

ČESKOSLOVENSKÝ PROJEKTÁK

ČASOPIS ČESKÉ A SLOVENSKÉ KOMORY PMI

PODZIM/JESEŇ 2019

TÉMA: Kde končí svět projektáka?

Rozhovory: Ľubomír Slocík, Martin Vachata

Proč lidé opakují stále ty samé chyby?

Editorial

Začal školní rok a chvíli na to astronomický podzim, my si ale školní témata šetříme na jindy. Místo toho otevíráme jedno veliké, ke kterému se budeme určitě mnohokrát vracet, a to dění na samé hranici projektářského světa. K šíření osvěty v této oblasti nás vybízí Lubomír Slocík, spoluzakladatel slovenské komory PMI a někdejší její prezident. V nedlouhém rozhovoru nám stihl dát i pádné argumenty proč. Za veterána na tomto poli můžeme považovat Martina Vachatu, kterého jsme se zeptali na jeho osvědčené techniky a finty. Lenka Pincot pak poradí, jak na spolupráci mezi byznysem a IT. Z jiného soudku je článek o vědecké práci pánů Lorka a Servátky, kteří si v ní položili otázku starou jako lidstvo samo, která je však pro projektový management zcela zásadní: Proč

lidé a firmy opakují v plánování stále stejné chyby?

V minulém čísle jsme vás kvůli záplavě zajímavých článků ochudili o reportáže z některých konferencí, teď ale nastala vhodná příležitost to napravit, a to nejen proto, že opět začíná kongresová sezóna a krom akcí minulých vás samozřejmě zveme i na ty budoucí, ale také proto, že Prahu čeká v květnu příštího roku mohutná dvojitá událost – LIM meeting a EMEA kongres. Tomu přizpůsobujeme i redakční plán, takže na zimní číslo časopisu se můžete těšit ještě před Vánoci v tradičním formátu, ale jarní číslo vyjde v dubnu jako speciál elektronicky i v tištěné podobě.

Martin Hák
šéfredaktor



Obsah

| | |
|---|----|
| Certifikační zkouška PMP PMI EMEA Kongres 2019 | 3 |
| Prečo projekty zlyhávajú | 4 |
| Akce PMI ČR | 5 |
| Agile v projektovom manažmente | 6 |
| PMI LIM EMEA | 9 |
| Prečo ľudia a firmy pri plánovaní času neustále opakujú rovnaké chyby? | 10 |
| One for all | 14 |
| Rozhovor: Lubomír Slocík | 16 |
| Rozhovor: Martin Vachata | 20 |
| EEC Passport Initiative | 23 |

© Československý projektář
Od Aše až k Čiernej...

Vychází čtyřikrát ročně.

Vydává Česká komora PMI
& PMI Slovakia Chapter.

www.pmi.cz

www.pmi.sk

www.pmi.org

Změna se odkládá na 1.7. 2020

Možná jste již zaznamenali informaci, že nejvýznamnější certifikace Project Management Professional se opět mění tak, aby držela krok s dobou a měnícím se prostředím managementu. Posledním datem, kdy můžete absolvovat zkoušku v současné formě je 30.6.2020.

Od 1.7.2020 tak budou ve zkoušce zahrnuty změny založené na pravidelném rozsáhlém průzkumu PMI zaměřeném na vývoj profese a zodpovědnosti projektového manažera a dopad rostoucích trendů.

Jaké oblasti se mění?

1. PEOPLE – klade se ještě vyšší důraz na dovednosti a aktivity, které jsou spojeny s efektivním vedením projektového týmu
2. PROCESS – posílení technických aspektů vedení projektu
3. BUSINESS ENVIRONMENT – zvýraznění propojení mezi projekty a organizační strategií

Prediktivní, agilní a hybridní přístupy se rozprostírají napříč výše uvedeným třemi doménami. U zkoušky tedy můžete očekávat více alternativních přístupů k dodání výstupů – zkouška nyní pokrývá jak prediktivní (cca 50%) tak agilní/hybridní (cca druhých 50%) přístupy k projektovému managementu. Domény jsou v souladu s reálnou praxí – počet domén se snížil z pěti na tři. Pokud se na zkoušku chystáte, doporučujeme si přečíst dokument „NEW PMP® Exam Content Outline“ na stránkách PMI.org.

PMI EMEA Kongres 2019

Pavol Bandura

Kongresu PMI EMEA sa tento rok zúčastnilo 800 účastníkov zo 70 rôznych krajín a 500 rôznych spoločností. Ponúkal intenzívny program počas troch celých dní, z ktorých každý časový blok môže byť vybraný účastníkom z najmenej piatich rôznych možností. Hlavnú prednášku podujatia usporiadal Jamil Qureshi, psychológ a výkonný tréner v športe a biznise, na tému čo sú kľúčové paradigmy pre nekonvenčného lídra.

Na druhý deň bola možnosť zúčastniť sa tzv. off-site exkurzie, ktorá sa uskutočnila v zaujímavých destináciách v meste, kde boli prezentované témy týkajúce sa projektového riadenia. Bola napríklad možnosť navštíviť sídlo spoločnosti Microsoft a získať in-

formácie o pracovnom modeli a riadení projektov v spoločnosti Microsoft alebo navštíviť svetoznámeho výrobcu piva Guinness a zamýšľať sa nad tým aký podiel má projektový manažment na skvelých vlastnostiach bohatej peny tohto jedinečného piva.

Prestávky na obed boli ideálne na vytváranie kontaktov alebo na návštevu vystavovateľov. Podujatia sa zúčastnili tak výrobcovia nástrojov pre riadenie projektov ako aj poskytovatelia služieb v oblasti projektového manažmentu. Taktiež je možné získať informácie o rôznych aktivitách samotného PMI, napr. PMI Educational Foundation, ktorého cieľom je umožniť mládeži realizovať svoj potenciál a transformovať život komunit

prostredníctvom projektového riadenia. Večerná recepcia bola tentoraz spojená s oslavou 50. výročia. S hudbou, jedlom a nápojmi bolo možné oslavovať nielen 50. výročie PMI ale aj úžasné nové kontakty a zdieľanie zážitkov z podujatia s ostatnými.

Celkovo možno konštatovať, že kongres PMI EMEA bol hodnotnou skúsenosťou, pretože je priestorom pre budovanie vedomostí, zbieranie PDU bodov a najmä vytváranie kontaktov s projektovými manažermi takmer zo všetkých krajín Európy. Z tohto pohľadu určite všetkých poteší, že najbližšie podujatie PMI EMEA Kongres bude pre nás, Stredoeurópanou, logisticky ľahko dostupné, keďže sa uskutoční od 4. do 6. mája 2020 v Prahe.

Prečo ľudia a firmy pri plánovaní času neustále opakujú rovnaké chyby?

Slovenskí behaviorálni ekonómovia na Macquarie Graduate School of Management (MGSM) v Sydney, Matej Lorko a profesor Maroš Servátka, spolu s doktorkou Ly-lou Zhangovou, zverejnili v poprednom ekonomickom vedeckom časopise Journal of Economic Behavior and Organization štúdiu, v ktorej vysvetľujú, prečo rôzne projekty často zlyhávajú v dôsledku nerealistických časových plánov.

Matej Lorko predstavil skúsenosť, na základe ktorej myšlienka na tento výskum vznikla: „Pred pár rokmi som v rámci svojho zamestnania riadil projekty na vývoj IT aplikácií. Pri plánovaní jedného projektu člen môjho tímu odhadol, že bude na prepísanie aplikačného modulu do novšieho programovacieho jazyku potrebovať dva týždne. V skutočnosti mu to však trvalo takmer dva mesiace. O rok neskôr sme začali ďalší projekt, počas ktorého mal ten istý kolega prepísať modul podobnej veľkosti. Jeho odhad bol opäť dva týždne. A aká bola realita? Asi nikoho neprekvapí, že mu to trvalo dva mesiace,“ povedal Lorko.

Na otázku, prečo bývajú časové odhady trvania projektov často nepresné, majú psychológovia a ekonómovia mnoho odpovedí. Chyby pri plánovaní sú pripísané sklonom k optimizmu, preceňovaniu svojich schopností, alebo tendencii používať krátke termíny na odovzdanie úloh ako nástroj sebamotivácie. Pri niektorých projektoch sa dokonca neplánuje a neodhaduje vôbec.

Namiesto toho sa ako odhad trvania projektu strategicky použije maximálny časový rámec, o ktorom sa firma alebo jednotlivec domnieva, že bude pre ostatné zúčastnené strany, či zákazníka, ešte akceptovateľný.

Cieľom projektu je zvyčajne vytvoriť niečo nové, doteraz ne-realizované. Presne naplánovať úlohy, s ktorými nemá firma skúsenosti, je však náročné. Napriek tomu sa očakáva, že z nepresne naplánovaných projektov sa firmy dokážu poučiť a v budúcnosti budú plánovať podobné projekty presnejšie. To sa však v praxi nedeje. Naopak, vysoká miera neúspešných projektov je typická aj pre spoločnosti, ktoré majú s projektovým riadením dlhoročné skúsenosti.

