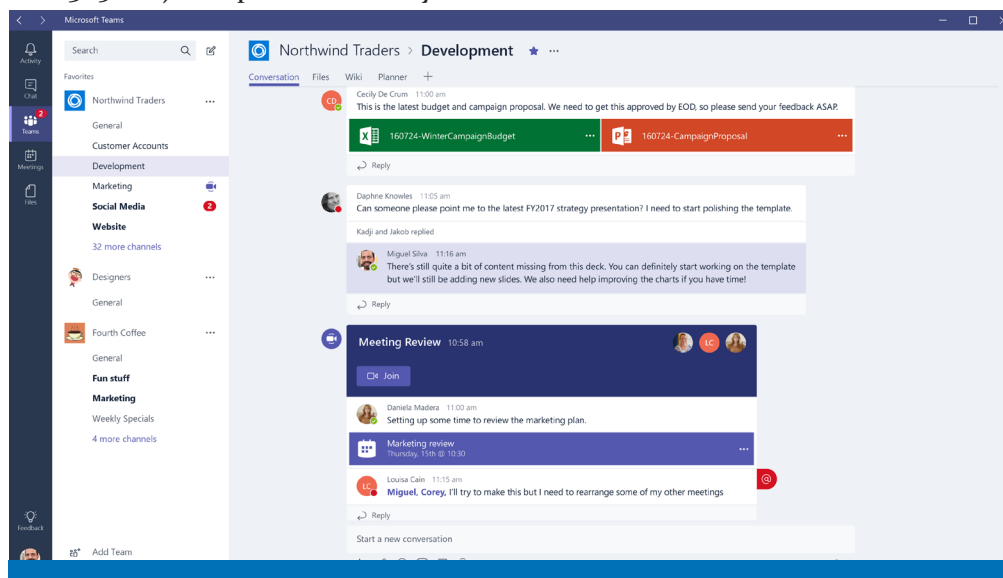
starších verzí a možnost jejich případného obnovení či pokročilé možnosti sdílení a definice oprávnění. Poslední kartou, kterou najdete v každém kanálu defaultně, je pak Wiki, která dobře poslouží jako jednoduchá interní databáze znalostí - třeba pro popis pravidel práce v týmu, reportingu či jiným administrativním procedurám v rámci projektu. Tvorbou všech dalších karet je pak na vůli a kreativitu vlastníků týmů, kteří nejlépe vědí, jak týmový prostor uzpůsobit jeho potřebám. Přidat tak můžete např. kartu Planner (tabule úkolů ve stylu kanban), OneNote s týmovými poznámkami ze schůzek, karty zobrazující přes Office Online klíčové projektové artefakty, na které chcete upoutat pozornost členů týmu (např. chartu projektu, high-level plán či diagram organizační struktury), pořázené videozáznamy (např. s vysvětlením účelu projektu či endorsementem ze strany top managementu) anebo karty zobrazující jednoduché aplikace, které si v prostředí Office 365 můžete s relativně malým úsilím a na míru sami „naklikat“. Těmi může být např. interaktivní dashboard zobrazující progress v projektu pomocí nástroje PowerBI, nebo třeba list SharePointu obsahující pracovní evidenci feedbacku uživatelů výstupu vašeho projektu, který může být sbírán pomocí dotazníku ve Forms a automaticky plněn do onoho listu SharePointu pomocí Flow. V plné síle se zde tedy ukazují benefity propojení všech nástrojů, které můžete v rámci Office 365 využívat. A pokud už karet vytvoříte mnoho, není nic jednoduššího než v rámci vašeho týmu vytvořit další kanál, kam část obsahu oddělíte. Typicky tak tvoříte separátní kanály pro klíčové streamy vašeho projektu.

Jak již bylo naznačeno, Teams je koncipován i jako brána k dalšímu obsahu. Pokud tedy využíváte jiné populární cloudové nástroje třetích stran, pravděpodobně pro ně v Obchodu Teams najdete konektor, jehož prostřednictvím můžete dostávat upozornění na nové události, nebo s jejich obsahem z prostředí Teams i přímo pracovat. Z aplikací pro projektovou spolupráci, které lze snadno a zdarma integrovat s Teams, jmenujme např. Asanu, Jiru, Smartsheet, Trello, Workfront či Zoho Projects. Protože se počítá s tím, že pravděpodobně budete s postupem času spolupracovat ve více týmech současně, najdete v Teams i šikovné záložky, v nichž najdete pohromadě všechny své notifikace, úkoly z různých Plannerů, týmové OneNoty nebo přehled souborů, s kterými jste naposledy pracovali, ať už jsou uloženy kdekoliv. A pokud třeba již používáte jiné cloudové úložiště souborů (jako třeba Dropbox, Box.com či Google Drive) a nechcete je přesouvat, snadno je do Teams připojíte také.

