PMI .cz
CZECH REPUBLIC CHAPTER

PMI SK
PMI Slovakia Chapter

ČESKOSLOVENSKÝ PROJEKŤÁK

ČASOPIS ČESKÉ A SLOVENSKÉ KOMORY PMI

JARO 2019

TÉMA: Kdy konvertovat k agile?
Projekt tunelu Višňové má problémy
Tandem project a change managentu

Editorial

Vážení čtenáři,

Pokud sledujete dění ve finančním sektoru, jistě víte, že české banky procházejí agilní transformací, a tak, protože chceme být aktuální a užiteční, jsme se tentokrát zaměřili na aspekty agilního a klasického přístupu v projektovém řízení, což je téma budící až náboženské vášně.

Od našich přispěvatelů však dostáváte čtyři sice různá, ale objektivně zpracovaná stanoviska. Daniel Podolský navázal na svůj článek o úspěšnosti agilu, Milan Schwarzkopf ukáže na příkladech z praxe, že věci jsou někdy jinak, než se mohou zdát, Luboš Malý poukazuje na to, jak si jsou projektové metodiky podobné, a Jan Doležal nabídne framework pro výběr té správné.

Kromě toho najdete v časopise i plody přeshraniční spolupráce s našimi polskými kolegy v podobě článku o change managementu a důkladnou analýzu situace v projektu tunelu Višňové, který hýbe slovenským veřejným prostorem.

Martin Hák
šéfredaktor

PS: Správnou odpověď na hádanku z minulého čísla nám neposlal nikdo. Fotka byla z École Nationale Supérieure d'Architecture à Lyon. Tentokrát by mělo být hádání lehčí, pokud to chcete zkusit, a pokud ne, budeme se těšit na jiné vaše podněty a komentáře na redakce@pmi.cz.

Výsledky voleb

24.1.2019 proběhly řádné doplňovací volby do České komory PMI. Zvoleni do řídícího výboru PMI byli tito kandidáti: Prezident – **Stanislav Bílek**, Viceprezident pro rozvoj – **Jiří Svoboda**, Viceprezident pro lokální aktivity – **Vlastimil Poláček** a Viceprezident pro finance – **Veronika Černíková**.
I v roce 2019 chceme v lehce obměněné sestavě 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.

Vedle **zprávy o činnosti komory za rok 2018** a **finanční zprávy za rok 2018**, kterou prezentoval prezident komory Stanislav Bílek, přednesl Petr Šesták, předseda Kontrolního výboru Komory také **zprávu kontrolního výboru za druhé pololetí 2017** a **zprávu kontrolního výboru za rok 2018.** Členská schůze všechny zprávy vzala na vědomí a nakonec také schválila **návrh rozpočtu na rok 2019**. Všechny uvedené zprávy a dokumenty jsou ke stažení na uvedených odkazech.

Děkujeme vám všem za vaše hlasy a svěřenou důvěru! Věříme, že s vámi můžeme počítat a těšíme se na další společná setkání v roce 2019! ■

Obsah

Události uplynulého období 3
Z historie PMI 6
TÉMA: Kdy sáhnout po agilitě 8
Change management a project management 19
Tunel Višňové 24

© Československý projekťák - 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

Po zimnej prestávke obnovila PMI Slovakia svoje aktivity a rok začala stretnutím v Košiciach, ktorého témov bol stres. Nakoľko sú projekty vždy pod časovým tlakom, nezriedka prispievajú k atmosfére v projektoch aj ďalšie stresové faktory ako nedostatok zdrojov či zlá atmosféra v tíme, je veľmi dôležité pre každého PM vedieť sa s ním vyrovnať. Stres často vyplýva z pocitu, že veci sú mimo kontroly. Zatiaľ čo možno nebudete môcť zmeniť to, čo vás znervózňuje, môže byť veľmi užitočné začať s prijímaním pocitu, že PM nie je superman a pochopením, že potrebujete pomoc stanoviť priority a nájsť zdroje, ktoré môžu vaše projektové bremeno odľahčiť. Týmto spôsobom, aj keď máte veľa na tanieri, budete sa cítiť lepšie. Účastníci stretnutia diskutovali na témy ako:

- Stresory a výstražné príznaky na zabránenie vyhorenia
- Ako využiť vlastné zdroje v ťažkých časoch
- Osobné skúsenosti s nástrojmi a technikami riadenia stresu

Dlhé obdobia vysokého stresu môžu viesť k až depresii či iným patologickým prejavom. Problémy so spánkom, zmeny chuti do jedla, nízka sexuálna aktivita, znížená energia, strata záujmu o veci, pocity viny alebo bezcennosti, ťažkosti s koncentráciou a ponurné myšlienky sú vážnymi symptómami, ktoré neradno podceniť, pretože môžu trvalo poškodiť naše zdravie.

Prvé bratislavské stretnutie v tomto roku sa zaoberalo personálnymi nákladmi na projektoch. Vo svete obmedzených finančných prostriedkov sa pri riadení projektu neustále rozhoduje o tom, ako získať čo najväčšiu návratnosť vynaloženej investícií. Čím presnejší je odhad nákladov na projekt, tým ľahšie budete môcť spravovať jeho rozpočet. Odhad nákladov na projekt je dôležitý hneď z niekoľkých dôvodov:

- Umožňuje zvážiť očakávané prínosy pri očakávaných nákladoch, aby ste zistili, či projekt má vôbec zmysel.
- Umožňuje zistiť, či sú k dispozícii dostatočné finančné prostriedky na realizáciu projektu.
- Slúži ako usmernenie, ktoré pomôže zabezpečiť dostatok prostriedkov na dokončenie projektu.

Náklady na ľudí sú jednou z najväčších nákladových položiek na projekte. Nie každý však vie, ako sa skutočne počítajú, pritom už aj malá zmena vo výpočte týchto nákladov môže spôsobiť otrasy v celom rozpočte. Prednáška sa zaoberala rôznymi metódami účtovania nákladov na ľudí vrátane hraničnej či úplnej absorbcie príslušných nákladov. Účastníci sa naučili, ako sa vypočíta typická štandardná sadzba, aké sú príslušné náklady v závislosti od prevádzkových podmienok či ako by sa mali používať rôzne metódy výpočtu nákladov. ■

Akce české komory PMI

Jiří Svoboda

Minulý rok jsme navázali spolupráci s dalšími organizacemi zastřešujících projektový management v České republice, s IPMA a Komorou projektových manažerů, což vyústilo i ve spolupráci při přípravě některých akcí pro členy. Nejbližší společná akceuvedených komor bude na téma odměňování a motivace v agilním prostředíı 6. 4. 2019 dopoledne.
Zajímavou novinkou byla série třech workshopů zaměřených na change management, což nám umožnilo se hlouběji ponořit do tématu. Myslím, že se nám podařilo nastavit velmi vysokou úroveň pořádaných akcí a přinášet členům možnost se jich zdarma účastnit, což je unikátní nabídka.
Nadále se nezaměřujeme pouze na oblasti, které jsou součástí projektového řízení, ale v reakci na dnešní exponenciální dobu cílíme na širší okruh souvisejících témat, jako je např. leadership, osobní rozvoj a inspiraci, která umožní všem leaderům týmů či leaderům změn úspěšně obstát.
Podívejte se, co jsme měli možnost společně zažít.

Triptych o change managementu

Na podzim jsme se po tři měsíce měli možnost setkávat se spolu pod hlavičkou PMI na půdě PwC Experience Centra se zkušeným innovation&change leaderem Jánem Urigou a pronikat do tajemství řízení změn v organizaci - change managementu.

První díl: Čendžmanažment pro projekťáka, abys byl alespoň 3x úspěšnější
Janko Uriga nás v prvním díle 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.
Velmi přínosná se ukázala spolupráce organizací zastřešujících projektový management v České republice - PMI, IPMA a Komora projektových manažerů. Spojeným úsilím a aktivními kroky vůči svým členským základnám tyto tři organizace dokázaly poskládat to nejlepší, co se v oblasti agilního řízení v České republice dalo poskládat.

Druhý díl: Konkrétní nástroje change managementu
Tentokrát byl seminář přímo napěchován konkrétními nástroji, které lze rovnou vzít a aplikovat v projektové praxi pro zlepšení práce se stakeholdery, komunikace, či zvyšování pocitu naléhavosti.

Třetí díl: Taktiky vyjednávání s náročným klientem
Na konci listopadu proběhl poslední díl série, Janko Uriga jej směřoval 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 úspěšně působit. Opět, stejně jako v předchozích dílech jsme si potvrdili, že nejde o změnu myšlení, ale o změnu chování, které musíme u těchto stakeholderů docílit.

Agile v bankovním sektoru: Mýty, fakta, zkušenosti

Na půldenní konferenci ”AGILE v bankovním sektoru: Mýty, fakta, zkušenosti”se 8.11.2018sešlo v hotelu Ambassador více než 60 účastníků, kteří se aktivně zapojili do diskuzí a vyměnili si své zkušenosti v oblastech agilní transformace, motivace lidi ke změně a procesní části transformace.
Bylo zřejmé, že většinu organizací trápí velmi podobné problémy a že neexistuje jedno univerzální řešení na veškeré problémy. Ale i naopak, na spoustu zdánlivě složitých problémů existují ověřené postupy, jak jejich dopad minimalizovat nebo naopak proměnit v konkurenční výhodu. I složení účastníků naznačilo, že povědomí, co reálně znamená být agilní a jaký mají účastníci konference k agilitě vztah, se častokráte velmi lišil.

Jak do firmy nasazovat nástroje na řízení projektů?

Ve čtvrtek 24. 1. 2019 nás v Raiffeisenbank v Praze Vlastimil Poláček oslovil s tématem Jak do firmy nasazovat nástroje na řízení projektů a provedl nás postupem implementace nástrojů na projektové řízení a zároveň nám ukázal i čím dál komplexnější cloudový ekosystém nástrojů od Microsoftu pro efektivnější organizaci práce a týmovou spolupráci.

Agile v bankovním sektoru

Agilita - Jak nastavit prostředí pro skutečnou spolupráci

Ve středu 6. 2. proběhla v pražském PWC Experience Centru na Pankráci další akce Agilita - Jak nastavit prostředí pro skutečnou spolupráci. Večer uvedl Ján Uriga z PWC, který se zaměřil na firemní kulturu z pohledu fungování týmů a ve vztahu k zavádění agility. Představil model čtyř kvadrantů agility, který využívá při úvodních debatách s klienty, kteří o agilitě a jejich potenciálních přínosech přemýšlejí.

Následoval Josef Hajkr, ředitel konzultační společnosti Shine Consulting, který úvodem své přednášky zaměřené na nastavení prostředí pro spolupráci, přístupu ke změnám a motivaci pracovního a firemního týmu upozornil na zajímavou knihu Zrození kmenového vůdce, kde je charakterizováno pět stupňů kmenové kultury – od Zoufalého nepřátelství až po Bezelstný údiv. Inspiroval nás k tomu, jak přistoupit k řízení změny a jak motivovat pracovníky – včetně unikátního odměňovacího kreditního systému, který firma Shine vyvinula nejen pro svoji potřebu, ale zároveň jej pomáhá úspěšně implementovat řadě dalších firem. Večer zakončil Tomáš Šetina z advokátní kanceláře Šetina, Komendová a partners s tématem nazvaným Agilita – Jak nastavit smlouvy, ve kterém ukázal, jakým způsobem by se mělo přemýšlet při smluvním podchycení agilní spolupráce, jaké typy smluv lze z pohledu legislativy využít a na co bychom si měli dát pozor.

Extraordinary Leadership in Exponential times

Business analyticky Underground v dobách Agilní diktatury

Ve čtvrtek 21. 2. 2019 proběhla snídaně na téma Business analýza je mrtvá, ať žije Edžajl, kde Karel Smíšovský seznámil účastníky se způsobem, jak efektivně provádět business analýzu na dnešních agilních projektech.

Extraordinary Leadership in Exponential times

Na čtvrtek 14. 3. jsme připravili ojedinělou přednášku/workshop s výjimečným speakerem Davidem Vrbou, bývalým dlouholetý CEO 3M Česko, inspirativním speakerem, inovátorem a evangelistou zodpovědného leadershipu, který nás provedl tématem Extraordinary Leadership in Exponential times.

Ponořili jsme se hlouběji do chování, myšlení a návyků současných úspěšných a budoucích lídrů, kteří jsou schopni soustavně pozitivně ovlivňovat své okolí a dosahují excelentní úrovněsvé práce. Přednáška byla zaměřena na blízkou budoucnost, technologický pokrok, ale i tipy pro osobní rozvoj a přinesla spoustu zajímavých podnětů, jak přistupovat k práci v nešní exponenciální době. ■

Ako to všetko vlastne pred 50 rokmi začalo

Daniel Podolský

Pred 50 rokmi malá skupina ľudí zdieľala spoločnú vášeň. Verili, že projektový manažment nie je len súčasťou práce inžinierov, dodávateľov či vývojárov, ale chápali projekty ako prostriedky na uskutočnenie strategických iniciatív - aby sa myšlienky stali realitou - a projektové riadenie ako samostanú disciplínu a profesiu.

Spoločnosť PMI, ktorá bola založená v roku 1969, prináša hodnotu viac ako 2,9 miliónom profesionálov, ktorí pracujú takmer vo všetkých krajinách sveta prostredníctvom globálneho obhajovania, spolupráce, vzdelávania a výskumu disciplíny projektového riadenia. Ako svetový líder PMI podporuje profesionálnu kariéru, zvyšuje šance na organizačný úspech a podporuje profesiu riadenia projektov prostredníctvom globálne uznávaných štandardov, certifikácií, zdrojov, nástrojov, akademického výskumu, publikácií, kurzov odborného rozvoja a príležitostí na vytváranie sietí odborných kontaktov.