Prečo sa teda ľudia nedokážu poučiť zo svojich skúseností a neustále opakujú pri plánovaní času rovnaké chyby? Výskumníci z MGSM sa rozhodli otestovať domnienku, podľa ktorej sa tento jav dá vysvetliť pomocou fenoménu zvaného ukotvenie, po an-

glicky anchoring. Predstavte si „kotvu“ ako semienko, ako určité číslo, zasadené do vašej mysle. Môže ísť napríklad o názor vedenia firmy alebo klienta o tom, kedy by mohol byť pripravovaný projekt dokončený. Takéto kotvy sa môžu objaviť ako odhady z brucha („Ako dlho? Možno tri mesiace?“), sugescie („Myslíš, že nám na to budú stačiť dva týždne?“), očakávania klienta („Produkt by sme chceli uviesť na trh pred letnou sezónou.“), či nezáväzné termíny („Riaditeľ vyslovil zámer dokončiť projekt do konca roka.“). Dokážu takéto kotvy ovplyvniť odhady trvania projektu?

Matej Lorko, Maroš Servátka, and Le Zhang, “Anchoring in Project Duration Estimation,” *Journal of Economic Behavior & Organization*, 162, 2019, 49–65.
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.04.014>
Kontakt: Matej Lorko (matej.lorko@gmail.com) a Maroš Servátka (maros.servatka@mgsm.edu.au)

S cieľom nájsť na túto otázku odpoveď, výskumníci uskutočnili ekonomický experiment. Pozvali do laboratória v Sydney ľudí a predstavili im jednoduchú úlohu spočívajúcu v porovnávaní dvojíc tvorených dvojicifernými číslami. Aby počas experimentu nemohli sledovať čas, vzali im hodinky a mobily. Každý z účastníkov najprv odhadol, ako dlho mu úloha potrvá a potom ju absolvoval – v priemere trvalo vykonanie úlohy približne 11 minút. Účastníci boli,

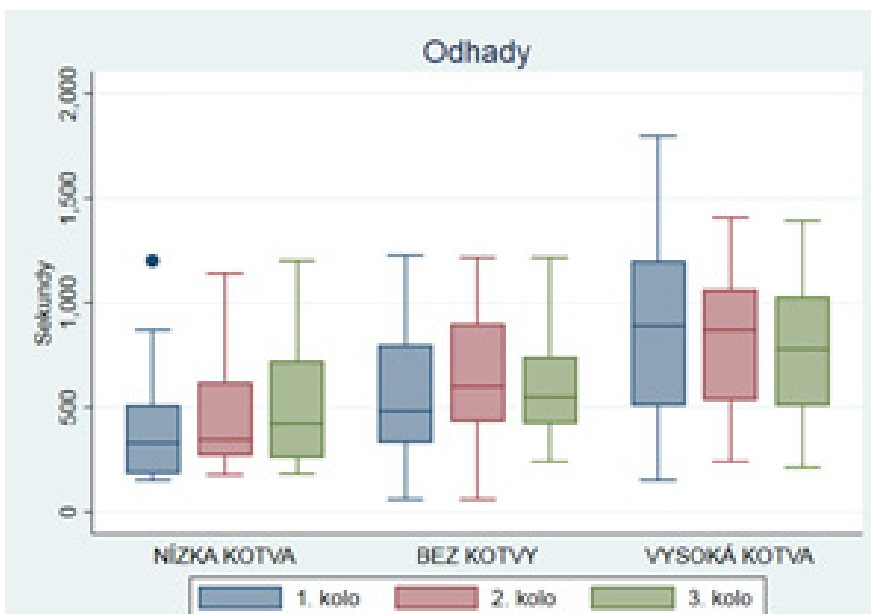
podľa pravidiel experimentálneho ekonomického výskumu, k výkonu peňažne motivovaní. Čím rýchlejšie úlohu dokončili a čím presnejšie odhadli jej trvanie, tým viac peňazí zarobili.

V čom teda bola pointa? Tesne pred odhadovaním výskumníci účastníkov ukotvili. Niektorých sa opýtali, či si myslia, že úlohu dokončia za tri minúty a iných, či si myslia, že úlohu dokončia za 20 minút.

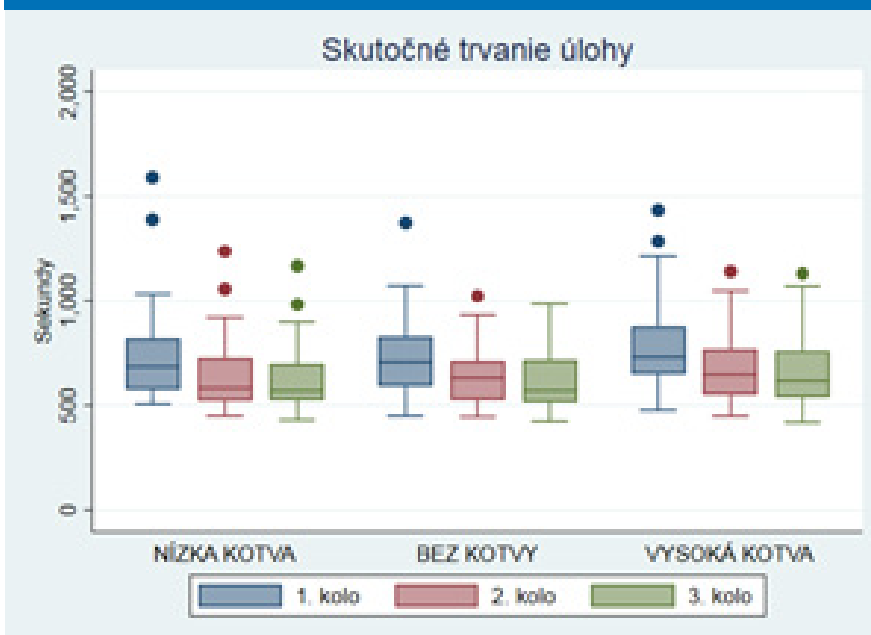
„Časové odhady sa ukázali byť kotvami jasne ovplyvnené. Účastníci, ktorí boli ukotvení na 3 minúty, väčšinou odhadovali veľmi krátku dobu trvania úlohy a vo výsledku ju podcenili. Na druhej strane, účastníci ukotvení na 20 minút zväčša trvanie úlohy precenili,“ zhrnul profesor Servátka.

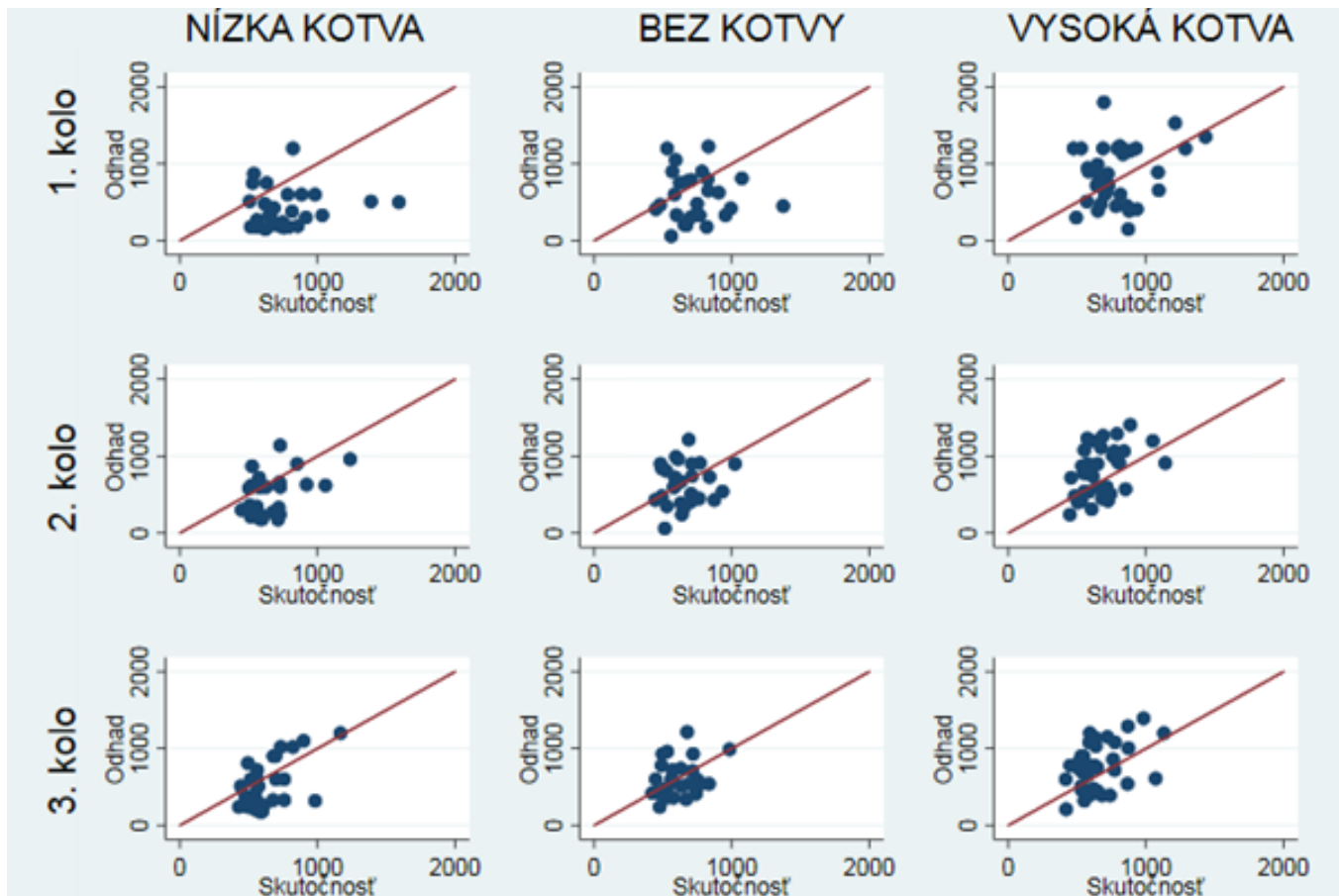
„Takýto výsledok pre nás nebol veľkým prekvapením. Za posledné desaťročia výskumníci zhromaždili množstvo dôkazov o tom, aký silný vplyv majú kotvy na rôzne úsudky a odhady. Je to svojim spôsobom prirodzené. Napriek tomu, že úloha bola jednoduchá a priamočiara, účastníci ju nikdy predtým neabsolvovali a tak mohli prijať kotvu ako dobre mienenú radu,“ vysvetlila doktorka Lyla Zhangová.