Ptáte se, jak můžete Teams získat? Pokud ve vaší organizaci používáte Microsoft Office 365, zkuste se přihlásit do jeho webové verze na <https://teams.microsoft.com>. Teams je zahrnut v běžných organizačních předplatných Office 365 a jeho používání tedy

nestojí nic navíc. I v tomto případě je nicméně možné, že je ve vašem prostředí Office 365 ze strany IT tato možnost dosud vypnutá, o čemž se přesvědčíte právě po přihlášení vaším účtem Microsoft. Nicméně i pokud Office 365 v tuto chvíli nevyužíváte, můžete Teams získat. Od letošního léta je totiž k dispozici také ve verzi zdarma. Některé funkce, které pro své fungování využívají další produkty z balíku Office 365 (jako je např. nahrávání schůzek, tabule úkolů v Planneru nebo plné možnosti SharePointu) pro vás však v tomto případě dostupné nebudou. Více informací o verzi zdarma najdete zde. A pokud chcete jen získat přehled, jak asi Teams vypadá, můžete si bez nutnosti jakékoli registrace uživatelské prostředí osahat prostřednictvím interaktivního dema na adrese <https://teamsdemo.office.com>. Pracovat s Teamsy pak můžete nejlépe pomocí klientů dostupných pro Windows, macOS, Android, iOS anebo jen skrz webový prohlížeč.

Ať už se rozhodnete dát Teams šanci, nebo zůstanete u nástrojů, které aktuálně používáte, je ovšem vhodné si přiznat – ani sebelepší nástroj při práci na projektech nenahradí mezilidskou interakci a potřebu vhodně nastavené komunikace. Má však potenciál činit obé efektivněji, než bylo možné v minulosti.



# Projekt roka 2018 - zvítazila Tatra banka

Na konferencii eFocus Projektový manažment, ktorá sa uskutočnila 17. októbera 2018 v hoteli Holiday Inn v Bratislave boli slávnostné vyhlásené aj výsledky súťaže projekt roka. Víťazom sa tentoraz stala Tatra banka so svojím projektom „Tvárová biometria TB“.



Účelom projektu bolo pripraviť podmienky na rozšírenie klientskej bázy aj pomocou alternatívnych kanálov (bez účasti pobočky) a ponúknuť produkty banky na mieste a v čase, kedy ich potencionálny klient vyžaduje a to zabezpečením online overenia nového klienta na základe biometrických znakov jeho tváre a to bez jeho fyzickej prítomnosti (!) ako aj spoluúčasti pracovníka banky na procese poskytnutia produktu. Overenému novému klientovi následne možno otvoriť bežný účet alebo poskytnúť spotrebný úver v priebehu 10 minút - od žiadosti až po načerpanie

úveru. A to všetko v Tatra Banka mobilnej aplikácii v smartfóne.

Online účty sú tu už roky. Avšak slovo online väčšinou znamenalo len online elektronickú žiadosť. Klient po jej vyplnení musel čakať na kuriéra alebo navštíviť pobočku, aby bol jeho účet aktívny a mohol ho začať využívať. V Tatra banke sa rozhodli priniesť online účet, na ktorý si budete môcť okamžite poslať peniaze, vybrať si ich z bankomatu či robiť z neho prevody. Účet, ktorý bude dostupný aj pre tých, ktorí žiadny iný účet ešte nemajú. Na to bola však potrebná zmena legislatívne-

ho prostredia a ďalší rozvoj biometrickej technológie.