Ale kde a kedy vlastne PMI začalo? Aké sú jeho korene, ktoré poháňajú tohto giganta v riadení projektov? Tu sa treba vráti sa do šesťdesiatych rokov, kedy sa projektový manažment stal dôležitou disciplínou v leteckom, stavebnom a obrannom priemyslu. Zároveň to bolo obdobie najväčšieho projektového úspechu ľudstva – pristátia na Mesiaci. Práve z týchto odvetví pochádzajú zárodky PMI. Kým zrod kresťanstva symbolizuje „posledná večera," PMI má svoju „prvú večeru." Všetko to teda začalo ako večera na začiatku roka 1969 medzi tromi mužmi v reštaurácii Three Threes, malým intímnym miestom, ktoré bolo len pár blokov od Siene nezávislosti vo Filadelfii v americkom štáte Pennsylvania (tam, kde prezident Masaryk podpísal nezávislosť Československa). Večera bola pokračovaním niekoľkých mesiacov diskusií medzi dvoma mužmi, Jimom Snyderom a Gordonom Davisom. Na záver tohto jedla sa rozhodlo, že by sa mala vytvoriť nová organizácia, ktorá by poskytla prostriedky pre projektových manažérov, aby sa združovali, zdieľali informácie a diskutovali o spoločných problémoch.

Následné diskusie viedli k prvému formálnemu stretnutiu na Technologickom inštitúte v Georgii v Atlante 9. októbra 1969. Vedľajším výsledkom tohto stretnutia bol zrod Inštitútu pre riadenie projektov - PMI. Krátko nato boli v Pennsylvánii zaregistrované zakladateľské listiny podpísané piatimi osobami, ktoré sú oficiálne uznané za zakladateľov PMI - James Snyder, Erica Jenett, Gordon Davis, E.A. "Ned" Engman a Susan C. Gallagher. Neskôr v tom istom roku sa uskutočnilo prvé formálne stretnutie rastúcej organizácie na Technologickom inštitúte v Atlante, ktorého sa zúčastnilo 83 ľudí.

Profily zakladateľov PMI

• James R. Snyder: zakladateľ, kolega a bývalý výkonný riaditeľ dobrovoľníckej činnosti, prezident a predseda predstavenstva, Snyder je v súčasnosti členom predstavenstva PMI Education Foundation, pokladník Delaware Valley Chapter a člen redakčnej rady. Bol ocenený PMI Man of the Year a je doživotným čestným členom. Bol projektovým manažérom pre výstavbu svetovej centrály PMI v Newtown Squarev v štáte Pennsylvania.

Prvá úradovňa PMI, obývačka Jima Snydera.

• Eric Jenett, PMP: Jenett získal prvú certifikáciu PMP (Project Management Professional). Je tiež čestným členom PMI a bol prezidentom organizácie v roku 1971, predsedom v roku 1972 a jej tajomníkom od roku 1975 do roku 1976. Je zakladajúcim členom kapitoly v Houstne a v roku 1975 bol ocenený za svoj významný prínos pre PMI.
• Gordon Davis, PhD: Davis pomohol koordinovať počiatočnú spoluprácu PMI s akademickými partnermi a bol bývalým viceprezidentom. Bol tiež bývalým členom správnej rady PMI College of Scheduling. Získal takmer všetky ocenenia, ktoré organizácia udelila.
• E.A. "Ned" Engman: Ako národný zástupca spoločnosti CPM Marketing pre automatizačnú spoločnosť McDonnell poslal listy v roku 1968 a vyzval ľudí, aby sa stali súčasťou organizácie, ktorá bola pomenovaná neskôr ako PMI.
• Susan Gallagherová: Projektová manažérka, bola súčasťou prvého stretnutia, z ktorého vzišlo PMI v Atlante, a pôsobila ako pokladník, viceprezidentka technických služieb a riaditeľka, ako aj moderátorka na výročných stretnutiach. V koncepcii seminárov a sympózií PMI zohrávala zásadnú úlohu v roku 1977.

PMI si ako nezisková organizácia stanovila pri svojom zrode nasledovné ciele: podporiť potreby profesionalizácie pri riadení projektov, poskytnúť fórum pre bezplatnú výmenu skúsenosti s projektovým manažmentom, riešení a aplikácie poznatkov, koordinovať priemyselné a akademické výskumné úsilie, rozvíjať spoločnú terminológiu a techniky na zlepšenie, poskytovať platformu na stretnutia medzi používateľmi a dodávateľmi hardvérových a softvérových systémov a poskytovať usmernenia pre výučbu a rozvoj kariéry v oblasti riadenia projektov.

V 70. rokoch sa dostala do popredia snaha o štandardizáciu, ktorá predstavovala 10 až 15 percent úsilia inštitútu. Funkcie boli vykonávané prostredníctvom odbornej kontaktnej komisie, ktorá koordinovala aktivity s Výbormi pre technológiu, výskum a vzdelávanie. Inštitút sa podieľal na národných aktivitách prostredníctvom Amerického národného výboru pre štandardy a medzinárodne prostredníctvom kontaktov s vymenovaným pozorovateľom Medzinárodnej asociácie pre riadenie projektov v Európe, ktorá sa vtedy nazývala INTERNET. Federálnou vládou USA sa PMI priamo nezaoberalo, lebo viacerí členovia boli federálnymi zamestnancami vo vládnych agentúrach, ktoré sa podieľali na riadení projektov.

Zakladatelia PMI

V 80. rokoch inštitút vynaložil značné úsilie na štandardizáciu postupov projektového riadenia. PMI vytvoril v roku 1996 prvý súpis vedomostí o projektovom riadení známy ako PMBOK®. Koncom deväťdesiatych rokov 20. storočia sa prezidentom stal PMI Virgil R. Carter. Počas jeho pôsobenia sa počet členov strojnásobil na 90 000 členov zo 120 krajín po celom svete; v roku 2002 nasledoval Carter Gregory Balestrero, ktorý riadil inštitút do nasledujúceho desaťročia. Posledným prezidentom bol Mark Langley. Počet členov v roku 2008 znova stúpol na 260 000 členov zo 150 krajín. Členstvo v júli 2018 prekročilo hranicu 540 000 v 208 krajinách a územiach.

Pokiaľ ide o certifikáciu, tá bola spustená v roku 1984 a prvou bolo PMP. Odvtedy sa PMI-PMP stalo de facto štandardnou svetovou certifikáciou pri riadení projektov spolu s certifikáciou PRINCE2. V roku 2007 získala akreditáciu ANSI / ISO / IEC 17024 od Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu (ISO). V júli 2018 bolo viac ako 876 000 ľudí držiteľom PMP. Za 50 rokov, čo PMI existuje, sa jeho „evanielium" rozšírilo prakticky do všetkých krajín sveta. A čo sa za tie roky zmenilo? Ako povedal Jim Snyder pri našom osobnom stretnutí pred niekoľkými rokmi – „Vôbec nič. Stále treba presviedčať manažment o dôležitosti niektorých konceptov." Tak sa o to budeme pokúšať aj naďalej. ■

Video: príhovor zakladateľov k 40. výročiu založenia PMI https://www.youtube.com/watch?v=13rFY5x9fBc

Agile vs. Waterfall alebo hra s projektovým trojuholníkom

Štyri základné projektové cykly prediktívny (vodopád), iteratívny, inkrementálny a agilný odrážajú štyri najdôležitejšie parametre každého projektu – náklady, kvalitu, čas a rozsah (pridanej funkčnosti), pričom v každom type cyklu má iný parameter najvyššiu prioritu.

Daniel Podolský

Organizácie spúšťajú projekty, a to sa sotva niekedy zmení. Čo sa ale mení sú typy projektov a spôsoby, akými sa realizujú. Existujú rôzne typy životného cyklu projektov, s ktorými by mali vedieť projektoví manažéri pracovať. Základnou klasifikáciou ich možno rozdeliť na dva podtypy – prediktívne alebo plánovo orientované a adaptívne, čiže zmenovo orientované. Kritériom predeľu je definovateľná a nedefinovateľná práca, pričom pri prediktívnom type ako napr. waterfall sa všetko definuje viac menej na začiatku projektu a tento projekt charakterizujú jasné a osvedčené postupy. Expoloratórne projekty sú však celkom odlišné, majú mnoho nedefinonvateľných aspektov, vysoké tempo zmien a zložitosti, prevláda i vysoký stupeň rizika. Takéto výzvy môžu pre klasický postup predstavovať zjavný problém, a potom treba siahnuť práve po adaptívnych medtódach. Pri adaptívnych prístupoch sa rozsah projektu určený v rannom štádiu projektového cyklu stabilizuje až neskôr, pričom iterácie (priblíženia) iba spresňujú obsah projektového produktu za pomoci série opakovaných cyklov, kým inkrementy (prírastky) postupne pridávajú výslednému produktu ďalšiu funkčnosť. Pri úplne zmenovo orientovanom cykle (agilný prístup), ktorý napomáha častým zmenám a vyžaduje vysoký stupeň stáleho zapojenia dotknutých strán, sa tiež používajú iterácie a inkrementy s tým rozdielom, že sú veľmi krátke (zvyčajne 2 až 4 týždne) a majú nemenné časové rozpätie a zdroje. Waterfall tak možno vlastne považovať za extrém agilného cyklu s iba jedným inkrementom a jednou iteráciou smerom k výslednému produktu projektu.

S rastúcou konkurenciou a zrýchľujúcim sa zavádzaním nových technológií, globálnymi presunmi trhu a organizačnými zmenami treba preukázať väčšiu agilitu než kedykoľvek predtým. Úspech bude závisieť práve od schopnosti reagovať a prispôsobovať sa neočakávaným prekážkam a zmenám a rýchlo prepínať priority bez straty hybnosti. Úspech projektu sa preto začína už voľbou správneho prístupu. Podľa PMBOKu však nejestvuje jeden správny postup pre všetky projekty. Ktorý životný cyklus bude teda najlepší pre daný projekt? A prečo PMI definuje práve štyri základné typy projektového cyklu? Ide o dôležitú strategickú otázku, pretože nesprávna voľba by mohla viesť k výsledkom katastrofických rozmerov. Prv, než si ale odpovieme na tieto otázky, pozrime sa najprv na výhody a nevýhody jednotlivých postupov.

Výhody postupu vodopádom

• Jednoduchý a ľahko pochopiteľný a použiteľný.
• Ľahko ovládateľný z dôvodu rigidity modelu - každá fáza má špecifické výstupy a proces ich vyhodnotenia. Fázy sa realizujú a dokončujú jedna po druhej.
• Funguje dobre pre menšie projekty, kde sú požiadavky jasne definované a veľmi dobre pochopené.

Nevýhody vodopádu

• Keď je aplikácia v štádiu testovania, je veľmi ťažké vrátiť sa a zmeniť niečo, čo nebolo dobre premyslené v koncepčnej fáze, lebo funkčný produkt sa vytvorí až v neskoršej časti životného cyklu.
• Vysoká miera rizika a neistoty. Nie je to dobrý model pre komplexné a dlhé projekty.
• Nevhodný pre projekty, kde sú požiadavky s miernym až vysokým rizikom zmeny.

Výhody iteratívneho postupu

• Môžeme vytvoriť len vysokoúrovňový dizajn, skôr než začneme budovať produkt a definovať návrh riešenia pre celý produkt.

• Postupujeme krok za krokom a vylepšujeme produkt. Preto môžeme zistiť chyby už v počiatočných fázach a eliminovať ich.
• Môžeme získať spätnú väzbu od používateľov pri prezentácii náčrtov a plánov produktu a lepšie tak pochopiť, ako bude produkt fungovať.
• Každá iterácia je ľahko riadeným míľnikom.
• Na dokumentovanie sa vynakladá menej času a na projektovanie sa venuje viac času.

Nevýhody iteratívneho postupu

• Každá fáza iterácie je pevne daná bez možnosti prekrytia.
• Môže dôjsť k nákladnej architektúre systému alebo problémom s návrhom, pretože nie všetky požiadavky sa zhromažďujú dopredu po celý životný cyklus.

Iteratívne metódy sú nevyhnutné tam, kde sa požaduje absolutná spoľahlivosť riešenia, ktoré sa iteruje do vtedy, kým nedosiahne požadované parametre. Ďalším z kľúčových faktorov, ktoré zásadne ovplyvňujú voľbu životného cyklu projektu, je jasnosť a stabilita požiadaviek projektu. Časté zmeny požiadaviek po spustení projektu môžu jednoducho vykoľajiť celý projekt a v takýchto prípadoch si radšej vyberte inkrementálny prístup, pretože každý prírastok poskytuje príležitosť na splnenie nových požiadaviek aj po začatí projektu. Na druhej strane môžu vzrásť náklady kvôli problémom s dizajnom a architektúrou, keďže nie všetky požiadavky sú zhromaždené dopredu, ale vznikajú počas celého životného cyklu.

Výhody inkrementálneho postupu

• Generuje sa rýchlo funkčný softvér už v rannom štádiu životného cyklu softvéru.
• Flexibilnejší menej nákladný na zmenu rozsahu a požiadaviek.
• Jednoduchšie testovanie a ladenie z dôvodu menšieho prírastku.
• Je jednoduchšie riadiť riziko, pretože rizikové „kusy“ sa identifikujú a kontrolujú počas ich opakovania.
• Každý prírastok je ľahko riadeným míľnikom.
• Tento model je flexibilnejší - menej nákladný na zmenu rozsahu a požiadaviek.
•.Zákazník môže reagovať na každý jednotlivý výstup
• Znižuje počiatočné náklady na doručenie funkčného výstupu.

Nevýhody prírastkového postupu

• Každá fáza prírastku je pevná a navzájom sa neprekrývajú.
• Problémy s architektúrou, pretože nie všetky požiadavky sa zhromažďujú na začiatku
• Regresné testovanie je nevyhnutné
• Potrebuje dobré plánovanie dizajnu a jasnú a úplnú definíciu celého systému predtým, ako sa dá systém rozdeliť a postupne vybudovať.
• Celkové náklady sú vyššie ako pri vodopáde.

Kedy použiť postup vodopádu

• Tento model sa používa len vtedy, keď sú požiadavky veľmi dobre známe, jasné a nemenné.
• Definícia produktu je stabilná. Technológia je známa. Neexistujú nejednoznačné požiadavky
• Voľné zdroje sú k dispozícii s potrebnými odbornými znalosťami.
• Projekt je krátky.

Pri vodopáde počas vývoja produktu prebieha minimálna interakcia so zákazníkom. Akonáhle je výstup pripravený, môže sa prezentovať koncovým používateľom. Ak však dôjde k akémukoľvek zlyhaniu, potom náklady na opravu takýchto problémov sú veľmi vysoké (tzv. lievikový efekt), pretože potrebujeme aktualizovať všetko od dokumentov až po logiku.

Kedy použiť iteratívny postup

• Požiadavky na celý systém sú jasne definované a dobre pochopené.
• Musia sa definovať hlavné požiadavky, niektoré detaily sa však môžu časom vyvíjať
• Projekt je veľký.
• Veľmi záleži na kvalite výstupov.