Experiment však týmto neskončil. Účastníci rovnakú úlohu odhadovali a následne absolvovali ešte dvakrát. Aby bolo možné skúmať vplyv skúsenosti s úlohou pri opakovanom odhade času, výskumníci účastníkom počas experimentu nedávali žiadnu spätnú väzbu o ich výkone. Pomohla skúsenosť s úlohou účastníkom zbaviť sa vplyvu kotvy, odhadovať presnejšie a zarobiť tak viac peňazí? Takmer vôbec. Hoci obe (rozdielne ukotvené) skupiny vykonávali rovnaké úlohy a trvalo im to približne rovnaký čas, ich odhady boli výrazne rozdielne, a to aj pri treťom opakovaní úlohy. Kotvy si ponechali významný vplyv aj napriek rastúcim skúsenostiam s úlohou. Účastníci experimentu tak opakovali rovnaké chyby znovu a znovu a pripravovali sa nimi o vyšší zárobok. Na semienko zasadené do ich mysle nedokázali zabudnúť.



Odhady (hore) a skutočné trvanie úlohy (dole) podľa skupín a kôl.





Odhady (vertikálna os) a skutočné trvanie úlohy (horizontálna os) na úrovni jednotlivca, podľa skupín a kôl. Presné odhady ležia na 45 stupňovej (červenej) priamke. Bod nad červenou priamkou značí precenenie času, bod pod červenou priamkou podcenenie.

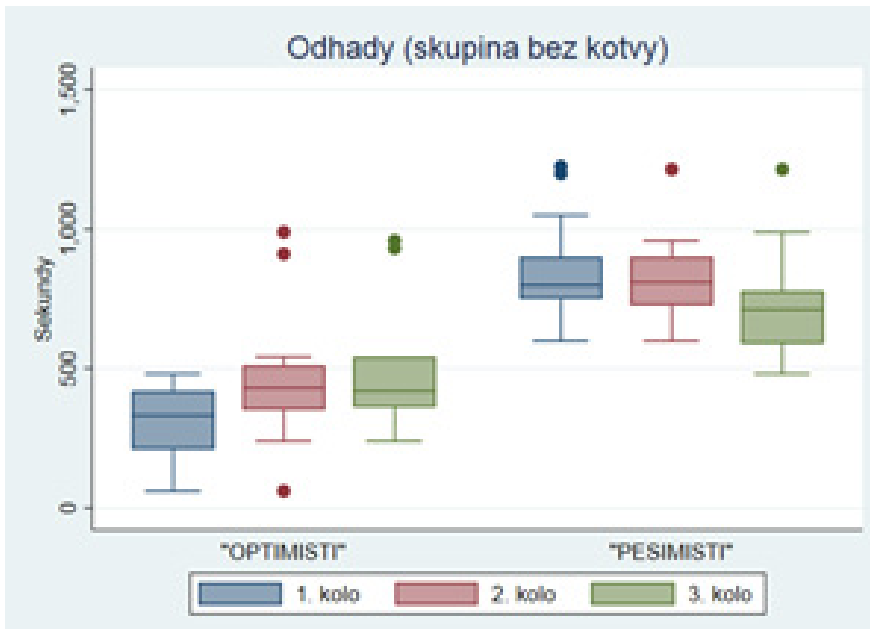
Ponaučením z experimentu je, že relatívne laické návrhy a očakávania predhodené projektovému tímu môžu narobiť veľa škody. Znamená to zároveň, že ak projektový manažér dokáže takýmto kotvám zabrániť, bude jeho tím odhadovať trvanie projektových úloh presnejšie, alebo sa aspoň stane presnejším po nabratí skúseností? Nie tak celkom.

V rámci experimentu existovala aj tretia skupina účastníkov, ktorá nebola ukotvená. Na prvý pohľad sa zdalo, že účastníci v tejto skupine boli vo svojich odhadoch neuveriteľne presní. Priemerná chyba odhadu pri treťom opakovaní úlohy činila iba 4 sekundy. Detailnejšia analýza individuálnych odhadov však odhalila znepokojujúci obraz.

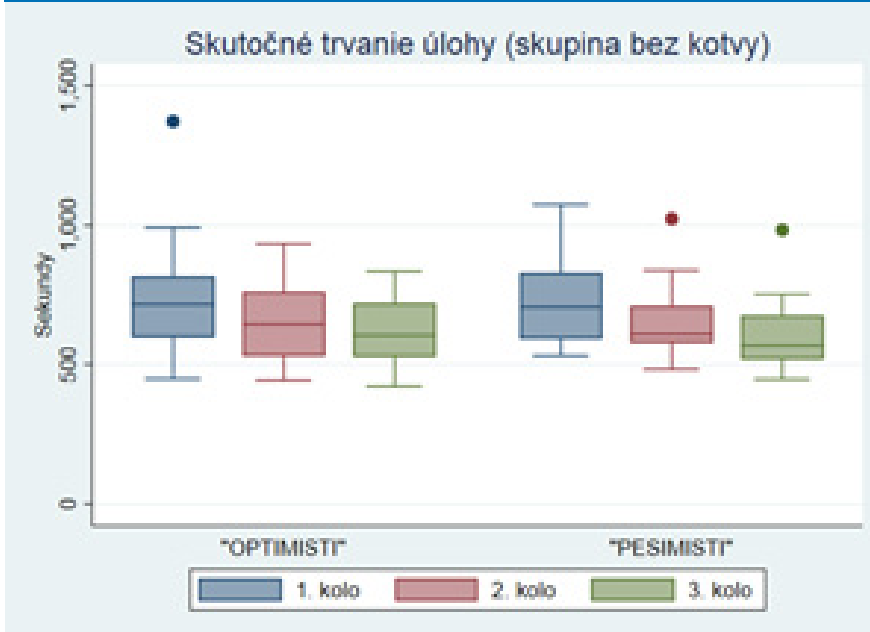
Napriek tomu, že priemerná chyba bola zanedbateľná, individuálne chyby neboli oproti ukotveným skupinám oveľa menšie. Účastníci, ktorí úlohu pri prvom odhade výrazne podcenili, zvyčajne ostávali pri príliš nízkych odhadoch aj pri ďalších opakovaniach, zatiaľ čo tí, ktorí úlohu na úvod precenili, odhadovali veľa aj neskôr. Skutočne dosiahnuté časy sa však medzi týmito dvoma skupinami vôbec nelíšili. Následná analýza potvrdila, že ak do odhadu nevstúpi externá kotva, ľudia majú tendenciu ukotviť samých seba na svoj vlastný prvý odhad a nadobudnuté skúsenosti s úlohou tak nevedú k presnejším odhadom.