Charakter projektu bol preto v zásade výskumný – implementovať revolučné riešenie. To predstavovalo jedno z kľúčových rizík, na ktorého elimináciu sa prihliadalo aj pri plánovaní projektu a zostavovaní jeho organizácie. V projekte využila Tatra banka skúsenosti z menšieho projektu, ktorý už aplikoval agilné metodiky aj do projektového riadenia. V rámci vnútornej organizácie projektu boli selektívne aplikované agilné princípy, ktoré mali zvýšiť efektivitu a doručovať business hodnotu postupne a po prioritách. V nemalej miere takýto agilný prístup eliminoval riziká vyplývajúce z charakteru dodávaného riešenia, ktoré bolo inovatívne a skúsenosti s jeho implementáciou absentovali.

## Link na prezentáciu projektu

<https://www.efocus.sk/webcasty/kategoria/best-practices/clanok/najlepsim-projektom-roka-tvarova-biometria-tatra-banky/>

## Link na produkt:

<https://www.tatrabanka.sk/ucet-uver-online/>

# Tatra banka získala ocenenie „The Best PMO in Europe“

Tatra banka sa stala firmou s najlepšou projektovou kanceláriou v Európe.

Ocenenie Best PMO Európy 2018 v súťaži PMO Global Awards si jej zástupcovia osobne prevzali 4. októbra na slávnostnom odovzdávaní cien v Londýne. Svetová Aliancia PMO tento rok prvýkrát organizovala súťaž PMO Global Awards ([www.pmoawards.org](http://www.pmoawards.org)) pre najvýnimočnejšie tímy zastrešujúce projektové riadenie vo firmách. Do súťaže bolo nominovaných celkovo 64 PMO oddelení zastupujúcich štáty z piatich kontinentov. PMO (Project Management Office alebo projektová kancelária) je organizačný útvar štandardne zastrešujúci riadenie portfólia projektov a projektové riadenie vo väčších spoločnostiach. V Tatra banke tieto činnosti PMO zabezpečuje Oddelenie projektového riadenia.

Projektové oddelenie Tatra banky bolo nominované výberovou komisiou Aliance PMO v súťaži ako reprezentant Slovenskej republiky. Porotcovia posudzovali nominované PMO na základe ich histórie, vyspelosti a úrovne služieb, inovácií, či pridanej hodnoty doručovanej zákazníkom. Vedúci oddelenia, Ľuboš Práznovský, spolu so svojimi kolegami, museli odvieť veľký kus práce, aby spracovali všetky informácie potrebné pre medzinárodnú porotu. Tatra banka, zástupca Slovenska, postúpila v súťaži cez spoločnosti reprezentujúce najlepšie PMO z Chorvátska ([www.combis.hr](http://www.combis.hr)), Ruska ([www.aeroexpress.ru](http://www.aeroexpress.ru)), Írska ([www.pramerica.ie](http://www.pramerica.ie)) a vo finále porazila PMO z Izraela ([www.amdocs.com](http://www.amdocs.com)). Výsledný úspech však nie je len výsledkom oddelenia projektového riadenia, ale je ocenením úrovne projektového riadenia celej banky a všetkých v projektoch zúčastnených strán – sponzorov, biznis gestorov, demand managementu ako aj projektových tímov biznisu a IT.

Samotné vyhlasovanie výsledkov, ako aj slávnostné odovzdanie cien prebehlo v Londýne na konferencii Future PMO, ktorú organizovala Svetová Aliancia PMO. Približne 300 zástupcov projektových kancelárií z rôznych odvetví a kútov sveta si vymieňalo svoje

skúsenosti a inšpirácie z oblasti riadenia projektov. V Londýne boli odovzdané ceny víťazom za jednotlivé kontinenty: Best PMO Ameriky, Best PMO Afriky, Best PMO Ázie/Pacifiku a Best PMO Európy. Vrcholom slávnostného odovzdávania cien bolo vyhlásenie absolútneho víťaza – Best PMO sveta. Zo zákulisných informácií sme sa dozvedeli, že súboj o celkové víťazstvo medzi Tatra bankou a spoločnosťou Manulife z Hong Kongu bol veľmi tesný. Napriek tomu, že absolútnym víťazom sa nakoniec stala spoločnosť Manulife, projektové Slovensko sa teší z fantastického úspechu a ceny The Best PMO in Europe.



Ľuboš Práznovský, vedúci oddelenia projektového riadenia, (druhý zľava) spolu s víťazmi z ostatných kontinentov – zástupcami firiem Stanlib (Juhoafrická republika), BCP Banco de Credito del Peru (Peru) a Manulife Asia (Hong Kong).