Skúsení projektoví manažéri budú riešiť náročné časové požiadavky vyjednávaním a znižovaním výstupov projektu. Prírastkový prístup im pomáha tým, že poskytuje príležitosti na predčasné dodanie čiastkových funkcií. Tým sa vytvára dojem, že projekt prebieha dobre napriek agresívnej časovej línii, všeobecne označovanej ako “rýchle víťazstvo”. Hoci nedošlo k skráteniu celkového času dodania projektu, máte možnosť uspokojiť vaše zainteresované strany skorším poskytnutím kľúčových funkcií, ktoré sú potrebné. Ak váš projekt nie je citlivý na čas a koncoví užívatelia môžu čakať na uvoľnenie systému, vodopád bude účelnejší prístup.

Kedy použiť prírastkový postup

• Model možno použiť, ak sú požiadavky celého systému jasne definované a pochopiteľné.
• Používa sa aj vtedy, keď sa požiadavky môžu implementovať fázovo, napr. pri webových aplikáciách a pri produktoch založených na rôznych dodávateľoch.
• Musia sa definovať hlavné požiadavky; niektoré detaily sa však môžu časom vyvíjať.
• Je potrebné rýchlo dostať produkt na trh.
• Používa sa nová technológia
• Zdroje s potrebnou množinou zručností nie sú k dispozícii
• Existujú niektoré rizikové funkcie a ciele.

Ako už bolo uvedené, štvrtý agilný prístup kombinuje iterácie a inkrementy. Ide v zásade o hodnotovo orientovaný prístup, ktorý zaručuje, že riešenie zostane zamerané na najdôležitejšie vlastnosti produktu. To v konečnom dôsledku zaistí najlepšiu návratnosť investícií. Tento prístup je ďalej výhodný v tom, že prvý cenný produkt bude dodaný pomerne rýchlo, pričom sa vylepšenia rozšíria s každým ďalším uvoľnením novej dodávky. Kým inkrementálny prístup stláča termín dodávok oproti vodopádu rádovo na mesiace miesto rokov, agilný model pracuje v rozsahu týždňov. Postup je vhodný teda všade tam, kde vládna veľká zložitosť alebo keď je veľmi skorá dodávka kľúčová pre úspech projektu.

Zároveň ale treba uviesť, že flexibilta, teda opakovanie aj pridávanie aktivít, stojí nemalý čas i peniaze, čiže „agile" je drahý aj časovo náročný postup. Lepšie je predsa urobiť veci „na prvý šup" správne, ak sa to samozrejme dá. Predlžovanie časového rámca znamená explóziu nákladov, a preto sa v zásade vždy oplatí investovať do projektovej prípravy, kedy 80% percent práce PM je na začiatku projektu pri jeho definovaní, pričom jeden dobrý PM je vždy lacnejší ako celý tím vývojarov a testérov. Opakovanie a viac cyklov musí jednoducho priniesť vyššiu hodnotu v projekte, inak projekt skĺzne do módu pokus-omyl so stratou kontroly nad nákladmi a časovým harmonogramom. A tu sa dostávame k najdôležitejšiemu pravidlu ohľadom narábania s rôznymi projektovými cyklami. Štyri základné projektové cykly prediktívny (vodopád), iteratívny, inkrementálny a agilný odrážajú vlastne štyri najdôležitejšie parametre každého projektu – náklady, kvalitu, čas a rozsah (pridanej funkčnosti), pričom v každom type cyklu má iný parameter najvyššiu prioritu.

Všeobecne povedané, agilné metódy sa vyberajú v prostrediach, ktoré sa rýchlo menia, keď je rozsah nejasný alebo keď je pridaná hodnota vysoko variabilná a je možné stále aktívne zapojenie dotknutých strán. Iteratívny prístup zasa výrazne pomôže pri vytváraní predvídateľných výsledkov. Cieľom tohto prístupu je jednoducho maximalizovať šance projektu na úspech. Zároveň je však oproti waterfallu podstatne nákladnejší. Prírastový model zasa umožňuje rýchle dodanie základného produktu. Samozrejme len v máloktorom projekte možno sledovať výlučne iba jeden z uvedených parametrov, úlohou PM je teda dosiahnuť čo najlepšiu rovnováhu medzi zmienenými konkurujúcimi si cieľmi a práve z tohto dôvod veľmi stúpa obľuba hybridných projektových cyklov.

Charakteristiky jednotlivých typov projektových cyklov podľa Agile Practice Guide

Projektový cyklus	Požiadavky	Činnosti	Dodávky	Prioritný ciel
Prediktívny	Nemenné	Vykonané iba raz za celý projekt	Jedna dodávka	Kontrola nákladov
Iteratívny	Dynamické	Opakované až po splnenie kritériií	Jedna dodávka	Spoľahlivosť riešenia
Inkrementálny	Dynamické	Vykonané iba raz za každý prírastok	Časté menšie dodávky	Rýchlosť
Agilný	Dynamické	Opakované až po splnenie kritériií	Časté menšie dodávky	Hodnota pre zákazníka

Zoznam použitej literatúry:

Agile Practice Guide (2017), Project Management Institute.

Fair, J. (2012). Agile versus Waterfall: approach is right for my ERP project?
Paper presented at PMI® Global Congress 2012—EMEA, Marsailles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Zaleski, P. S., Bostian, C. B., & McDyer, C. J. (2011). Balancing agility with conformance on complex government programs. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Rodgers, J. A. & Beeson, T. (2009). Eggs, beef, and agile. What does "grade" have to do with project quality? Paper presented at PMI® Global Congress 2009—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Balancing Agile Methods into a Waterfall Life Cycle
Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler M. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development, Retrieved from www.agilemanifesto.org

***

European Chapters Collaboration

Spolupráca európskych kmôr PMI

V Európe PMI v súčasnosti zastupuje 48 komôr v 37 krajinách, ktoré poskytujú služby viac ako 33 000 členom európskych odnoží, takmer 60 000 členom PMI a približne 80 000 držiteľom certifikátov. Lokálne organizácie PMI v Európe poskytujú svojim členom hodnotu hlavne prostredníctvom mnohých miestnych aj virtuálnych podujatí v rámci kontinentu a ponúkajú zároveň veľmi cenené vzdelávanie ako aj príležitosti na nadväzovanie kontaktov, ktoré im pomáhajú rozvíjať svoje schopnosti v oblasti riadenia projektov, programov a portfólií a ďalej budovať svoju kariéru.

Cieľom iniciatívy komôr PMI v Európe je sprístupniť služby členom kapitol bez ohľadu na miestnu príslušnosť prostredníctvom cezhraničnej spolupráce a projektového prístupu. Iniciatíva ponúka okrem zdieľaného kalendára podujatí či databázy prednášajúcich aj napríklad možnosť účasti na európskych podujatiach za rovnakých podmienok ako majú miestny členovia a to vďaka European Passport Initiative.

Viac o konkrétnych možnostiach a princípoch spolupráce sa dočítate na európskej webovej stránke PMI http://pmiecc.org/. ■

Příběh o dvojčatech, motorové pile a paletě barev

Luboš Malý, LEGO a RedButton

Klasické projektové řízení (Waterfall) a to iterativní (Agilní) jsou jako jednovaječná dvojčata. Mohou být identická na pohled, ale rozdílná charakterem.

Diskuse o přístupech k projektovému řízení se často soustředí na rozdíly mezi tím či oním modelem, strukturách a nástrojích. Díky zkušenostem s vedením globálních strategických projektů ve větší firmě, inovačních aktivit v malém i velkém měřítku, či působení v ecentralizovaném prostředí bez faktické hierarchie, bych rád nadílel názor, ke kterému jsem dospěl společně s kolegy v LEGO a síti RedButton – klasické projektové řízení (Waterfall) a to iterativní (Agilní) jsou jako jednovaječná dvojčata. Mohou být identická na pohled, ale rozdílná charakterem.

Všechny projektové modely mají jeden cíl – zvýšit pravděpodobnost dobrého výsledku. Nikoliv však zaručit. I při následování všech pouček a tipů a triků, úspěch projektu není garantován. To by možná naznačovalo, že je vlastně jedno, jaký model jako projektový manažer vyberu. Není. V případě, že řešení daného projektu je známé, je pravděpodobnost dobrého výsledku větší, pokud využiji klasický přístup. S jasným účelem a nejasným řešením bych vždy doporučil volit iterativní metody. V analogii LEGO se jedná buď o sestavení modelu, ke kterému vede manuál, nebo nápadu, který si chci postupně postavit.

Každý nástroj projektového řízení je jako motorová pila – mohu s ní nařezat dřevo na zimu ale také hodně ublížit sobě i ostatním. Vždy projektovým či produktovým manažerům doporučuji, aby napadli do léčky a nehledali „optimální“ nástroje. Ať se jedná o agilní či klasické projektové řízení – vždy je potřeba zadání ve formě Product Vision nebo Project Brief (může to být nazýváno samozřejmě i jinak), nějaká forma časového plánu ať už Roadmap (Release Plan) nebo Gantt chart a pak nástroj pro dennodenní řízení. Setkal jsem se s různými PDCA excely, Trello, Asana, Jira, AgileCraft nebo tabule s fixami a

FOTO: Anita Friis Sommer, Agile@LEGO

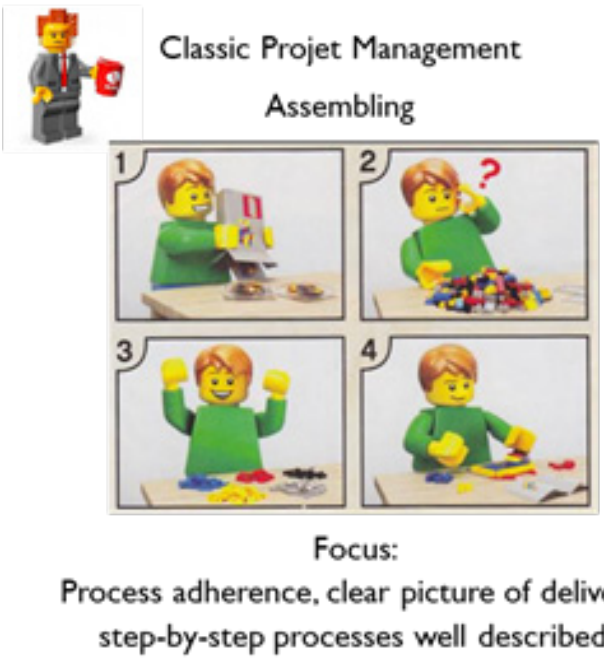


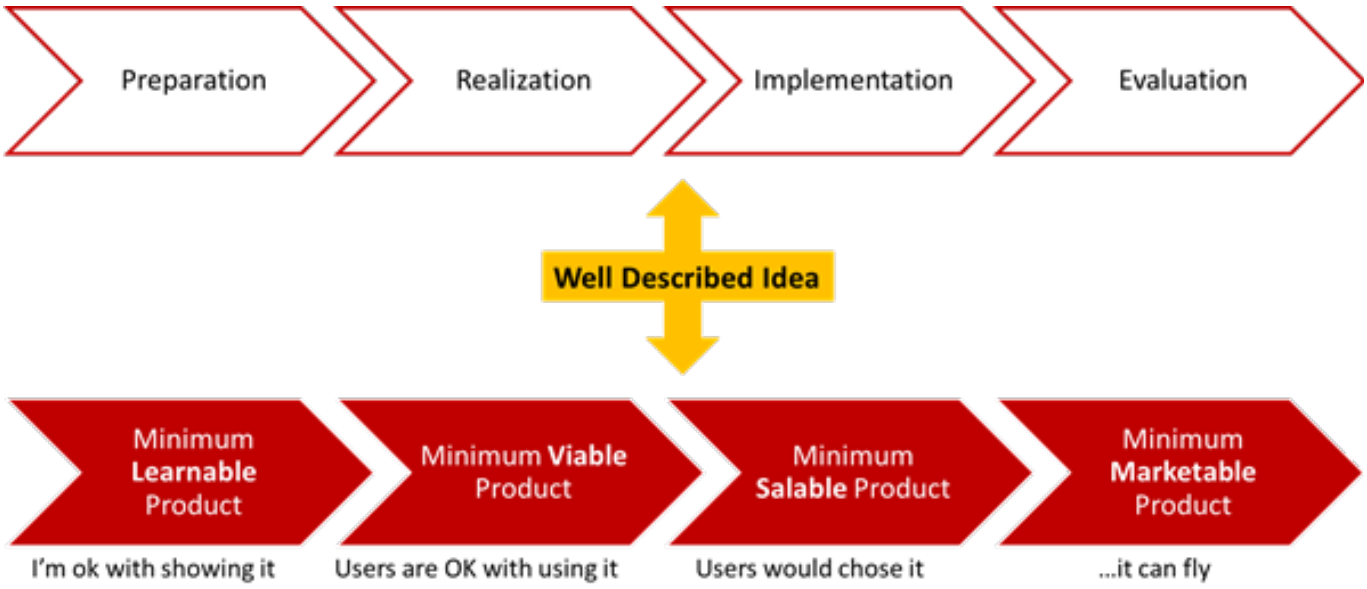
FOTO: Szilárd Szabó, Pixbay

vše funguje tak dobře, jak je dobrá projekťačka nebo scrum master. V nástrojích tedy rozdíl mezi agile a waterfall dle mých zkušeností není. Všechny mohu stejně dobře použít v jakékoliv situaci, kde to týmu pomáhá. Výhoda je ovšem společný jazyk v týmu, a tak – i přes stejný účel – je prima používat slova jako backlog, sprint či impediment v prostředí Agile/Scrum a action list, phase či backspike v klasickém řízení. Výhodou je vnímaný význam těchto slov a chování kolem nich. Zaměřme se tedy na chování kolem projektů. Vzpomínáte na dvojčata, která jsem jako metaforu využil na začátku příspěvku? Rád bych popsal, v čem vnímám jejich různý charakter. Pomohou nám s tím dva minirozhovory s rojektovými manažery Karlem a Karlem.