Aby výskumníci vyšetril efekt

ukotvenia naozaj dôsledne, uskutočnili na záverešte jeden test. Po dokončení tretieho opakovania úlohy si vyžiadali od účastníkov ich retrospektívny odhad. Opýtali sa, koľko si myslia, že im absolvovanie poslednej úlohy trvalo. V retrospektívnych odhadoch našli rovnaký vzor ako v odhadoch pred úlohou. Účastníci (samo)ukotvení na krátku dobu trvania odhadovali, že im vykonanie úlohy trvalo oveľa kratšie ako v skutočnosti. Naopak, u účastníkov (samo)ukotvených na dlhšiu dobu trvania našli opačný vzorec. Experiment tak ukázal, že kotvy neovplyvňujú iba odhady pred vykonaním úlohy, ale aj retrospektívne odhady, ktoré sa zase prenesú do budúcich odhadov, čím vzniká trvalé ukotvenie. ■



Odhady (hore) a skutočné trvanie úlohy (dole) podľa kôl v kontrolnej skupine bez kotvy. Skupina je rozdelená na "optimistov" a "pesimistov" na základe odhadu v prvom kole.



Matej Lorko je mladý výskumník, ktorý rád premýšľa o tom, ako funguje svet a prečo ľudia robia to, čo robia. Tiež rád navrhuje, ako fungovať lepšie. Svoje myšlienky a nápady zdieľa na www.lorko.sk.

Maroš Servátka je profesor experimentálnej a behaviorálnej ekonomie a riaditeľ laboratória experimentálnej ekonomie Vernona Smitha na poprednej Austrálskej biznis škole Macquarie Graduate School of Management v Sydney. Na Slovensku založil Slovenskú ekonomickú spoločnosť, ktorej tiež predsedal. Je hosťujúcim profesorom na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

Záver a praktické odporúčania:

- Laické návrhy a očakávania ukotvujú odhady projektových plánovačov a spôsobujú nepresné projektové plány.
- Ak ľudia zodpovední za plánovanie projektov nedostávajú dostatočnú spätnú väzbu o skutočnom trvaní projektových úloh, môžu ostať v nevedomosti o svojich vlastných omyloch. Pri plánovaní podobných úloh v budúcnosti budú pravdepodobne opakovať rovnaké chyby.
- Ukotvenie sa na vlastných odhadoch a chýbajúca spätná väzba môžu tiež byť zdrojmi opakujúcich sa nepresností v projektových plánoch.

Ako získať presnejšie časové odhady od projektových plánovačov?

- Poskytujte spätnú väzbu pri ukončení projektov, najmä ak časové plány boli nepresné.
- Pri plánovaní úloh začnite so zvážením dĺžky trvania podobných projektových úloh v minulosti. Jednoduché štatistiky z podobných projektov vhodne dopĺňajú tradičné spôsoby plánovania úloh.
- Priemerná doba trvania podobnej úlohy je často presnejší a jednoduchší odhad ako ten subjektívny. Manažéri tak môžu poskytnúť plánovaciemu tímu priemernú dobu trvania úlohy ako užitočnú kotvu.

One for all

Lenka Pincot

Getting business and IT to speak the same language requires persistence.

How many times have you heard IT staffers complain about unrealistic requirements from business teams? And how often have you listened to colleagues from the business side gripe that new tech tools didn't meet

their needs? Misunderstandings between business and IT can have a devastating impact on your projects, but project managers and agile product owners can bring both sides together to ensure project success.

Say you're managing a project to redesign a customer relationship management system. The sales team won't use the current system for certain functions, arguing that its historical data is inaccurate and the program is inflexible and hard to use. However, the IT team complains that salespeople are unwilling to follow the proper process and are sloppy in their data handling. Frustration on both sides is high, people are wasting time doing tasks manually, and organizational planning is limited by the inaccurate data.

How can the project team start to plan a new system amid such distrust and division? Having IT experts do a deep dive into business issues while salespeople learn to code probably isn't realistic—and, frankly, likely wouldn't help. Instead, try these tips to bridge the gaps in understanding between business and IT.

Focus on what and why, not how

Establishing common language between groups of experts who have different experiences and priorities means identifying what connects them. While in this case it might seem that they are bound by the particular software, the business process is the true connecting element. A business process represents a set of steps that transform inputs into outputs used to create business value. The customer relationship management system is just a tool that helps to execute the process.



The project manager must focus on what the business team wants to achieve with the redesign and why it is important in order to get both teams on the same page and determine the merit of the requests. But if the business representatives get specific about how the change should be delivered, rather than what it should accomplish, IT might push back. They might feel they're being dictated to by someone without enough understanding of the requests' complexity.

Communicate in user stories

Talking in general language about the desired goal and letting experts figure out the technical solutions is also the principle behind user stories, a way of describing requirements in agile delivery approaches. A user story is a simple sentence such as: I, as a forecasting specialist, want to be able to see summarized sales forecasts by geographical regions as well as by global customers. When project managers employ user stories as part of communication, they provide IT teams with enough space to use their expertise and propose feasible solutions. At the same time, the simplicity of the user story construction provides a good base for a mutual understanding of expectations.

Choose words carefully

It's hard to bridge gaps between teams when someone says, "Let's fix this IT problem" or "Business's problem is..." Team members might say these things with the best of intentions, to create sense of urgency and to get a handle on challenges. But using the word "problem" immediately indicates that someone made a mistake

and often leads to an emotional response. Such blaming can cost the project manager a lot of time and effort to reestablish a willingness to collaborate. Instead, project managers should urge team members to communicate in neutral language, using fact-based arguments and avoiding finger-pointing. Encourage cooperation and lead by example. Start by describing the situation and then explain the consequences if it remains as is.

Manage the strategic level

Unresolved communication and lack of mutual understanding between business and IT teams becomes even more significant at the enterprise strategic level. An organization cannot improve its strategic capabilities if business and IT strategy are not aligned. On the strategic level, some organizations have seen success by introducing a new role: a business relationship manager, who is more focused on strategic alignment than daily project-related issues.

Share space

Other practices that help business and IT teams to align are building cross-functional teams and collocating them for the duration of the project. Face-to-face communication and the opportunity to be part of daily conversations help establish common understanding of the difficulties that all team members are facing and what they want to achieve. Mutual understanding between business and IT is challenging but necessary for today's organizations. It can be achieved by emphasizing the expertise of each side and, most of all, by sharing the same vision. ■



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

Ľubomír Slocík, PMP

Interview se spoluzakladateľom a prvým prezidentom PMI

Daniel Podolský

Prečo si sa rozhodol pre kariéru PM, ako si sa k tomu dostal?

Dá sa povedať, že práve preto, čo sú aj hlavné charakteristiky projektu: robíš vždy niečo nové, častokrát máš na každom ďalšom projekte iný tím, robíš pre rôznych zákazníkov, stretávaš sa s vždy s inými problémami, ktoré si často vyžadujú kreatívne riešenia, atď. Čiže zatiaľ ma nikdy nelákala nejaká rutina a pokojná práca, čo je presne opak projektov. Práca projektového manažéra ti dáva možnosti robiť veci, ktoré sa robia prvý a často aj jedinýkrát. Vďaka projektom a projektovému riadeniu som sa dostal ku zákazníkom alebo ku projektom z rôznych oblastí: telekom, IT, výroba, automobilky, stavebníctvo a development, a pod. Takže to je asi to čo ma na projektoch najviac láka, že je to dosť „pestrá“ práca.

Čo Ťa viedlo k založeniu PMI na Slovensku?

Počas celej mojej pracovnej kariéry som väčšinu robil na projektoch buď ako projektový manažér alebo konzultant. Pomáhal som firmám implementovať systémy a štruktúry projektového riadenia, prednášal som projektový manažment a školil projektových manažérov v rôznych krajinách (napr. USA, UK, Rusko, Rakúsko, Nemecko, Francúzsko, Poľsko, Srbsko, Ukrajina, Švajčiarsko),

takže sa dá povedať, že asi celú kariéru som robil vždy niečo súvisiace s projektovým riadením. Vždy som sa však aj sám snažil vzdelávať a sledovať nové trendy v oblasti PM.

PMI som od začiatku samozrejme poznal a vnímal ako najväčšiu celosvetovú organizáciu zastrešujúcu profesionálov v projektovom riadení. V roku 2006 som sa zúčastnil na Globálnom kongrese PMI v neďalekej Budapešti a tam som sa aj prvýkrát stretol s predstaviteľmi PMI. Oslovila ma atmosféra v rámci kongresu, možnosť výmeny skúsenosti s inými projektovými manažérmi a aj určitá spolupatričnosť v rámci komunity; a keď som videl že väčšinu práce na kongrese zastrešovali dobrovoľníci z iných PMI Chapters, začal som rozmýšľať, prečo niečo podobné neexistuje aj na Slovensku alebo ako by som ja osobne mohol pomôcť PMI. Ďalšiu motiváciu som dostal, keď som zistil, že miestne PMI Chapters už vtedy dosť aktívne pracovali aj v okolitých krajinách: Maďarsko, Poľsko, Rakúsko, Rumunsko, Chorvátsko, a tak som ešte priamo na kongrese oslovil zástupcov PMI z USA s otázkou, čo máme spraviť pre to, aby sme založili miestnu PMI Chapter aj na Slovensku. A tak som postupne zisťoval podmienky, a to hlavne aké predpoklady musíme splniť pre založenie PMI Chapter na Slovensku.