Karel		Karel
„Mám na starost projekt podobný tomu, který jsem již jednou vedl. Tým je zkušený a shodneme se na tom, co je potřeba.“		„Vzal jsem si na triko inovaci, která má posunout celou firmu o mílové kroky dál. Zatím jen tušíme, co chceme.“
„Hlavní je pro mě, aby to šlapalo – rozdělíme si, kdo, co a kdy má udělat. Dotažení pak závisí na tom, jestli dokážeme splnit, co jsme si řekli.“		„Hlavní je pro mě, abychom produkt dostali co nejdříve k lidem – řekneme si, kdo a co udělá v následujících několika týdnech a vždy se zeptáme zákazníků, co oni na to.“
„Největším problémem je pro mě, když někdo nedodrží termín. To se pak celý plán pěkně zadrhne.“		„Pro mě je největší problém, když nedostaneme zpětnou vazbu a tudíž jen spekulujeme, jaké další kroky bychom měli prioritizovat.“
„Projekt vedeme pomocí dobrého plánu, jasných akcí a termínů. Proto potřebuji nástroje, které pomáhají mít vše pod kontrolou.“		„Snažím se, aby měl tým všechny informace a dělal správná rozhodnutí samostatně. Díky častým interakcím se zákazníky a jasným časovým úsekům, máme přehled.”

Zdůraznil bych zejména rozdíl v přístupech, které se dají nazvat „First time through“ a „Time to market“. Pro úspěch v klasickém projektovém řízení si stále více cením snahy dokončit každý krok v daný čas a kvalitě. Také schopnost dosáhnout efektivity díky dodržování plánu a řešení každého zpoždění je silnou stránkou. V neznámem prostředí se hodí jiné „vnitřní naprogramování“. Schopnost neustálé interakce se zákazníkem, opravdová radost z ukazování rozdělané práce a na tomto základě pak obrovská disciplína při prioritizování dle přidané hodnoty. Tak se totiž nejvíce urychlí dodání toho, co opravdu někdo bude využívat.

Zmíněným společným znakům i rozdílům odpovídají fáze projektů. Pro Waterfall – zřejmě jako i naprostá většina čtenářů - bych vždy doporučil nějakou formu tzv. Stagegate modelu, kde benefitujeme z toho, že do značné míry známe výsledek celého projektu. Proto můžeme udělat přípravu, vývoj řešení, realizaci a na závěr zhodnocení. Tímto postupem – a je to ověřeno zástupy projekťáků z historie – se dosahují velké věci. Vždy, když jsme neměli „luxus“ znalosti přesného řešení a projekt jsme vedli agilními metodami, ukázalo se jako klíčové od začátku myslet holisticky. Všechny části řešení je dobré vymýšlet a vyvíjet najednou kvůli nejrůznějším návaznostem a nikoliv separátně. Zejména ve větších firmách, kde mám možnost působit, bylo důležité si pro toto sladit pojmy. Nejlépe se mi osvědčilo pojmenování fází tak, jak je popisuje např. Prakash Pilley. Výhodou jeho pojmenování bylo relativně jasné popsání postupu v projektu



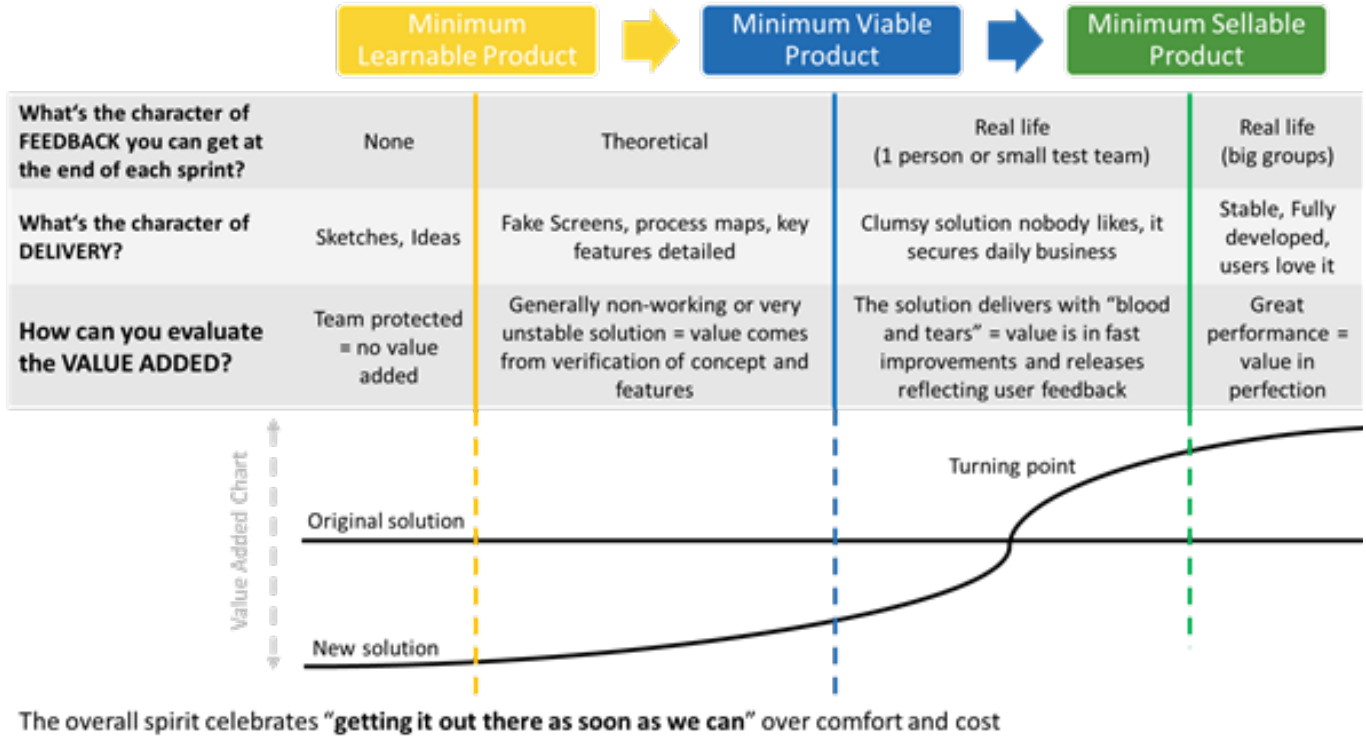
skrze Minimum Learnable Product (MLP), Minimum Viable Product (MVP) a dále Minimum Salable (MSP) a nakonec Marketable product (MMP) (Pilley, P.). Uvědomit si, že na fáze vývoje řešení projektu se dá dívat z pohledu charakteru zpětné vazby a dalších zákaznicky orientovaných charakteristik je pro členy týmu často vítanou změnou.

Jakkoliv jsem v článku popsal podobné i odlišné znaky klasického i iterativního řízení projektů, vnímám je jako blízké barvy na téže paletě. Pevně věřím, že do dalších dekád bude důležité, aby projektoví manažeři uměli přepínat mezi klasickým řízením, agilním, DevOps a dalšími přístupy dle toho, co si bude projekt vyžadovat. Koneckonců není to závod o metodu, ale o dobrý výsledek a přínos projektu. ■

Zdroje:

(1) Prakash Pilley, GOING THE WHOLE ELEVEN YARDS: MLP MVP MSP & MMP

Pravda, 2018 a. Štát dáva ultimátum firmám... [online]. [cit. 2019/01/15]. Dostupné na: https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/494168-stat-dava-ultimatum-firmam-pri-tunel-visnove-spamatajte-sa-alebo-pojdete-prec/



The overall spirit celebrates "**getting it out there as soon as we can**" over comfort and cost

Agilní a klasický přístup

Aneb co se také může stát

Milan Schwarzkopf

Základní rozdíl charakteristik klasických projektů vs. agile je dobře známý - viz např. základní obrázek z pohledu projektového trojúhelníka v minulém vydání Československého projekťáka (str. 9 dole).
Výběr vhodné projektové metodiky je tedy jasný. Nebo není? Chtěl bych na dvou příkladech ukázat, co se v průběhu projektu může stát. Vybírám ty, kde byla volba (alespoň zpočátku) až krystalicky jasná.

První projekt byl pro zákazníka z veřejného sektoru. Vývoj elektronické spisové služby (nad Sharepointem), DMS, CRM, integrace navzájem a na externí systémy (účetnictví, několik registrů státní správy), migrace a čištění dat. Distribuovaný tým okolo 10 lidí, plus externí dodavatel. Ze vztahové atmosféry bylo zřejmé, že zákazník bude trvat na dodání veškeré funkcionality a dohadovat se o každou „fíčurku". Projekt „s pevným koncem" (datum nasazování je známo 9 měsíců předem a nelze jej posunout). Bylo nám známo, že proběhla intenzivní a důkladná business analýza (BA), která se stala přílohou smlouvy. Situace jasná pro waterfall, že? Naplánovat vývoj všech částí, pohlídat závislosti, vymoci si dostatečné dimenzování testů (personálně i časově), atd. Existence BA a koncového termínu mi dává silnou pozici v přijímání pouze nevýznamných / nevelkých změnových požadavků. Lepší zadání waterfallového projektu těžko pohledat. Toť teorie.

Praxe přinesla velké překvapení, a to že 3 týdny před nasazením zákazník přišel s 330 požadavky. Projekt je vztahově (zde není místo na vysvětlení detailů) nastaven tak, že nelze odmítnout. Zákazník dodal, že dle stávající BA nebyl systém plně použitelný, termín nasazení platí, a není čas diskutovat, co z 330 požadavků jsou chyby a co změny. Je zapotřebí se s nimi poprat. Na takové riziko jsme připraveni nebyli.
Řešením bylo něco zaimplementovat, co bylo možno, jsme nasadili v požadovaném čase, zbytek jsme se zákazníkem kategorizovali (dle velikosti a dopadů na systémy, dle důležitosti, dohadovalo se, co jsou chyby a co změny, ...), a dodělávali další 3 měsíce. Výsledek je to dost agilní, což?
Poučení: ani až krystalicky jasná situace pro waterfall se v dnešním světě bez agility nakonec neobešla.

2. projekt byl pro zákazníka ze segmentu telco. Zákazník provozoval objednávkový multikanálový online web portál (e-commerce), dodávaný zahraničním dodavatelem. Vývoj v Indii. Portál pracuje s dobou odezvy až desítky minut, někdy nepracuje vůbec. Jednoho dne dodavatel zkrachuje a zákazník zůstane bez podpory. Jde o „business critical" aplikaci, dochází ke ztrátě výnosů. V tomto okamžiku dostávám projekt na starosti. Uděláme seznam chyb (je prakticky totožný se seznamem funkcionalit). Zákazník potřebuje opravit vše, a co nejdřív. Uděláme prioritizaci z hlediska business hodnoty, během tří týdnů přeprogramujeme první sadu a předáme do integračních testů. Takto pokračujeme několik měsíců, do odstranění všech chyb. Následuje vyladění průchodnosti – zátěžové testy pak prokáží dobu odezvy 2 x rychlejší než konkurence. Poté jsou naprogramovány nové požadované obchodní požadavky.
Zní to agilně? Jistě. Jenže zákazník měl svou oficiální klasickou metodologii, na které trval, agilní terminologie se oficiálně nesměla používat. Pojmy jako Scrum, Backlog, Sprint, Retrospektiva nikdo neznal a nepodařilo se mi je prosadit (bylo to v dobách, kdy agilní řízení nebylo zdaleka tak adorováno jako dnes).
Poučení: i v „business critical" situaci se Agilní přístup, filozofie a myšlení může velmi hodit (dokonce bych řekl, že čím kritičtější je situace, tím spíše). Stojí to za to, i když se třeba musí zabalit do jiné terminologie. (Nutnou podmínkou je, že agilnímu přístupu nebrání nutnost složité integrace do stávající architektury; webové portály, kde integrací není tolik, bývají uváděny jako příklad, který agilní přístup umožňuje).
V projektu i tak trochu tajném agilním počínání jsme uspěli díky několika důležitým faktorům: potřeba byla zkušenost (např. špičkový architekt, plné sdílení znalostí v týmu), intenzivní práce s „backlogem" spolu se zákazníkem, alokace části kapacity vývojového týmu na předávání know-how do týmu supportu (byl součástí projektu) a podpory provozu, a v neposlední řadě plynulá komunikace se zákazníkem (nástroji instant messagingu). ■

CYNEFIN pomůže určit, kdy aplikovat agile

Zastánci agilního způsobu řízení projektů jej propagují a vychvalují při všech možných příležitostech. Proč vlastně? A proč je zas mnohdy slyšet, že agile nefunguje, nelze nasadit apod.? Mohou mít pravdu „oba tábory“? S rozhodnutím pomůže CYNEFIN rámec!

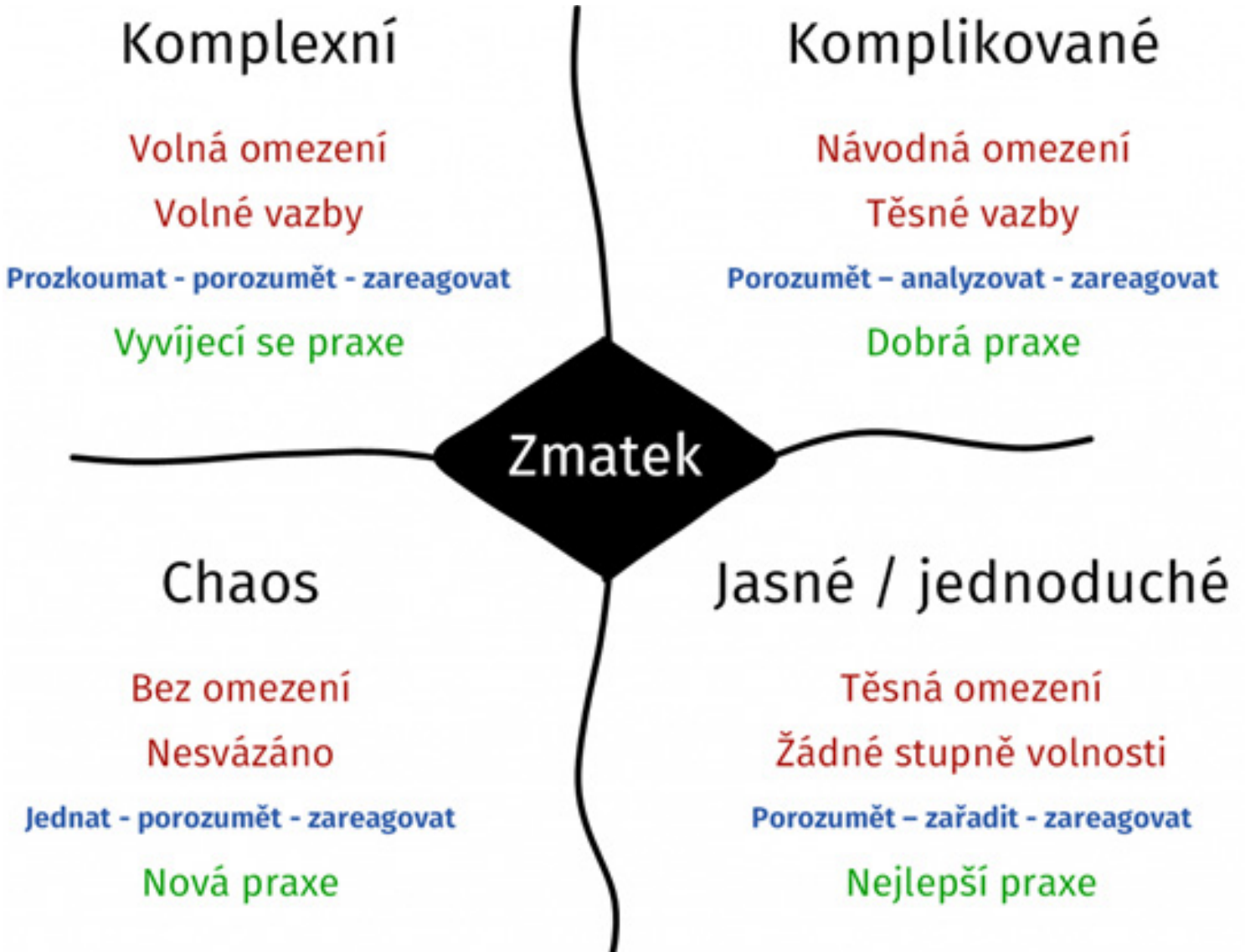
Jan Doležal, PM Consulting

Základem je samozřejmě pochopení a porozumění, co to agilní přístup k řízení projektu vlastně je a proč se v některých případech ukazuje jako velmi užitečný a jindy zas jako zcela nevhodný. Ostatně, je obvyklé, že jeden přístup zkrátka nepokrývá celou problematiku. To již zkušenější projektoví i top manažeři dobře vědí.

O agile či vodopádu toho bylo již napsáno mnoho. Nicméně, a poněkud paradoxně, většina textů se moc nezbývá, jaké projekty a v jakém prostředí vlastně probíhaly. Zdánlivě demonstrují „konvenční“ nebo iterativní přístup na stejném projektu ve stejném kontextu. To však může být velmi zavádějící! Právě kontext a projektem řešený typ problému je důležitý pro správné rozhodnutí, zda aplikovat konvenční přístup, iterativní přístup nebo třeba celou záležitost pojmout úplně jinak.

Rámec CYNEFIN

Zmapujme si tedy nejprve prostředí, ve kterém se obvykle pohybujeme. K tomu je vynikající rámec CYNEFIN [KUN-iv-in] (původem slovo z velštiny znamenající oblíbené místo, místo výskytu apod.), se kterým přišel v roce 1999 Dave Snowden z IBM Global Services. Rozděluje kontext, ve kterém se pohybujeme, na pět domén...



Jasné / jednoduché

První doména představuje dobře známé problémy a jasným očekávaným výsledkem a postupem řešení (také nazýváno jako „známé známé“). Jsou známa pravidla či nejlepší praxe, prostředí je stabilní a je jasná posloupnost „když A, pak B“.

Doporučení chování v této doméně je „porozumět, zařadit, zareagovat“. Tedy poté, co pochopíme situaci, je třeba ji správně zařadit a pak už jen konat dle daných pravidel pro danou situaci.

Například může jít o příchozí objednávku. Pracovník, ke kterému objednávka dorazí, ji zařadí podle předem daných kategorií a poté aplikuje příslušný postup.

Je tedy zřejmé, že tato doména je doménou procesů, jasně daných postupů a obecně osvědčené praxe. Ve zkratce jde tedy o nalezení příslušného pravidla a jeho aplikaci.

Komplexní

Ve třetí doméně nám neurčitost dále narůstá a pracujeme s „neznámým neznámým“. Vztah jestliže – pak je možné dedukovat pouze zpětně. Nelze dopředu zjistit, co je správným řešením.
Doporučení pro tuto domény je „prozkoumat – porozumět – zareagovat“. Tedy zkusit něco udělat (prototyp, sondu), pochopit, co se stalo a následně na to reagovat.

Rozdíl mezi komplikovaným a komplexním je třeba jako rozdíl mezi letadlem a firemní kulturou. Letadlo je jistě velmi komplikované, nicméně zkušený technik ví, kde hledat problémy a jak je řešit tak, aby letadlo dále fungovalo a bylo to stále dané letadlo. Na druhé straně, třeba změna dodavatele stravovacích služeb může vést i k velmi nečekaným a nepředvídatelným dopadům v rámci korporace, např. zvýšené fluktuaci zaměstnanců nebo snížení nemocnosti atd.

Jako komplexní situace jsou obecně označována např. bojiště, trhy, ekosystémy, firmy a další systémy, které jsou jako celek mnohem více než pouhá suma jednotlivých částí.

Komplikované

Druhá doména sestává ze „známých neznámých“. Pro správnou reakci (a posouzení vztahu jestliže – pak) je potřeba analýza situace a výběr z možných správných řešení (dobré praxe).

Příkladem problému z této domény může být např. stavba mostu. Neexistuje jeden typ / návrh mostu vhodný do všech prostředí. Existují však normy a standardizované postupy pro návrh a stavbu mostu.

V této doméně jsou tedy klíčovými hráči inženýři, specialisté, experti apod., kteří jsou schopni správné analýzy dané situace a návrhu správného řešení.

Chaos

Čtvrtá doména je reprezentována naprostou nejasností vztahu jestliže – pak. Doporučeným postupem je zde de facto hledání ostrůvků stability. Není čas a prostor dělat komplexní analýzy k pochopení situace.

Proto je také doporučen postup „jednat, porozumět, zareagovat“. Tedy začít něco dělat, porozumět, co je a není stabilním a následně reagovat se snahou změnit chaos na komplexní situaci.

Příkladem chaosu může být situace těsně po nějaké katastrofě nebo třeba teroristickém útoku. Na začátku není vlastně moc jasné, co se vlastně stalo, jak je to velké atd., nicméně, hasiči prostě začnou hasit, záchranáři odvážet zraněné a situace se po nějakém čase „dostane pod kontrolu“.

Zmatek

Temná pátá doména uprostřed je to, co většina lidí v ČR intuitivně nazývá jako chaos (CYNEFIN však chaos přeci jen definuje jako zvládnutelnou čtvrtou doménu). Tedy, v CYNEFIN doméně „zmatek“ (disorder) především „nikdo nic neví“. Není jasné, do jaké z úvodních čtyř domén problém patří, lidé se hádají mezi sebou a celkově se jedná o jistou kakofonii, během které „levá ruka neví, co dělá pravá“. Jedinou cestou ven je případné rozdělení situace na dílčí části a ty zařadit do příslušných domén.

Pohyb mezi doménami

Je obvyklé, že se zvyšující se zkušeností a znalostí se týmy a firmy postupně mohou posouvat po směru hodinových ručiček – tedy že co bylo ze začátku chaosem, je po získání zkušeností komplexní situací, komplexní situace se s ustálením dobré praxe stává komplikovanou situací a ta se zas může po svém zvládnutí redukovat až na jednoduchý problém.

Využití CYNEFIN v projektovém managementu

Pozornějším čtenářům jistě neuniklo, že první a čtvrtá nebo dokonce pátá doména nemá s projekty moc společného. Jasné a jednoduché problémy jsou řešeny procesně, chaos je spíše o krizovém řízení a zmatek je někdy především ve firmě jako takové.

Z pohledu PM jsou tedy zajímavé především domény komplikované a komplexní. Jak již bylo uvedeno výše, příklad problémové situace v komplikované doméně je třeba stavba mostu. Obecně do komplikované domény patří především projekty, které mají poměrně jasně definovaný výsledek a jsou realizovány v prostředí, které je celkem stabilní (břehy řeky obvykle moc nemění svou polohu). Může se tedy jednat i o konstrukci nějakého technologického zařízení, stroje, jednoznačně zadané IT aplikace apod. Můžeme se na to podívat i z trochu jiného úhlu – poměru mezi nejistotou (nestabilitou prostředí) a neurčitosti zadání, co má být výsledkem.

CYNEFIN doporučením pro komplikované problémy je aplikovat dobrou praxi. Což jsou v kontextu PM především standardy a metodiky pro řízení projektu (IPMA, PMI, PRINCE2). A, protože jsme v komplikované doméně, mělo by být možné (a správné) řešený problém podrobně analyzovat, navrhnout správné řešení, a to poté zrealizovat.

Což je ve své podstatě „vodopádový" styl řízení projektu. A je zde správně. A správně je zde samozřejmě aplikovat i koncepty jako je rolling-wave planning (PMI) či jeho aplikaci v PRINCE2 v podobě podrobného plánování jen nadcházející etapy, zatímco ty další jsou plánovány nahrubo (a tedy jisté náznaky iterativity).

Co ale v komplexních situacích? Zde se můžeme snažit i dlouho analyzovat, počítat a navrhovat a přesto výsledek nebude správný.

V komplexní doméně je vynikající přístup k projektům agile, respektive iterativní přístupy. Přesně ve smyslu CYNEFIN doporučení „prozkoumat – porozumět – zareagovat". Ať už se jedná o SCRUM nebo přístupy typy rapid prototyping apod. Základem je udělat nějaký experiment, prototyp, první náčrt, získat zpětnou vazbu a podle toho postupovat do další iterace.

Při rozhodování, zda se snažit vytvořit agilní tým se všemi nezbytnými atributy nebo postupovat „konvenčním" způsobem je tedy velmi vhodná úvaha, v jaké problémové doméně se problém řešený projektem nalézá. Stavět most pomocí SCRUM týmu asi nikoho nenapadne. U IT nebo organizačních projektů už ale nemusí být situace tak zřejmá.

Předně, v projektech, které mají mnoho zainteresovaných stran, množství uživatelů apod. máme vždy poměrně vysokou pravděpodobnost, že se bude jednat spíše o komplexní situaci. Pokud navrhujeme informační systém s dopadem na značnou část firmy, téměř jistě se jedná o komplexní situaci. Přistoupit k ní jako k situaci komplikované nebo dokonce jednoduché téměř jistě povede k velmi neuspokojivým výsledkům (a řadu takto nepovedených implementací IS jsem měl možnost osobně vidět).

Na druhé straně, pokud „pouze" migrujeme data z jednoho systému do druhého, tak byť se může jednat o techniky komplikovaný proces, nebude zřejmě agilní přístup tím nejlepším... tedy za předpokladu, že se nám migrovaný a cílový systém nemění pod rukama ;).

Dobrým námětem na agilní projekt jsou také různé webové portály. Ty se mohou zdát jednoduché, ale upřímně, kdo je vůbec schopen dát dostatečně podrobné zadání na web, pak jej neměnit a být spokojený a bez připomínek s dodaným řešením?

A proti – pokud máme prostě „vyrobit" generátor s jasně danými parametry, tak nás sice čeká práce v konstrukci, nákupu, výrobě atd., ale nejedná se o vhodnou situaci pro iterativní přístup. Proč? Protože k tomu existuje lépe fungující dobrá praxe!

Postupujme tedy při aplikaci iterativních či konvenčních přístupů uvážlivě, podle toho, v jaké doméně CYNEFIN se nachází náš problém. Alespoň základně nás to může nasměrovat správným směrem. ■

How to be successful when project shakes status quo

Management as a (new?) competency for Project Managers

Krzysztof Ogonowski, Mirosław Dudek, Silfra (PL)

Since "VUCA" term was first time used by the U.S. Army War College in 1987, it has been widely used from the beginning of XXI century to describe the contemporary turbulent business environment. Projects performance is an important part of this landscape, as companies launch them to adopt to changing conditions. Latest PMI research shows that in 2018 nearly 70% of projects met their original goals or business intent, which is up from 62% in 2016. At the same time Standish Group CHAOS Report 2018 (www.standishgroup.com) estimates that out of IT projects:

- 23% projects were successfully implemented - on time, on budget, with a satisfactory result,
- 58% were completed but late, over budget, with unsatisfactory results,
- 19% are assessed as failed - cancelled or not used.

Whichever research is closer to the context of a given organization, still there is a significant space for improvement. Especially when we talk about a project that brings changes to a company and to employees. Since 1998 the North-American, Colorado-based Prosci Inc. has been investigating best practices in delivering changes such as business transformation, IT solutions implementation, process optimization, restructuring, M&A, etc. While 15% of studies participants reported that their projects met or exceeded objectives in spite of their Change Management efforts effectiveness being "poor", 6 times more projects (93%) were successful while having assessed their Change Management effectiveness as "excellent" (Prosci 2018).

These are just couple of reasons, why Project Manager and Sponsors should pay more attention to "Change Management" – managing the people side of a project to deliver its business results. Today the discipline of Change Management makes the same path as Project Management has been following over last 20-25 years. It gets more structured, with its tools, processes, competency standards and methodologies. One of the examples is the Association of Change Management Professionals (ACMP), global non-profit organization launched in 2011 to grow the discipline of Change management that on 2014 published its Standard for Change Management. The article is based on authors' business experience supported by research results.

What is Change Management, why should PM take it into account

The majority of projects and initiatives, like IT solutions implementations, process redesign, new product development, restructuring, M&A, digitization, lean management implementation, etc. impact the way people perform their job. What was great for yesterday, not necessarily will be good enough for tomorrow.

Majority of senior managers, as Change Leaders accountable for solutions design and delivery focus on their technical side, the „hard" side of a project: tools, systems, objective matrix, process flow diagrams and descriptions, procedures and org-charts. Projects underdeliver value not only because the solution was wrong but very often because of much „less serious" reasons - sometimes call „soft part": hidden or open resistance, unwilling to adopt and use new solutions, undermining their rationale and sticking to old ways of doing things. It leads to delays, partial implementations or even abandoning the project. Having project deliverables implemented not always equals achieving project business goals and benefits.