Čo bolo na začiatku s PMI SK najťažšie?

PMI je o hlavne ľuďoch a zmyslom miestnej PMI Chapter je slúžiť miestnej komunite ľudí, ktorí sa zaujímajú o projektové riadenie. Tiež som chápal, že založenie alebo rozbehnutie organizácie ako PMI Slovakia si vyžaduje tím ľudí alebo lepšie povedané tím dobrovoľníkov, ktorí budú zdieľať túto ideu a nadšenie podobne, ako som to bolo v mojom prípade. Takže ako najťažší krok na začiatku bolo asi ako vždy, nadchnúť pre túto ideu aspoň ďalších pár ľudí (čo bola aj jedna z podmienok PMI predtým ako nás vôbec začali nejako registrovať, že chceli vidieť aspoň 4-6 členný tím, ktorý sa do toho pustí spoločne). Chvíľu to trvalo, keď som prezentoval myšlienku a zmysel PMI v rámci rôznych podujatí na Slovensku a oslovoval známych a kolegov, než som ich presvedčil. Našťastie sa to po pár mesiacoch podarilo a boli sme tím, ktorý sa síce priebežne menil a dopĺňal, no som rád, že niektorí ľudia, ktorí sme sa dali vtedy do kopy, sú až doteraz aspoň čiastočne aktívni v rámci PMI Slovakia.

Čo sa však ukázalo následne asi ešte ťažšie, bolo to, že PMI malo určité podmienky aj administratívne požiadavky, ktoré sme museli splniť a zrealizovať na to, aby sme mohli vôbec požiadať



o štatút registrovanej miestnej pobočky PMI na Slovensku (vypracovanie Business Case, analýza stakeholdrov, získanie minimálneho počtu členov – čo bolo vtedy myslím asi 30 ľudí, oficiálna registrácia PMI Slovakia Chapter ako občianskeho združenia spĺňajúca požiadavky kladené z materskej organizácie PMI USA no súčasne aj spĺňajúca požiadavky miestnej legislatívy na Slovensku, rozbehnúť komunikáciu, web, atď.). Tým že sme všetci na tom pracovali ako dobrovoľníci v rámci nášho voľného času nešlo všetko rýchlo, samozrejme po čase dochádzalo aj k zmene tímu, niektorí ľudia časom odišli, no prišli zasa noví. Tento celý proces trval dosť dlhý čas, až kým sme v r. 2012 mohli aj oficiálne zaregistrovať PMI Slovakia ako riadnu miestnu

pobočku (tzv. PMI Chapter). Týmto by som sa aj chcel poďakovať všetkým ľuďom, ktorí nám pri tom akokoľvek pomáhali, pretože sám alebo keby sme boli len 2-3, tak by sme to nezvládli a ani by to nedávalo zmysel.

Naplnili sa ciele PMI Slovakia?

Trúfam si povedať, že ciele, ktoré sme si dali na prvé obdobie (4-6 rokov) fungovania PMI Slovakia, sa podarilo naplniť a som rád, že PMI Slovakia je teraz už plne životaschopná organizácia, ktorej počet členov neustále rastie (v súčasnosti má PMI Slovakia cez 160 členov), podarilo sa nám rozbehnúť organizáciu pravidelných eventov zhruba na mesačnej báze, na ktoré chodí teraz už bežne aj 30-40 účastníkov, máme

pravidelnú komunikáciu s členmi aj ďalšími záujemcami o projektové riadenie, aktívne spolupracujeme s blízkymi PMI Chapters (hlavne PMI Česko a Rakúsko), spoluorganizujeme najväčšie projektové podujatie na Slovensku. Naša osobná idea a predstava o PMI Slovakia s tímom, s ktorým sme začínali na začiatku bola, že to bude niečo ako „klub projektových manažérov a profesionálov,“ pre ktorých bude PMI Slovakia platforma na networking a hlavne na zdieľanie skúsenosti, a to sa nám tiež aj na základe feedbacku od väčšiny miestnych členov podarilo naplniť. Na druhej strane, keď porovnáваме PMI na Slovensku s európskymi krajinami so zhruba podobným počtom obyvateľov ako Írsko, Fínsko, Chorvátsko a pod., ktoré však



majú rádovo niekoľkonásobne viac členov (400-2 000), tak je tu stále aj dosť veľký potenciál pre ďalší rozvoj a rast PMI Slovakia.

Ako sa zmenilo projektové Slovensko za posledných 10 rokov?

Myslím si, že dosť radikálne. Ešte pred 10 rokmi som sa stretával s tým (a to aj pri veľkých organizáciách a firmách), že projektové riadenie „to je niečo pre našich 3-4 projektových manažérov“ a ostatných vo firme sa to netýka. No v súčasnosti by bez úspešnej realizácie projektov už neprežila asi žiadna komerčná organizácia. Svet, okolie, technológie sa vyvíjajú a menia tak rýchlo, že každá organizácia musí okamžite a efektívne vedieť reagovať, prispôbiť

sa novým požiadavkám zákazníkov, a to všetko sa väčšinou ani nedá realizovať ináč ako cez projekty a ich efektívne riadenie.

Projektové riadenie je už pár rokov ako keby zručnosťou, ktorá sa vyžaduje skoro od všetkých zamestnancov firmy. Ja to vysvetľujem tak, že to je podobné ako nový jazyk, ktorým musíte hovoriť, ak chcete prežiť vo vašej organizácii alebo ak vaša organizácia chce prežiť na konkurenčnom (alebo teraz tzv. populárnom VUCA) trhu aj ďalších pár rokov.

Kam smeruje projektové Slovensko?

V komerčnej sfére sa projekty na Slovensku robia čím ďalej tým viac profesionálne, už to nie je ten taký

klasicky „východoeurópsky prístup“ typu: „my to nejako dáme“, alebo „vyskúšame, uvidíme a potom opravíme :-)“ ... veľa firiem už adoptovalo a zaviedlo profesionálne riadenie projektov alebo prechádzajú na v súčasnosti veľmi populárne agilné techniky riadenia projektov. A potom, na Slovensku sú tiež excelentní projektoví manažéri, ktorí realizujú projekty, čo sú jedinečné aj vo svete. Projektové riadenie už používajú alebo implementujú aj spoločnosti, kde to ešte pred pár rokmi nebol štandard alebo ktoré si mysleli, že to nepotrebujú pre svoje obchodné činnosti. Pracoval som napríklad pre niekoľko firiem, kde som pomáhal realizovať projekty, ktoré sa prvýkrát robili tzv. „projektovo“ s využitím základných nástrojov a princípov projektového riadenia a

je potom potešujúce vidieť, keď sa do tej iste firmy vrátim o par rokov a vidím, že projektové riadenie sa už stalo v organizácii štandardom aj pre ďalšie projekty, lebo sami videli prínosy projektového riadenia. Takže určite v tejto oblasti vidieť pokroky.

A ako vidíš projektové riadenie vo verejnom sektore?

Projektové riadenie v štátnej a verejnej sfére na Slovensku je na tom už o čosi horšie. Často vidíme, že tu nie je asi vždy záujmom dodať kvalitné projekty za primeranú cenu. Myslím si, že nesprávne bol nastavený a chápaný význam projektového riadenia na Slovensku v tzv. projektoch financovaných cez eurofondy, kde sa výraz „projektové riadenie“ primárne chápal ako byrokracia a nekonečná dokumentácia, čo nakoniec aj vedie k tomu, že Slovensko nedokáže čerpať plnú sumu eurofondov, ktoré má v Bruseli vyhradené a často sú aj pri tých projektoch, na ktoré boli čerpané eurofondy, nejasné alebo predražené výstupy.

Aj na základe medializovaných prípadov vidíme, že veľké množstvo verejných projektov je spojených s korupciou, podvádzaním, neúplnými, nefunkčnými alebo nekvalitnými výstupmi za predražené sumy. (Ako príklad môže slúžiť tomu, keď si komerčná firma dá nacenit' podobný projekt, ako bol dodávaný aj pre verejnú správu a zrazu vidíme, že napr. to isté IT riešenie v rovnakom rozsahu vie komerčná firma obstarat' aj realizovat' niekedy aj za 20% sumy ako to bolo dodané pre verejnú inštitúciu). Alebo infraštruktúrne projekty, kde vidíme, že projekty sú v omeškaní aj niekoľko me-

siacov, rokov, dochádza k neustálemu navyšovaniu cien pre dodávateľa alebo k vyhroteným súdnym sporom a tým aj k pozastaveniu projektu. (Jeden veľmi aktuálny príklad je aj projekt výstavby tunela Višňove). Pritom v neďalekom zahraničí vám odprezentujú, že projekt väčšieho rozsahu dokázali s dobrým projektovým riadením zrealizovat' aj za polovičný čas.