At the same time Executives' expect from Project Managers and their teams delivering these goals and benefits, not only delivering project "on time, in budget, in scope". Goals and benefits realization often depends on adoption and usage of new solutions by employees affected by changes. For example: if company introduces "standardization" of manufacturing best practices it is not about delivery of documents describing new standards, but

about cost efficiency, quality and/ or safety gains that "standardization" is intended to bring. If change will not be successfully implemented, the employees impacted by new ways of working will perform as before, or even worse, not achieving business goals and benefits as expected.

To be successful PM must not focus only on managing the project team but also on employees impacted by the changes – in spite of many facts that seem to make the situation even more challenging:

- These are usually NOT his employees (they report to other managers), and PM does not have direct impact nor any power over these employees,
- Not always PM knows well the reality of project users' everyday business, nor not necessarily have enough of business knowledge to assess the impact on users from different parts of the organization,
- Managers and supervisors from areas impacted by the change not always present buy-in towards these changes, sometimes they openly boycott them,
- Majority of employees are not enthusiastic about changes, they are afraid of new ways of working and are not happy with new solutions that change status quo and break routines,
- ... and last but not least – Project Manager not always have enough time to manage the project well, not mentioning additional responsibilities like "dealing with people side of change".

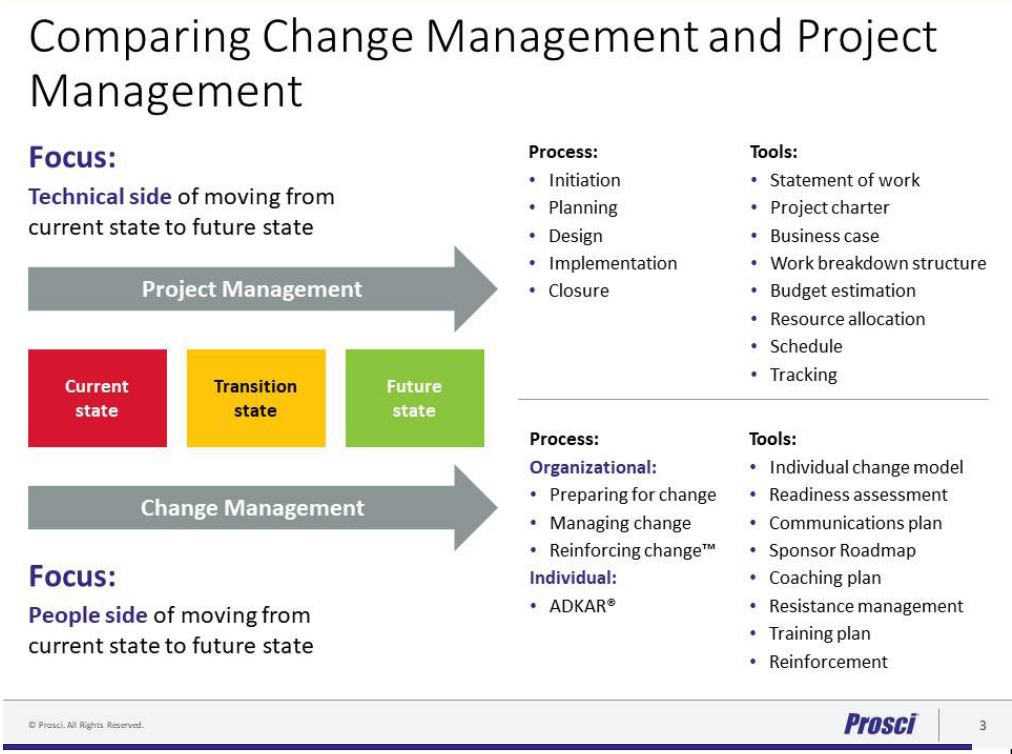
How can Project Manager effectively manage Change taking into account the abovementioned limiting factors? First let's get a closer look at how Change Management links with Project Management.

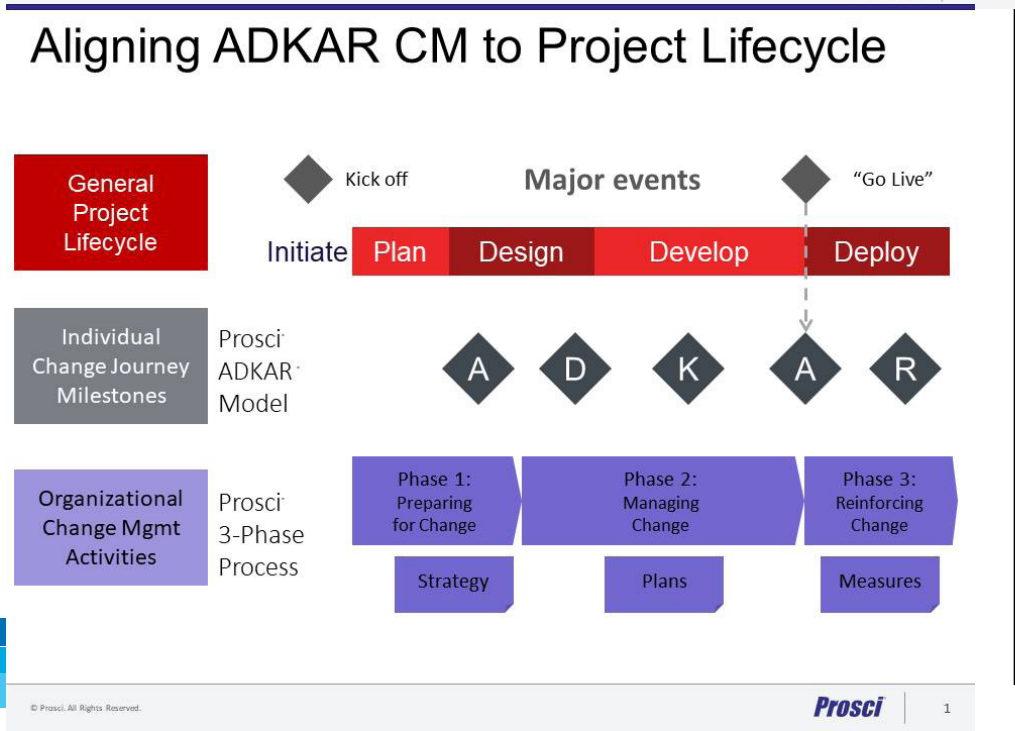
How does CM link with PM?

Natural common area of PM and CM interest is the drive to achieve project business goals and benefits. The main task of PM is to deliver business value by managing „the stuff" – „hard side" of a project while the main task of Change Manager is driving adoption and usage of new solutions by all employees impacted, so that they successfully transition from the current to the future state. It is illustrated by the graphics below:

As presented, Change Management happens on 2 levels:

- Organizational, according to phases of a change process (here based on Prosci Change Management methodology): from the impact analysis and change strategy definition for the project, through integrating change management plans with a project plan to reinforcing business results.
- Individual, according to 5 steps of ADKAR® model, that each employee needs to take to successfully go through the change.



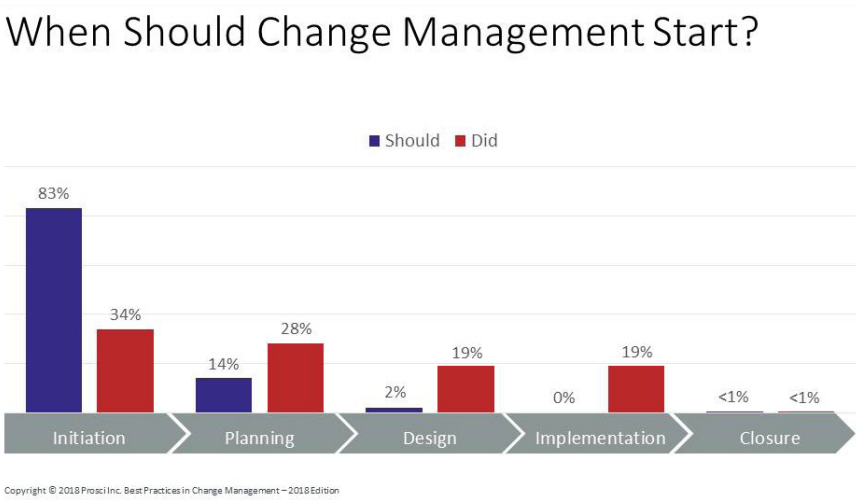


It is crucial that for the moment of project „go live" users Ability is achieved which means that employees impacted by the change are already able to effectively work in a new way.

In reality it is very common that Change Management is being stated on later stages of the project and it is too late to manage the people side of the project effectively. This observation is supported by Prosci benchmarking study results - participants were asked „when did you start your Change Management efforts" versus „when would you start it next time".

part of PM role? PMBOK has two knowledge areas that represent change management: Project Communication Management and Stakeholder Management Also IPMA Individual Competency Baseline includes „Change and Transformation" – isn't it enough? Is it really necessary to create separate role in a project for tasks that are integral part of PM responsibility?

To address these concerns, it is important to specify Change Management activities needed for securing employees adoption and usage of new solutions (based on Prosci methodology):



It is clearly visible that almost all participants see the need to start Change Management activities during project Initiation phase.

What can Project Manager expect from Change Manager? Who should perform Change tasks and what should be structural link between the two roles?

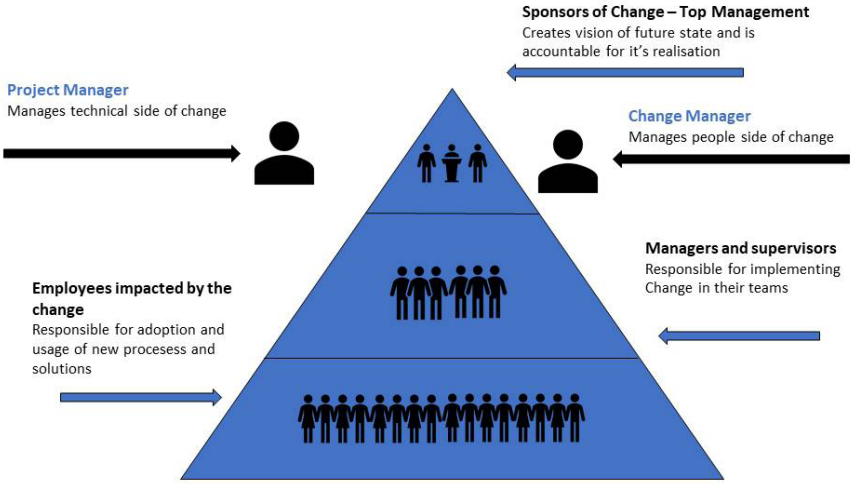
In more and more organizations the role of Change Manager is not only emerging but is officially recognized. Many business leaders and Project Managers ask why such a role is needed at all as separate from PM - isn't it an integral

1) Prepare the approach for the change - Change Management Strategy, e.g. assess risk associated with the Change complexity (how disruptive it is) and with the organizational readiness (how open it is for the change), define the impact on employees, identify expected senior leaders support ("Sponsors' coalition" health), list key resistance areas and define change management resources required for securing change success.

2) Prepare Change Management plans based on Change Management Strategy and integrate them with Project Plan. According to Prosci 5 areas are key:

- Change Communication Plan.
- Sponsors' activities plan to build a relevant coalition of senior leaders and make them perform their expected role in Change process.
- Involvement of middle managers and supervisors to drive Change in their teams.
- Training plan – how to go through the Change and how to effectively work after it is implemented.
- Resistance management plan for various project stakeholders.

Both Change Management Strategy elaboration and design of 5 Change Management Plans are often tasks for a Change Manager, role that has all required skills and experience and cooperates closely with Project Manager. But the performance of Change Management activities is distributed among various roles in the organization – especially managers of all levels. These roles are presented below:



© Prosci. All Rights Reserved.

The conclusion is that managers of all levels should be „the face" of the change while Change Manager and Project Manager are supposed to assist them and the employees in performing their roles.

In particular the Sponsors' role is crucial for the project success – according to Prosci (1998-2018) in all of their 10 bi-annual global Benchmarking Studies Active and visible sponsorship was Key Success Factor #1, and also Key Failure Factor #1 if not properly performed. At the same time PROSCI respondents say that around 50% of change Sponsors (senior leaders) do not have adequate understanding of their role in the change process. Another study found that 33% of projects fail because of a lack of involvement from senior management. (PMI, University of Ottawa). In addition to that 78% of respondents in a Geneca survey also said that they'd like business stakeholders to be more responsive and engaged in the project (https://www.geneca.com/why-up-to-75-of-software-projects-will-fail/). And here comes the question how to get business leaders on-board of projects and who should do this? Apart from detailed answer it seems to be one of the most essential duties of Change Management domain.

It is worth mentioning that Change Manager needs to have specific skills, among them some are crucial:

- High communication skills
- Knowledge on Change management methods and tools.
- Understanding of the business – the project and the organization background
- Ability to influence the business, including working with all levels of managers
- Flexibility and acceptance for ambiguity.

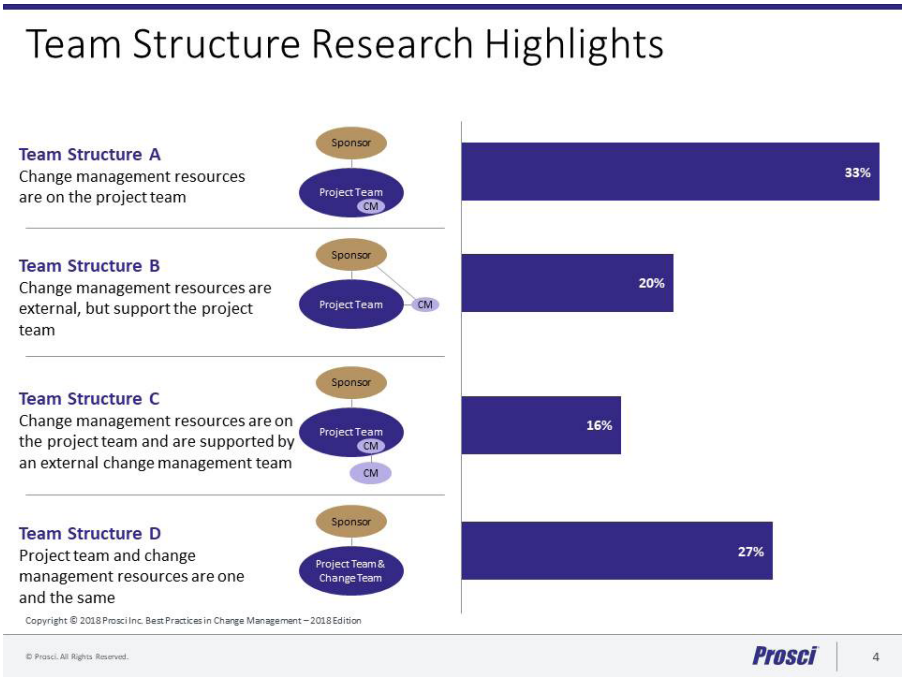
Than we may come back to the question about the need to create a separate role of Change Manager – does it make sense to duplicate Project Manager's job, is it an optimal solution?