Ani v rámci aktivít PMI Slovakia, nevidíme skoro žiadny záujem na profesionalizácii projektového riadenia zo strany verejných inštitúcií na Slovensku. Takže aj v tejto oblasti je určite priestor na ďalší rozvoj. Myslím si, že dobré projektové riadenie by mohlo priniesť pre projekty verejnej a štátnej správy nielen lepšiu efektivitu a výsledky ale aj väčšiu transparentnosť. Otázka je však, či práve transparentnosť je niečo, o čo by bol teraz pri verejných projektoch záujem.

Najväčšia prekážka v rozvoji PMI Slovensku?

Budem úprimný, asi najväčšiu prekážku v rozvoji PMI na Slovensku vidím v našej pasivite. Fungovanie a aktivity miestnych pobočiek PMI na celom svete sú závislé od práce dobrovoľníkov a nadšencov projektového riadenia. Na Slovensku nie sme ešte úplne zvyknutí pracovať v dobrovoľníckych komunitách, nebáť sa zdieľať naše skúsenosti (a myslím tým v pohode aj negatívne skúsenosti!) a ponaučenia s projektmi, otvoriť sa a zdieľať výsledky našej práce s druhými alebo celkovo robiť niečo aktívne so záujmom, ja to volám: „len tak pre dobro spoločnosti“ alebo

v našom prípade pre dobro komunity projektových manažérov. Takže najväčší problém máme asi motivovať a zapojiť ďalších dobrovoľníkov do komunity PMI Slovakia, ktorí by sa aj aktívne podieľali na činnosti združenia a ďalšom rozvoji tejto veľmi dôležitej profesie. Ale prvý krok aj tak musíme urobiť my – ľudia, ktorí sú vo vedení miestnych pobočiek PMI, aby sme aktívne propagovali oblasti, kde by sa títo dobrovoľníci mohli zapojiť a robili to systematicky. Prvé roky fungovanie PMI Slovakia sme chápali ako rozbehové a dôležité pre nastavenie základných štruktúr organizácie. Verím, že sa nám ďalšie roky podarí pripraviť aj implementovať aj systém práce s dobrovoľníkmi a to bude znamenať aj viac aktivít a výsledkov pre členov.

Čo by si teda poprial PMI Slovakia do budúcnosti?

PMI Slovakia by som poprial, aby pokračovalo v tom, čo robí dobre doteraz, no súčasne aby prinášalo aj nové témy a aktivity a aby dokázalo motivovať a zapojiť do aktívnej práce ďalších dobrovoľníkov a záujemcov o projektové riadenie. ■



Projektákem v neprojektovém prostředí

Martin Vachata je často první, kdo u svých klientů zmíní pojem projektové řízení. Stejně často je pak tím, kdo jej pomáhá zavést, ale málokdy je to důvod, proč se na něj klient obrátil.

Martin Hák

Jak se někdo dostane od digitálního marketingu k projektovému řízení?

Postupně jsem se k tomu dopracoval. Byla to nutnost, abych mohl dodat to, co po mě firmy chtěly.

Jak ti došlo, že bez projektového řízení to nepůjde?

Ze začátku, a není na tom asi nic divného, jsem bral každou zakázku a dělal ji tak, jak jsem uměl,

bez ohledu na podmínky. Zadání jsem nerozpíral a o ostatní ve firmě zákazníka se nestaral. Velice rychle jsem se ale začal dostávat do problémů. Pokud procesy ve firmě nefungují, nedá se na nic spolehnout. Důležité vstupy pro svou práci jsem dostával pozdě a v nedostatečné kvalitě. Pak nastávají klasické nepříjemné situace, kdy přijdou dlouho očekávané vstupy od několika zákazníků najednou, a ti se diví, že na ně nemám okamžitě čas. Uvědomil jsem si,

že udělám nejlépe pro sebe i pro ně, když zavedu nejprve efektivní systém práce. Řešením pro mě byla nějaká aspoň minimalistická forma projektového řízení.

Setkalo se to s pochopením?

Vůbec. (smích) Aspoň první pokusy nebyly vůbec snadné. Když se místo toho, abys odešel a vrátil se druhý den s řešením, dlouze vyptáváš na všelijaké zdánlivě nesouvisející věci a chceš



po lidech, aby začali dělat něco nového způsobem, na který nejsou zvyklí, vyvolá to zákonitě nervozitu a netrpělivost.

Nakonec se to ale obrátí...

Ano. Výsledky jsou pak totiž o mnoho lepší, i když si nejsem jist, že každý klient pozná, že to bylo zrovna tím, že jsem se, dejme tomu třetinu času, věnoval projektácké práci.

Můžeš být konkrétnější?

Zaváděli jsme například systém projektového řízení ve FotoŠkoda.¹ Na přesná čísla bych se musel důkladněji podívat, ale po zavedení toho systému jsme schopni odbavit zhruba o 40% víc úkolů ve stejném, možná menším počtu lidí. Vedoucím týmů začalo chodit o 30% méně mailů. Taková maličkost může znamenat pro každého řekněme hodinu práce denně k dobru. To za to stojí...

Jak si tedy vysvětluješ, že ve firmách, kam přijdeš, mnohdy není projektové řízení zavedeno?

Kolikrát se tomu divím. Příčiny mohou být různé a některé jsou, myslím, přirozené. Ve FotoŠkoda to byl například růst firmy. V malém kolektivu si nemusejí neefektivitu všimnout. Jakmile se počet zaměstnanců znásobí, situace se stane neudržitelnou.

Avyplatí se tedy zavádět projektové řízení v malých firmách?

Rozhodně. I u nich se projeví zvýšená efektivita. Ale ještě důležitější je, že projektový přístup pomáhá zajistit i smys-

luplnost celé zakázky. Aby z realizace té věci měl klient také nějaký přínos je to nejdůležitější a v úvodní fázi kontraktu tomu věnuji nejvíc času.

Takže nebereš svou roli tak, že bys dodal výstup, který si zákazník objednal a o zbytek se nezajímá?

To bych nemohl, nebavilo by mě to. Proto dělám na IČO - můžu dělat jen to, co má smysl, a pokud ho nevidím, tak to prostě nedělám. Nejdřív se ale snažím dopátrat se pravého účelu poptávky a ten splnit, dodat hodnotu. Robert Vlach² má dokonce seznam asi čtyřiceti otázek, které klientovi položí, než s ním začne spolupracovat.

Jaké jsou tvé osvědčené metody a nástroje?

Především to hledání skutečného přínosu. Stává se běžně, že po mě chtějí třeba PPC. To je dost drahá záležitost. Během chvíle zjistím, že to, co tam chybí a dodá spolehlivě všechno, co ta firma potřebuje, je o dost levnější SEO. ...a pak Freeloo,³ na to nedám dopustit. Zvykl jsem si na něj a stejně tak mí nejčastější kolegové a partneři, takže s ním dokážeme být velice efektivní a snažím se k jeho používání přesvědčit i klienty.

A jak to jde?

Je dost těžké přesvědčit zaměstnance, které tak moc vlastně nezajímáš, aby začali používat nějakou další aplikaci, oni to vidí často jinak. Ale docela se mi osvědčilo motivovat je zábavnou formou. Jednou jsme například vyhlásili, že si budeme každý měsíc měnit avatary (takže

v projektovém systému najednou byly třeba postavy z českých komedií). To nám vylepšilo startovací pozici v začátcích a postupně se z aplikace stala oblíbená platforma.

Neříkej, že to jde vždycky tak jednoduše...

To určitě ne. V jedné firmě se Freeloo osvědčilo v projektovém týmu natolik, že vedení nařídilo začít ho používat zbytku firmy. Bez přípravy a vhodné komunikace se proti tomu zvedla značná vlna odporu. Teď bude potřeba to zvrátit. Jinde jsme měli nástroj,

Odkazy:

- 1) www.fotoskoda.cz/
- 2) navolnenoze.cz/prezentace/robert-vlach/
- 3) www.freelo.cz/
- 4) www.kvasnickajan.cz/



Martin Vachata je projekták ve vývoji webu a online marketingu v Centru FotoŠkoda, který má rád jasně dané procesy, rád je navrhuje a většinou je následně prvním, kdo je poruší :-). Prostě proto, že občas je to potřeba.

který fungoval pro jeden úsek výborně, ale při zavedení do celé firmy nezbyl čas na školení práce v něm, kterým dříve každý uživatel procházel, takže se nám plní balastem. Budeme muset zavést roli administrátorů jednotlivých oblastí, abychom to uřídili.

Kdy ses setkal s opačným přístupem, než jaký prosazuješ, a jak to dopadlo?

Těch případů bylo bohužel mnoho. Jeden příklad za všechny. Vím o nově zaváděné firmě, která chtěla poskytovat jistou službu. Tu službu chtěla nabídnout nejprve zadarmo, aby získala klientelu, a následně ji zpoplatnit. Dodavatel, který měl za úkol propagaci v té první fázi, postavil celou komunikaci na tom, že je služba zadarmo. "Překvapivě" to dopadlo tak, že zadarmo měla firma plno, za peníze tu službu nikdo nechtěl. Dodávka splněna, ale pro klienta

katastrofa.

Řekl bys, že je v tomhle oblast digitálního marketingu specifická?

Bude to stejné všude. I když ve svém oboru nejsem zdaleka jediný, kdo to takhle má. Například dvojice Kvasnička - Ungr,⁴ která mě velmi inspiruje, dělala také především digitál, ale postupně se začala věnovat víc projektovému řízení, protože bez toho by se vlastně ani ke své práci pořádně nedostali.

Co bys na závěr poradil svým kolegům a klientům?

Účel je to hlavní... A pak hledat inspiraci. Zrovna povědomí o projektovém řízení majitelé firem určitě ocení. Zdá se mi, že obecně se o něm u nás málo ví. Přitom se díky tomu člověk může vyvarovat největších bot.

Jako například...?

Kdysi jsme neměli nastavený projektový systém a komunikaci s jednou vývojářskou firmou. Jednou vývojáři v pátek večer neplánovaně spustili část webu a odešli domů a já, místo abych je to nechal hned zase zavřít, jsem nahnal všechny do práce a ve víkendové náladě je nechal plnit ty stránky obsahem. Moc nás to bavilo a výsledek jsme si moc pochvalovali, akorát jsme pak ještě několik týdnů náhodně objevovali v té části chyby.

Promiň, ale proti tomuhle možná ani znalost projektového řízení nepomůže.

(smích) To je samozřejmě pravda, ale nebýt znalosti aspoň základních principů bych si možná ani neuvědomil, že to byla chyba a že existují jiné možnosti, jak takovou situaci řešit.

Martin je trojnásobným mistrem republiky v trojskoku.



PMI LIM EMEA

Kam smeruje PMI?

Pavol Bandura

V máji tohto roku ste mohli v írskom Dubline stretnúť projektového manažéra takmer na každom kroku. Od 10. do 12. mája sa totiž uskutočnilo stretnutie PMI Leadership Institute Meeting (LIM) EMEA 2019. Spája zástupcov jednotlivých kapitol PMI s cieľom výmeny skúseností a aktuálnych informácií z globálneho ústredia PMI. Bezprostredne potom, od 13. do 15. mája, sa uskutočnilo každoročné stretnutie členov PMI z Európy, Stredného východu a Afriky – PMI EMEA Kongres 2019. Jeho účelom je zasa spájanie projektových manažérov zo všetkých krajín regiónu, ktorí si chcú rozšíriť svoje vedomosti prostredníctvom prednášok a workshopov v oblasti projektového manažmentu. Obe podujatia boli zároveň skvelou príležitosťou na oslavu 50. výročia PMI.

Tento rok sa stretlo v rámci LIM 350 zástupcov dobrovoľníckych kapitol zo 70 krajín za účelom zdieľania skúseností. Nový bol nielen generálny riaditeľ a prezident - Sunil Prashara ale aj nový leitmotív PMI organizácie - „Empowering People to Make Ideas a Reality“. Okrem generálneho riaditeľa bola prítomná celá rada predstaviteľov celosvetového vedenia PMI na čele so zakladajúcim členom Jamesom Snyderom, ktorí boli k dispozícii na neformálne

Transformation Activities



rozhovory, otázky k aktuálnemu daniu a spätnú väzbu z prebiehajúceho stretnutia.

Vpiatokdopoludnia sa uskutočnilo Stretnutie regiónu 8, na ktorom predstavitelia kapitol z Európy dostali aktuálne štatistické údaje z regiónu, prezentovali sa výsledky nárastu počtu členov a počtu kapitol a následne sa v skupinách posudzovali rôzne aktuálne témy. V popoludňajších hodinách nasledovalo oficiálne otvorenie vrátane hlavnej prednášky. Celú sobotu a nedeľu potom prebiehali prezentácie a pracovné skupiny na rôzne témy z oblastí profesionálneho rastu, členských benefitov, realizácie lokálnych stretnutí, komunikácie a marketingu, sociálnych aktivít, atď. Dôraz sa kládol hlavne na prebiehajúcu transformáciu PMI a zlepšenie služieb pre lokálnych členov.

Najdôležitejšími témami bola prezentácia Transformačného plánu PMI, ktorý je základným pilierom organizačných aktivít s plánom realizácie až do roku 2022 a zameranie PMI aktivít na identifikované kľúčové cieľové skupiny:

Strategický transformačný plán PMI skúma našu trojstrannú stratégiu zameranú na zostrenie nášho strategického zamerania, budovanie schopností zameraných na zákazníka a zdôrazňovanie organizačnej agility. PMI prijala rámec „Playing to Win,“ ktorý dnes používa veľa vedúcich organizácií na vývoj a komunikáciu stratégie. Tento rámec si kladie niekoľko otázok: Aký je zmysel nášho snaženia? Kde budeme hrať? Ako vyhráme? Aké schopnosti musíme mať? A aké systémy riadenia potrebujeme?

ADVANCEMENT MADE POSSIBLE
BY A PROJECT MANAGER



PMI® Leadership Institute Meeting 2019—EMEA
10-12 May | Dublin, Ireland.

Light Up 360 Northern Chapters – Prečo projekty zlyhávajú

Daniel Podolský

Organizácie na celom svete každý rok čelia vysokej miere neúspešnosti v projektoch, strácajú pritom nielen miliardy za neúspešné projekty, no často mrhajú drahocenný potenciál či jedinečné príležitosti. Rovnaké podniky trpiace príčinami neúspechu projektu si tiež zvyknú najímať drahých konzultantov, aby vyhodnotili a obnovili neúspešné projekty a často opustili to, čo sa pôvodne javilo ako dobre naplánované, dobre or-

ganizované projekty určené na samozrejmy úspech. Keďže je zlyhávanie projektov večná téma pre projektových manažérov, PMI Austria Chapter pozvala v septembri susedné kapitoly z Maďarska, Českej republiky a Slovenska na medzinárodné podujatie so zameraním na hlavnú tému: Prečo projekt zlyhá?

Účastníci mali príležitosť poskytnúť 6-minútovú prezentáciu týkajúcu sa tejto záludnej

otázky, pričom v popredí stáli nielen teoretické nápady, ale hlavne príklady veľkých a malých zlyhaní v reálnom svete, ktoré ponúkli cennú príležitosť na učenie sa a sebareflexiu v medzinárodnej konfrontácii. Po prezentáciách hlasovali účastníci za svoj obľúbený príspevok a štyria najlepší dostali malú cenu ako uznanie. Z tohto hľadiska je potešiteľné, že zástupca PMI Slovakia, Róbert Srnka, obsadil so svojim príspevkom pekné druhé miesto.



Akce PMI ČR

A aké sú poučenia zo stretnutia pre projektových manažérov v Strednej Európe? Neexistuje žiadna jediná metóda alebo organizačná štruktúra, ktorú by bolo možné vždy použiť na riadenie projektov garantujúce úspech. Rôzne organizácie riešia funkčné projekty odlišne - niektoré majú roztrieštené a decentralizované skupiny s viacerými názvami, čo naznačuje, že ide o projekty, zatiaľ čo iné môžu mať veľké zoskupenie odborníkov na riadenie projektov v centralizovanej podpornej organizácii. Avšak bez ohľadu na fyzické usporiadanie funkcií existuje spoločný súbor súvisiacich organizačných potrieb, ktoré, ak sú správne podchytené a delegované, možno s úspechom použiť na kvalitné riadenie projektov. Nasledujúci zoznam okrem dobre definovaného zadania projektu zhŕňa niektoré z hlavných funkcií projektového manažmentu, ktoré sú potrebné na dosiahnutie úspechu pri projektoch:

- Prijímať a udržiavať primerané technické a netechnické zručnosti v oblasti zdrojov.
- Venujte dostatočnú pozornosť pridelovaniu obmedzených kľúčových zdrojov.
- Definujte a zbierajte údaje vhodné na podporu rozhodovania o projektoch a uspokojenie potrieb zainteresovaných strán.
- Podporujte efektívnu a účelnú komunikáciu.
- Vyberte a využívajte vhodné technologické nástroje. ■

Nejbližší plánované akce jsou níže uvedené, pro další akce a přihlašování navštivte stránku [kalendář akcí](#), případně sledujte náš profil na Facebooku a LinkedIn.

Připomínáme, že vstupné zdarma platí pro členy České komory PMI, členy IPMA a Komory PM. Pro ostatní je vstupné 200 Kč. Platí se při vstupu v hotovosti nebo pomocí QR platby.