Such doubts are absolutely justified. In many projects, when the people side is not crucial for achieving business objectives or where change management scope is smaller it is enough that Project Manager performs change management tasks. The most important is to have the awareness that the people risks should not be neglected, but should be treated as any risk category – identified, quantified and managed properly and adequately to its impact on project result.

The reality is that in many project "the people side" becomes more complex as impact on employees and expected resistance is significant, thus Change Management effort becomes more crucial for project success and it generates more workload that requires specific skills. Not always Project Managers have enough time or enough skills to perform these tasks successfully (e.g. working with top managers on building their support or involving middle managers). And then comes Change Manager's role that may be helpful. It may be as well part time job (30-50% of FTE).

The cooperation between the 2 roles may be focus on Change Manager elaborating Change Management Strategy and preparing Change Management plans while Project Manager focuses on integrating it with Project Plan – as CM serves Project, not the other way around. Change Manager should be also responsible for preparing all managers to perform their roles in Change, so that they are successful in their role of „the face of the Change".

Last but not least the important integration area is the organizational link between CM and PM competencies – who is reporting to whom and what is the link between the two roles and the Sponsor to secure effective cooperation? There are several models used in practice. Numbers on the graph represents how many research participants use respective solutions:



The choice of a given organizational model depends on factors like: Change risk level, organizational maturity in project and Change management, competencies of Project Manager, scope of CM actions, Sponsor's expectations, etc. Each of these models has its own strengths and weaknesses but the most common one is when CM resources report to PM as any other team members. Benefit of such solution is that CM activities are then well grounded in project reality and integrated with PM. On the other hand, especially with projects of high people risks PM may sometimes „filter" the messages in front of Sponsor as some activities necessary from CM point of view may need project re-scheduling and re-scoping – which is not always welcome from Project Manager perspective.

How can Project Manager get the appropriate knowledge and skills on CM?

Some methodologies and trainings on Change Management are already available for project teams. Experience proves that the best are those, that allow participants not only to learn concepts and tools, but to apply them immediately on their projects. For example, Prosci designed a set of role-based programs for various stakeholders of change. Among them there is a 3-day Change Management Practitioner program that drives participants through steps of methodology and with hands-on tools delivered, application of the new knowledge is an integral part of the learning experience. More and more organizations use this kind of solutions to prepare their teams for key projects. Not always PM has to be able to do CM work on his own, but sometimes it is enough to be able to add change management to project activities and manage it as any other part of project scope.

More and more organizations see the need for a structured approach to managing the people side of their major business changes. They build an organizational change management capability by training people and institutionalizing Change Management. For example, appr. 80% of Fortune 100 companies has been using Prosci CM methodology and ADKAR model. Above 70% of business leaders surveyed by Prosci perceives ability to effectively deliver changes as one of their companies' competitive advantage sources.

It creates new opportunities for Project Managers either to extend their competencies or to enter a new development path focusing on the people side of the project.■

Krzysztof Ogonowski, CEO of Silfra Consulting – part of BPI Group, Project and Change Management implementation expert with 20+ years of experience, consultant, public speaker and lecturer, PROSCI Change Management Advanced Instructor, founding member of PMI Polish Chapter and of ACMP global.

Mirosław Dudek – Director at Silfra Consulting – part of BPI Group, change management, HR and communication professional with 20 years of expertise in business transformation, digitization, HR management, corporate and internal communication, PR and employee engagement.

SILFRA

member of BPI group

All images are sourced from Silfra Consulting – BPI Group and based on Prosci materials, 2018.

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

Anabáza výstavby tunela Višňové veľmi pripomína príbeh pražského tunelového komplexu Blanka. Je situácia okolo výstavby tunela Višňové iba obrazom vyspelosti slovenského stavebníctva a projektového riadenia?

V poslednom období čoraz viac rezonuje v médiách téma výstavby tunela Lietavská Lúčka – Višňové – Dubná Skala. Stavba má vhodným spôsobom prepojiť úsek D1 Žilina - Martin. Celkovo sa v projekte počíta s vybudovaním viac než 13,5 km úseku s aktuálne najdlhším dopravným tunelom na Slovensku. Do marca 2019 prebiehala 2 fáza projektu, kde zmluvne dohodnuté náklady boli vo výške 409 800 000, 50€ (bez DPH). Zhotovitelia stavby sú SALINI IMPREGILO S.p.A. a DÚHA, a.s..

Problémy výstavby sa pomaly prejavujú

Väčšie problémy bolo možné vnímať už ku koncu roka 2018, kedy sa minister dopravy a výstavby Árpád Érsek spoločne s premiérom Petrom Pellegrinim osobne zúčastnili na kontrolnom dni, kde vyhlásil: „Mali sme možnosť z vrtuľníka vzhliadnuť aj väčší úsek cesty, ktorá má viesť k tunelu. Musím povedať, že počas rokovania som vyjadril veľkú nespokojnosť s priebehom celej stavby. Stavba je vo veľkom omeškaní. Už dnes vieme, že nebudú plnené míľniky, ktoré vyplývajú zo zmluvy“ (Pravda, 2018a).

Následne sa vyjadrila ku stavbe i Národná diaľničná spoločnosť, ktorá vidí problém vo veľmi nízkej cene stavby, podobne nepredpokladá ani splnenie tretieho míľnika stavby, ktorým je sekundárne ostenie tunela a cementobetónového krytu vozovky a malo byť hotové už 27.12. 2018. (Už samotný druhý míľnik stavby – prerezanie tunela meškal necelých 9 mesiacov). Generálny riaditeľ Národnej diaľničnej spoločnosti sa vyjadril k celej veci nasledovne: „Dohodli sme sa predbežne so zhotoviteľom na ustanovení komisie pre riešenie sporov, kde budú renomovaní medzinárodní stavební inžinieri. Aby posúdili situáciu a dali rozhodnutie. Základný problém tejto stavby je extrémne nízka cena. To, že ju zhotoviteľ predložil, za tým si musí dnes stáť a musí sa s tým nejakým spôsobom vysporiadať on, nie my“ (Pravda, 2018a).

K celej situácií sa v priebehu pár hodín vyjadril i samotný projektový manažér stavby Alessandro Citterio: „Chceme dokončiť túto stavbu. Do septembra sme vyrazili v tuneli 15 kilometrov a naši slovenskí kolegovia nám povedali, že sme urobili veľmi peknú prácu. A zabudli na to, že v posledných troch rokoch tu pracovalo minimálne 500 ľudí, ktorí vyrazili 15 km tunela. Vôbec nie je pravda, že na celej stavbe robí 200 ľudí. Len v tuneli robí asi 250 ľudí 24 hodín sedem dní v týždni. A na vonkajších objektoch a v križovatke robí ďalších 300 ľudí. Dohodnuté termíny nestíhame, pretože sme v tuneli mali nepredvídateľné geologické veci, ktoré spôsobovali omeškania. Predložili sme harmonogram, ktorý hovorí, že by sme mali úsek otvoriť v prvom štvrťroku 2021“ (Pravda, 2018a).

Práce sa prerušujú

Verejnosť mala možnosť sledovať, ako postupne investor sťahuje svojich pracovníkov. Na základe vyjadrení hovorkyne Národnej diaľničnej spoločnosti (NDS) Michaely Michalovej dňa 10. januára 2019 na stavbe pracovalo len 50 robotníkov. „Na stavbe tohto typu by malo pracovať 400

až 500 ľudí, v prípade potreby akcelerácie prác 600 až 800 ľudí. V stredu 9. januára pracovalo na stavbe 36 pracovníkov a v utorok 8. januára na stavbe pracovalo 31 ľudí“ (Pravda 2019 a). Súčasne vo svojom vyjadrení požiadala NDS zhotoviteľa stavby o navýšenie kapacít.

Z pohľadu čerpania prostriedkov platí, že na základe vyjadrenia rezortu dopravy ku koncu januára 2019 uplynulo už takmer 78% času (podľa zmluvy je predpokladaná dostavba na konci tohto roka), pričom finančné čerpanie bolo len na úrovni takmer 40% (Pravda, 2019b). Príčiny neúspechu je však veľmi problematické odhadnúť. Na jednej strane rezort dopravy tvrdí, že zhotoviteľ nesprávne realizoval projekt, na strane druhej zhotoviteľ považuje za hlavný dôvod neúspechu práve nedostatočnú komunikáciu zo strany rezortu ako i nedostatočný záujem o danú stavbu. Problémy podľa mnohých odborníkov boli i na strane Národnej diaľničnej spoločnosti, ktorá neinformovala ministerstvo o počiatočných problémoch. Jednoznačne tu tak zlyhala komunikácia a projektová podpora zo strany zadávateľa projektu.

Prvé spory

O tom, že vzniknú početné spory, isto nebolo od samotného začiatku vzniku problémov pochýb. V účasnosti jednotlivé spory rieši medzinárodná komisia. Komisiu tvoria odborníci z Nemecka, USA a Veľkej Británie. Spôsob ich výberu bol, že jedného člena navrhla NDS, jedného zhotoviteľ a na jednom sa spoločne zhodli. Teraz je na samotnej komisií, aby na základe predložených sporov ako i materiálov rozhodla. Vytvorili sa tak dva protipóly. Na jednej strane stojí NDS, ktorá ako „zásadnú problematiku vníma zodpovednosť

zhotoviteľa za projektovú dokumentáciu a jej prípadné zmeny a aktualizácie“ (Pravda, 2019c), na strane druhej zhotoviteľ, ktorý „ako svoj zásadný spor vníma podľa informácií zverejnených v tlačovej správe NDS geologické podmienky v tuneli Višňové a ich nepredvídateľnosť a slabú súčinnosť štátu“ (Pravda, 2019c).

Ukončenie zmluvy

Štát sa 6.3.2019 dohodol na ukončení zmluvy so zhotoviteľom stavby Lietavská Lúčka – Višňové – Dubná Skala. Na základe materiálu, ktorý rezort predložil vláde, „zhotoviteľ nie je schopný stavbu dokončiť najmä z dôvodu podhodnotenej zmluvnej ceny (v čase vysúťaženia však porovnateľnej s inými ponukami) ako aj z dôvodu zlého riadenia stavby. Zhotoviteľ dlhodobo nie je schopný procesovať nároky a zároveň dlhodobo nerešpektuje ustanovenia zmluvy o dielo a stavebného dozoru“ (Pravda, 2019d). Uvedenú zmluvu už schválila aj Európska komisia v Bruseli.

O stavbe je rozhodnuté

Na základe podpísanej dohody jednotlivé firmy zo stavby odídu. Pre štát je to tak ďalší neúspech, ktorý opäť stavbu – pre slovenskú dopravu kľúčovú - len predĺži.

V súčasnosti sa črtá viacero scenárov, ktoré však nie sú dobré, ale len zlé a z nich je nevyhnutné vybrať jeden, ktorý sa bude realizovať. Predpokladá sa i samotný spor ohľadom zavinenia zlyhania, ktorý vyústi do nejakej formy arbitráže. Slovenská republika nanešťastie nemá skúsenosti s podobnými prípadmi a procesom riešenia obdobných sporov. Nevyhnutné bude zároveň vyhlásiť aj nové verejné obstarávanie, ktoré prinesie želaný výsledok.

Možno tak očakávať predstavenie riešenia ministrom v priebehu tohto týždňa. Predpoklady sú vyhlásenie novej súťaže a jej uzatvorenie čo najskôr, aby sa uvedený projekt dokončil do 2023, nakoľko je projekt financovaný zo zdrojov EÚ, inak ho únia zrejme nepreplatí. Z vlastných zdrojov Slovensko zasa nemá šancu tento úsek dokončiť, nakoľko je nevyhnutné sa zaoberať i otázkou čo bude s úsekom Turany – Hubová.

Súčasný stav projektu ku koncu januára 2019

- Zhotoviteľ vykonal do konca 1/2019 práce iba na 55 stavebných objektoch z 226
- Ku koncu 1/2019 sa vyčerpalo 41% finančných prostriedkov a až 83,4% času
- Oneskorenie v súvislosti s prerazením bolo spôsobené nedostatočným strojným a personálnym vybavením samotného zhotoviteľa
- Z dôvodu zmeny trasovania mohlo dôjsť k rizikám z pohľadu geologickej stavby
- Zlom vo výstavbe bol ku koncu roku 2018, keď došlo k zamietnutiu nároku zhotoviteľa na predĺženie výstavby, ako i posunu míľnika č.2.
- Január 2019 spomalenie prác, problémy zhotoviteľa uhrádzať dĺžne čiastky podzhotoviteľmi, pozastavenie dodávky materiálu, pričom údajne objednávateľ uhrádzal dĺžne čiastky priebežne a včas.

Kto vlastne zlyhal?

V tomto projekte jednoznačne a bez diskusií pochybili všetky zúčastnené strany, ktoré na projekte boli zainteresované.

Ministerstvo pochybilo v podobe nedostatočného záujmu o projekte. Samotný minister neskôr priznal, že poriadne nevedel, čo sa najdrahšej cestnej stavbe deje. Svedčí o tom mnoho faktov najmä však, že zvýšený záujem ministerstva o projekt nastal, až keď sa prevalili problémy, ktoré sa už však nedali vyriešiť. Otázne tiež je, či i ministerstvo vyvodí zodpovednosť za zlyhanie projektu vo vlastných radoch (Rj, 2019).

Vláda Slovenskej republiky sa veľmi neochotne vyjadruje k samotnej stavbe, čo je veľmi prekvapivé pri tak významnej stavbe - tak strategicky ako aj finančne.

Národná diaľničná spoločnosť podľa mnohých zdrojoch neinformovala včas a o všetkých informáciách, ktoré mala k dispozícii od zadávateľa stavby.

Mnoho expertov sa zhoduje, že zhotoviteľ projektu podcenil projekt už v samotnej prípravnej fáze, nedostatočne odhadol rozpočet (na čo poukazovalo mnoho odborníkov už v procese výberu vo verejnom obstarávaní) a stavbu tak vlastne podcenil. Podcenenie projektu malo nastať i vtom, že zhotoviteľ zveril celý projekt len jedinému projektovému manažérovi. Mnoho zahraničných odborníkov nechápe, ako tak skúsená firma akou je Sallini, dokáže takto na celej čiare zlyhať (Poracký, 2009).