Akce PMI CZ v Brně

Stakeholder and communication management - Jak zvýšit šanci na úspěch projektu
středa, 2. 10. 2019, 17:30 - 19:30 h

Komunikace je nejdůležitější aktivitou projektového manažera. Správná komunikace rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu projektu. Proto jí věnuje 80-90% svého času. Ale ví, s kým a proč komunikuje? Základem komunikačního plánu projektu je kvalitní analýza stakeholderů (zájmových skupin). Na přednášce Romana Slivky se dozvíte, jak zájmové skupiny identifikovat, vyhodnotit a jak připravit správný plán komunikace s jednotlivými účastníky projektu. Roman se s námi podělí i o zajímavé a poučné zkušenosti z projektů, které řídil.

Ať už řídíte male projekt nebo velké mezinárodní programy, věříme, že získané informace vám pomohou k jejich úspěšnému řízení.

Akce PMI CZ v Praze

Dynamic project pool
čtvrtek, 3. 10. 2019, 18-20 h

Znáte situaci, kdy během léta naplánujete a narozpočtujete projekty na následující rok? Když máte v listopadu schválený plán projektů, sladný pro celou organizaci?

Tak potom určitě víte, že další rok v dubnu, bývá situace úplně jiná... Předpoklady se změnily. Parlament schválil novelu zákona, který se přímo dotýká vašeho podnikání. Nemáte kapacitu na vykrytí nových priorit, berete lidi od rozdělané práce, aby se věnovali novým projektům. Rozběhnuté projekty se prodlužují...

V Tatra bance jsme měli propracovaný způsob prioritizace a plánování ročního portfolia projektů, na který jsme byli hrdí. Proč jsme se rozhodli ho změnit? Jak fungujeme v posledních z letech? Přijďte se podívat, jakým způsobem vybíráme a zahajujeme nové projekty v Tatra bance. O tomto zajímavém přístupu k řízení projektového portfolia pohovoří člověk více než povolaný, Luboš Práznovský, šéf PMO v Tatra bance.

Lubošovým úkolem je synchronizovat práci a rozvíjet 10 projektových manažerů a současně sladit 20 běžících projektů, které má banka v portfoliu. Jeho oddělení získalo v minulém roce prestižní ocenění „The Best PMO in Europe“ v soutěži PMO Global Awards, kterou organizovala PMO Global Alliance. ■

Agile v projektovom manažmente

Lucia Komorníková

4 odhodlaní partneri, 4 zaujímavé a moderné workshopy, 1 priam šokujúca keynote, 100 nadšených účastníkov, 13 rôznych spoločností východného Slovenska, ktoré spája jedno – nadšenie a záľuba v projektovom manažmente. Aj takto vyzerala v číslach Agile v projektovom manažmente konferencia, ktorá sa 17. apríla, 2019 uskutočnila v košických Kasárňach Kulturpark pod záštitou PMI Slovakia.

Hlavnou témou konferencie bolo Agile, agilné riadenie projektov a nástroje, ktoré môžeme využiť. Prezentáciou Úvod do agilných rámcov nás naštartoval skúsený coach, projektový manažér s viac ako 22 ročnou praxou, člen medzinárodného tímu PM konzultantov (CPMC) certifikačného systému, Rudolf Christopher Takáč. V duchu agility sme pokračovali 4 paralelnými workshopmi, ktoré ponúkli tieto témy:

- Ing. Róbert Srnka, FCCA PMP: Risk of death, risk estimation and heuristics
- Mgr. Zuzana Fabianová: Design thinking vs. Design Sprint
- Ing. Lenka Zajacová, PMP: Systemic is new agile
- Ing. Rudolf Christopher Takáč: How to use agile to succeed in competitive business environment

Keynote: Owen Patrick Fernandes





Workshop: How to use agile to succeed in competitive business environment

Každý účastník mal možnosť zúčastniť sa jedného z ponúkných workshopov, ktoré viedli medzinárodne skúsení projektoví manažéri a manažérky, s dlhoročnou praxou. Nebola to ľahká voľba, ale reakcie od návštevníkov konferencie nám potvrdili, že odchádzali z workshopov spokojní a hlavne nalaďení aplikovať nové poznatky vo svojich vlastných projektoch.

Čo zaujalo najviac? Keďže konferencia bola venovaná agilnému projektovému riadeniu, s veľkým ohlasom sa stretli techniky ako používať „agile“ na úspech v konkurenčnom podnikateľskom prostredí na príklade 5 prípadových štúdií zo skutočného života vrátane vysvetlenia, prečo sú niektoré agilné pro-

jekty neúspešné s ozrejením bežných chýb a dôležitých zistení, ktoré by vám mohli zabrániť v zlyhaní. Posúdenie rizika ako možnej príčiny neúspechu je zasa dôležitou súčasťou riadenia projektov, pričom sa musíme často spoliehať na odborníka alebo na vlastný úsudok. Vďaka interaktívnemu workshopu účastníci predsudkom a heuristikou, ktoré ovplyvňujú naše hodnotenie rizika. Pre úspech projektu je tiež dôležité rozumieť tomu, aký je vhodný prístup k zapojeniu ľudí a využitiu ich najlepšieho potenciálu v projektoch. Preto účastníci vysoko ocenili tipy ohľadom využitia zatiaľ neobjaveného kreatívneho potenciálu tímu a ich implementácii v praxi.

Keďže spätná väzba a zdieľanie informácií a skúseností sú nám ako projektovým manažerom vlastné, ihneď po workshopoch sa na pódium usadili ich účastníci – z každého jeden odvážlivec, ktorí krátko zhrnuli kľúčové informácie a poznatky z jednotlivých workshopov. Teda aj napriek tomu, že bolo možné aktívne sa zapojiť len do jednej témy, malú ochutnávku sme si vychutnali zo všetkých štyroch workshopov.

Čerešničkou na torte našej konferencie bola záverečná prednáška, pre ktorú za nami do Košíc cestoval Dr. Owen Fernandes, MBA, PhD. Owen je, okrem iného, aktívnym coachom, učiteľom s 25 ročnými skúsenosťami v oblasti senior manažmentu a na konferencii nás zaujal témou The Human Equa-

tion: putting people first in fast-paced world of technological advances. Owen vo svojej prednáške hľadal odpoveď na otázku, v akej pozícii bude pracovná sila organizácií o desať rokov. Dôkladne na príkladoch ozrejml, že budúca forma práce ako takej sa rýchlo rozvíja a mení, pretože technológia a digitálna transformácia narúšajú tradičný spôsob organizácie pracovných síl. Tiež upozornil, že roboty v blízkej budúcnosti nahradia veľké množstvá ľudí a nie je vôbec jasné, ako takéto trendy budú lídri organizácie oznamovať svojim zamestnancom. Zároveň položil otázku, či sú dnes vedúci pracovníci pripravení, aby používali emocionálnu inteligenciu proti akejkoľvek novej forme technologickej inteligencie, ktorej budeme masovo vystavení a aká je v tomto scenári vôbec úlo-

Rozhovor: spätná väzba z workshopov



ha pracovnej sily, ktorá sa zvykne nazývať aj „najväčšie bohatstvo organizácie.“ Konferencia by však nebola ani z polovice taká úspešná nebyť aktivity, energie a dobrej nálady z publika. Preto všetkým

zúčastneným ďakujeme za prejavenu dôveru a veríme, že toto podujatie začalo novú tradíciu, v ktorej budeme spoločne určite pokračovať. ■



Workshop: Design thinking vs. Design Sprint

ECC Passport Initiative

The ECC Passport Initiative is the way to meet and network with fellow professionals with a shared interest in project management from across Europe.

You can attend the PMI Chapters' events in Europe and grow your knowledge and networks, and it does not have to cost you a fortune!

If you are a member of the European Chapters listed below, when travelling abroad you can attend all in person events of these Chapters at their local member's rates!

We look forward to seeing you at our next event!

Getting MORE from your Chapter membership

A few decades ago, travelling to Europe or communicating with people who speak a different language was not part of everyday life. Not any longer. Advances in technology and transport have made the world smaller. Today, our members follow customers and opportunities outside their home countries with increasing ease. Until now their PMI Chapter membership could not travel with them.

Being relevant to our members and providing services that cater to the modern age is a challenge many professional bodies face. The following PMI Chapters listed below decided to seize the opportunity of a Europe becoming more connected by pooling our resources and providing better services to our members.

Under the ECC European Passport Initiative, these Chapters will welcome members of the other European Chapters to their local events (including conferences) on the same terms as their own members. Wherever your travels take you in Europe, there is a good chance you will find a friendly community helping you to access to networks and local knowledge that will give you a head start over your competitors.

The next time you pack your bags for a trip to Europe, don't forget your PMI Chapter membership: that's your passport to Europe!

How can chapters become part of the ECC Passport Initiative?

Chapters who are willing to offer all in person events to other chapters members for the same rate as for their local chapter members needs to send the official e-mail to the eccit@pmi.org. E-mail needs to be sent from the president of the chapter.

How can chapters step out from the ECC Passport Initiative?

President of the Chapter who wants to step out needs to send the official e-mail to the eccit@pmi.org.



THE EUROPEAN PASSPORT INITIATIVE

ONE MEMBERSHIP - MANY CHAPTER EVENTS ACROSS EUROPE