Čo bude nasledovať a aký bude stav stavby, uvidíme v najbližších dňoch, pri optimistických odhadoch, by sme mohli daným úsekom jazdiť už na konci roku 2023. Takýchto odhadov už ale bolo viacero. V súčasnosti vôbec nie je jasné, či nový zhotoviteľ dokáže dokončiť daný úsek lacnejšie, teda za rovnakú resp. nižšiu cenu. Verej-né obstarávanie sa ešte len začína pripravovať, takže podrobnosti nie sú momentálne známe.

Európska komisia súhlasila s predĺžením čerpania, avšak na aký čas, to neuviedla, všetko vraj záleží od nového projektu, ktorý bude známy až po ukončení verejného obstarávania. ■

Zdroje:

Poracký M., 2019. Višňové dostalo nový termín ... [online]. [cit. 2019/03/07]. Dostupné na: https://ekonomika.sme.sk/c/22068726/visnove-dostalo-novy-termin-nemusi-byt-realny.html

Pravda, 2018 a. Štát dáva ultimátum firmám... [online]. [cit. 2019/01/15]. Dostupné na: https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/494168-stat-dava-ultimatum-firmam-pri-tunel-visnove-spamatajte-sa-alebo-pojdete-prec/

Pravda, 2019 a. Zhotoviteľ tunela Višňové ... [online]. [cit. 2019/01/30]. Dostupné na: https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/498049-nds-zhotovitel-tunela-visnove-nema-pravo-prerusit-prace/

Pravda, 2019 b. Zhotoviteľ nevie úsek... [online]. [cit. 2019/02/23]. Dostupné na: https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/499408-ersek-zhotovitel-nevie-usek-d1-s-tunelom-visnove-dokoncit/

Pravda 2019 c. S tunelom Višňove... [online]. [cit. 2019/03/01]. Dostupné na: https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/501477-s-tunelom-visnove-nepohla-ani-medzinarodna-komisia-pozrite-si-ako-to-vyzera-na-stavenisku/

Pravda, 2019 d. Tunel Višňové postaví... [online]. [cit. 2019/03/01]. Dostupné na: https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/504466-tunel-visnove-postavi-niekto-novy-taliani-suhlasili-s-odchodom/

Rj, 2019. Niečo tu smrdí ... [online]. [cit. 2019/03/01]. Dostupné na: https://slovensko.hnonline.sk/1810709-nieco-tu-smrdi-mam-obavy-ze-sa-to-bude-natahovat-ersek-ostro-kritizoval-vystavbu-tunela-visnove

Hledáme dobrovolníky!
Značka: Vážně!

Dobrovolnictví v PMI je způsob, jak se realizovat pod hlavičkou světové prestižní značky, zkusit si lákavé projekty pod vedením zkušených kolegů a získat praxi, potkat zajímavé lidi z profese, zúčastnit se mnoha přínosných přednášek a workshopů. Čím více jako dobrovolník dáváte, tím více dostáváte!

Hledáte seberealizaci?

- Chcete rozvíjet své organizační, manažerské či vůdčí dovednosti?
- Chcete rozšířit své obzory a navázat profesní i osobní vztahy s kolegy v oboru?
- Chcete pomoci mladým získat potřebné znalosti a předat jim své zkušenosti?
- Chcete získat důležité PDU pro udržení své certifikace?
- Toužíte po uznání a pocitu zadostiučinění?

Přijďte mezi nás!

Jsme globální komunita profesionálů v projektovém řízení. PMI byla založena dobrovolníky – lidmi, jež chtěli zlepšovat profesi projektového řízení, sdílet nové myšlenky a mít prospěch z rozšiřujících se kontaktů a příležitostí k rozvoji své kariéry. Je tomu tak dodnes a právě díky PMI dobrovolníkům je projektové řízení široce akceptováno a oceňováno firmami a vládami na celém světě.
Projektové řízení je víc než pouze Ganttův diagram či WBSka. Projektové řízení je o lidech, o týmovém duchu, spolupráci, motivaci a vůdčích schopnostech. A v PMI jsou velkorysí lidé, kteří nešetří svým časem, talentem a zkušenostmi pro rozvoj této jedinečné komunity.

Chci získat PDUs
Za každou hodinu dobrovolnictví si můžete připsat 1 PDU, která jsou tak důležitá pro udržení certifikace.

Chci se něco naučit
Účastněte se interních projektů PMI. Můžete pracovat na něčem, co jste dříve nezkoušeli, s menším rizikem selhání a postihů. Získáte cenné "hands-on" zkušenosti z praxe.

Chci zatraktivnit své CV
Dobrovolnická práce pro PMI může být zajímavým diferenciátorem v CVčku. Ať již matador nebo zelenáč může využít reference z aktivit realizovaných pod hlavičkou PMI.

Chci uzavřít kruh či splatit dluh
Chci splatit to, co jsem dostal od jiných dříve, vést či mentorovat začínající kolegy, napsat článek do Newsletteru či na web, realizovat zajímavou přednášku či seminář pro komunitu.

Chci si rozšířit svůj profesní network
PMI jsou hlavně lidé – zkušení I začínající projekťáci. Setkávají se spolu nejen u odborných témat a akcí, ale také na neformálních akcích pořádaných právě pro dobrovolníky – hospody, kola, sklepy, výšlapy...

Je řada věcí, se kterými potřebujeme pomoci. Od běžného chodu komory až po zajímavé projekty v oblasti vzdělávání či prosazování certifikace PMI ve státní sféře. Od organizace lokálních akcí až po reprezentaci komory na světových či evropských konferencích či přenáškách.

Business Administrator
Činnost komory nejsou jenom akce a newslettery. Je zde spousta administrativních záležitostí, které probíhají na pozadí. Provoz odpovědny, webu, schůze řídícího výboru, komunikace s úřady. Budeš mít zodpovědnost za řešení provozních záležitostí.

Digital content editor
Všechno kolem sociálních sítí, a to hlavně kolem LinkedIn a Facebooku (máme ale taky web a vydáváme časopis). Náplní práce je hlavně identifikace informačních a inspirativních zdrojů a příprava návrhů příspěvků a jejich zveřejňování v pravidelných intervalech.

Autor/ Copywriter
Baví Tě psát články, přednášet, blogovat? Zajímají Tě témata okolo PM, leadershipu, agilního řízení, Change managementu a další? Dveře prezentovat se celé PMI komunitě máš otevřené dokořán!

Event Manager Praha/Brno
Co všechno stojí za kvalitní akcí? Výběr řečníka, tématu, prostor, zveřejnění akce i pozvání publika, zajištění technického zázemí, občerstvení, fotografa i organizace v den akce, ale taky následný follow-up. A s tím vším potřebujeme pomoci! Bonusem jsou návrhy netradičních formátů akcí nebo zajímavých řečník.

Chapter partners liason
Partnerské organizace jsou pro nás centrála v Bruselu i v USA, IPMA, KPM, SKPŘ, R.E.P.s, okolní zahraniční komory, ... Čeká tě pořádání schůzek s představiteli partnerských organizací, koordinace společných aktivit, spolupráce na plánu rozvoje vztahů s partnery, operativní podpora – pořizování zápisů, follow-up úkolů, příprava prezentací a materiálů pro společná jednání a akce a reprezentace komory na zahraničních akcích PMI.

Global content editor
Pokud ovládáš angličtinu a zvládneš psát a kompilovat odborné texty na základě dostupných zdrojů, pak tohle může být správná volba. Očekáváme zkvalitnění obsahu a rozšíření služeb, které může komora začínajícím projekťákům a školám nabídnout, a to zejména prostřednictvím přenosu a překladu globálního obsahu PMI ke prospěchu české projektové komunity.

Zaujala vás některá z nabízených pozic anebo máte svoji představu, co byste rádi nabídli jako dobrovolník? Neváhejte a napište na petra.sojkova@pmi.cz. Rádi vás přivítáme na některé z našich pravidelných akcí a probereme osobně vaše možnosti zapojení!

Neschopnost nástroj udržet, neschopnost nástroj opustit

Fejeton

Martin Hák

Začíná to vždycky stejně nevinně. A není na tom vůbec nic špatného. To až později.

Někdo řekne: „Měli bychom nějak přehledně ukázat, co tu vlastně děláme. Aby tomu menedžment rozuměl a aby se to dobře tisklo. Trochu se prodat.“

A někdo druhý na to: „Dáme to do tabulky. V řádcích budou aktivity, ve sloupcích měsíce a každý úspěch zvýrazníme barevně.“

A ten první někdo: „Bezva, něco nadhoď a já to zítra ukážu šéfovi.“

Druhý den je hotová tabulka o šesti řádcích a šesti sloupcích, protože je červen. Šéfovi se moc líbí. Chce ještě přidat sloupec komentářů a nadcházející měsíc s očekávanými úspěchy. Za týden ukáže tabulku řediteli a ten je nadšen. Kdyby to tak dělali všichni…

V červenci jsou o tabulku požádáni všichni šéfové. Druhý někdo rozešle prázdnou tabulku k doplnění a zpátky se mu vrátí s počtem modifikací stylu a formátování rovném nebo vyšším, než je počet šéfů. Navzdory tomu je schopen dát vše promptně dohromady a poslat řediteli úhledný kompilát. Ředitel využije tabulku při půlročním hodnocení u náměstka, který požádá o její měsíční aktualizaci. Na světě je kontrolingový nástroj.

Do tří měsíců se druhému někomu podaří odpálkovat stěžovatele na nevhodný formát, vyprosit, aby data chodila včas a v podobě, která se dá zvládnout sesumírovat za jedno odpoledne, a vytvořit mástrfájl, který automaticky barevně zvýrazňuje úspěchy. Přiblíží se pravidelné prosincové roční bilancování. Náměstek navrhne generálnímu, že by se dalo všechno ukázat v přehledné tabulce. Generální souhlasí, ale potřebuje doplnit předchozí rok a výhled na rok budoucí. Data budou za celou firmu pochopitelně, takže se musí počítat s tím, že některé aktivity budou na více řádcích a jiné budou potřebovat více záznamů v jednom měsíci. Pro valnou hromadu je kromě úspěchů nutné zvýraznit i rizika a příležitosti. Nezávisle na tom, co druhý někdo dělal do teď, v prosinci dělá tabulku. A v lednu taky a celý další rok.

Vylepšuje a zjednodušuje, přidává a konsoliduje. Automatizuje. Dostane k ruce programátora, který poskládá pár tlačítek, která ho zbaví opakování nejčastějších manuálních operací. Pak už dělá druhý někdo i jiné věci. Například komentuje tabulku. Integruje. Programátor tlačítka zabalí do aplikace, která dostane název. Třípísmennou zkratku. Data už se zadávají přímo do ní. Šéruje. Reporty jsou dostupné onlajn.

Nastane červen a někdo řekne: „Měli bychom nějak přehledně ukázat, co tu vlastně děláme. Aby tomu menedžment rozuměl a aby se to dobře tisklo. Trochu se prodat.“

A někdo jiný odpoví: „Na to máme tabulku.“

A ten někdo zase: „Jenže tam je prd vidět. Jak chceš dát naší práci do jednoho řádku?“

A ten jiný někdo: „Musíme dát řeč s tím někým, kdo tu tabulku dělá, aby nám ji trochu upravil.“

Jiný někdo se na schůzce s oním někým dozví, že se musí se svým požadavkem postavit do fronty desítek dalších jiných. Nastává neschopnost nástroj udržet.

Mnozí jiní ještě neházejí flintu do žita. Vytvoří vlastní tabulku o dvou sloupcích a přidají odstavec komentáře. Výtvor ukážou šéfovi, kterému se moc líbí. Řediteli se už moc nelíbí, protože náměstek říká, že generální chce vidět všechno v té staré tabulce. Na tom, zda tam všechno je, přestává záležet a nastává neschopnost nástroj opustit.

O firmě, která nedokáže udržet žádný ze svých nástrojů, se říká, že má dynamicky se rozvíjející prostředí. O firmě, která nedokáže žádný ze svých nástrojů opustit, se říká, že dosáhla vysokého stupně zralosti procesů. ■

InNOWation Conference

The "InNOWation – creating the future" event is a 2-day international event designed to discover how innovation, through our projects, programs and portfolios, is a key element for the success of our companies.

PMI Central Italy Chapter is pleased to announce the InNOWation Conference that will be held in Rome (Italy) on June 13th and 14th 2019.The event wants to offer to the attendees' case studies with highlights on project management issues related to innovative elements in the project (technologies, processes etc.).

The attendees will have the opportunity to share best practices from more than 15 great speakers from the successful companies and institutions from all over the world. Let's unveil some of those: Kozak-Holland, PhD from the Salford University Business School (UK), PMP and the author of several books, will explain why projects is a great opportunity to bring innovation into our companies; Jennifer Hoffman, Senior Vice President at Global Risk Intelligence, will join us from Washington, D.C. and will demonstrate how AI can help on reducing risks; David Hillson, active in the Project Management Institute and known globally as The Risk Doctor, will honor us with his presence by talking about how a simple integrated risk process can help to stop things going wrong in our innovation projects, as well as help things go right; not last, Kazuo Inumaru who has been teaching Social Anthropology, Japanese Management, HRM and Cross-cultural Communication will shed light on innovation in the ethical sphere.

Speeches will cover cross-industry case studies and experiences, from telecommunications to transportation sector, from Risk to Human Resource management.

Participation to the event allows the acquisition of 12 PDUs (distributed on the three sides of the PMI Talent Triangle).

The registration are already open with very discounted Early Bird rates, available till March 31st!

Special discounts are also available for members of other PMI Chapters throughout Europe and other association with conventions, as well as Corporate Ambassador Program's Corporates employees.

The event will be held at Frentani Congress Center, in the center of the eternal city, who has already hosted PMI Central Italy Chapter 20th Anniversary in October 2016.

Close to several attractions of the eternal city, at walking distance from Termini Station (with connection with Fiumicino International Airport), the venue is very well equipped for this kind of event and very easy to be reached.

You will find updated information on the event on this web site https://innowation.pmi-centralitaly.org/.

For request and clarifications, please send an email to inNOWation@pmi-centralitaly.org.