



ČESKOSLOVENSKÝ

PROJEKŤÁK



© Československý projekták
Od Aše až k Čiernej...

Vychází čtyřikrát ročně.

Vydává Česká komora PMI
& PMI Slovakia Chapter.

www.pmi.cz

www.pmi.sk

www.pmi.org

Obsah

Metoda pětkrát proč	4
What does it take to benefit from Agile Transformation?	8
Národní fotbalový štadión	12
Humanity's Most Challenging Project	18
Čo sa deje pod Tatrami	21
Agilní transformace: Jak měřit přínosy?	24
Stakeholder management	26

Pětkrát proč a pět piv



Tuhle vtíravou metodu vymyslel Sakichi Toyoda a implementoval ji do své firmy se název zapamatovatelným jménem Toyota, díky čemuž se stala i součástí přístupu Lean Six Sigma. Je velice jednoduchá a spočívá v tom, že se pětkrát po sobě zeptáte proč, abyste se dopátrali pravé příčiny problému, který řešíte. Pokud ji ještě neznáte nebo jste ji nezkoušeli, dejte jí příště ve svém projektu šanci, je docela účinná, ale má i své nevýhody, o kterých byste

měli vědět, než tak učiníte. Stává se, že se člověk ničeho nedopátrá, že mu dá každý úplně jinou odpověď nebo že označí jen jednu příčinu, když jich je ve skutečnosti víc. Za nejzásadnější však považuji to, že pokud ji na někoho bez varování vybalíte, velmi pravděpodobně jej nebo ji vytočíte ještě před tím pátým proč. To odrazuje naprostou většinu lidí od toho, aby ji zahrnovali do běžných konverzací. Výjimkou jsou děti a Honza.

Otázky na komoru

Seděli jsme s kolegou Honzou u piva a jen tak si povídali o všem a o ničem. Až došlo na to, jak kdo tráví volný čas, a na to, co dělám pro Českou komoru PMI. Honza si to poslechl a pak se ptal jako mnoho jiných proč. Proč nebolí co z toho máš? Tu otázku dostávám celkem často. Honza je ale výborný v tom, že se jen tak nespokojí s dílčím úspěchem, a tak se ptal dál. Celkem to trvalo pět piv. Velice rychle jsem vyčerpal naučené a běžné odpovědi a musel začít vymýšlet. Když jsem pak jel domů, zapsal jsem si nejdůležitější body a u toho mě napadlo, že by z toho mohl být článek, který teď čtete. Věnuji ho samozřejmě Honzovi, ale i dalším, co se ptali trochu méně třeba kvůli ostychu nebo nedostatku času.

Protože kariéra - projekty, kam se podíváš

Pokud někdo dělá projektového manažera, je přirozené, že se angažuje v profesní komoře. Sám ale projektového manažera právě teď nedělám, a když to dobře půjde, ani nebudu, takže proč, ptá se Honza. Protože to, že zrovna nemáte projektový manažer na vizitce, neznamena, že vám může být projektové řízení úplně ukradené. Zavádíte-li ve firmě nový software, je to projekt, připravujete-li se na veletrh, je to projekt, vyvíjíte-li nové řešení starého problému, také je to projekt, takže když budete umět projekty řídit, je to plus a na vedoucích pozicích, řekl bych, nutnost. Krom toho se celkem hodí mít v životopisu v dnešní turbulentní době, kdy na jednom místě nemusíte (chtít) vydržet víc než dva roky, něco, co tam vydrží navzdory krizím, reorganizacím a robotizaci.



Protože příležitosti, à propos, kongres

To všechno ale můžeš dělat i bez komory, ne? Můžu. Můžu, ale nebylo by to ono. Proč? Kvůli příležitostem, které v ní mám. Vydávat časopis bych například klidně mohl sám, kdybych hodně chtěl, ale díky komoře jsou lidé, kteří se na něj těší a rádi si jej přečtou. Kromě toho se co chvíli uskuteční nějaká zajímavá akce, kde člověk nabere energii, inspiraci a kontakty. Třeba příští rok se obojí nádherně spojí, když se tu odehraje PMI EMEA Summit, kongres pro tři stovky členů komory z celého regionu, a ti všichni dostanou do ruky právě tenhle magazín, to je super.

Protože lidi, živi lidi

Ano, takových organizací je samozřejmě spousta. Nabídnout profesní vzdělávání, kariérní rozvoj, networking, inspiraci a příležitosti realizovat se umí kde kdo, je toho plný internet, takže proč zrovna PMI? Ano, ta nabídka není nijak výjimečná. Možná důležitější, než co děláte, je s kým to děláte nebo pro koho. Měl jsem to štěstí, že jsem v komoře narazil na komunitu lidí, od kterých se je co učit, a kteří jsou ochotní své zkušenosti nezištně sdílet. Navíc jim lze věřit, takže se s nimi výborně spolupracuje. To už žádná samozřejmost není a internet ani jiná média tuhle hodnotu nikdy nenahradí.





Protože schopnosti aneb máte doma projekt?

Proč zrovna tito lidé mě zajímají více než jiní? Spirálovitě se vracíme k první otázce, ale to nevádí, koneckonců je to časté vyústění metody pěti proč. Schopný projektový manažer je pro mě člověk, který si umí poradit v každé situaci, něco jako pan Wolf z Pulp Fiction. Taková schopnost se nehodí jen v práci, ale v životě vůbec, kde si je každý sám sobě projektákem i sponzorem. Máte doma projekt? Věřím, že máte. Spouštíte byznys nebo zakládáte sportovní klub? To je projekt. Chystáte se na cestu kolem světa nebo se vdáváte? I to je projekt. Dokonce i studium na vysoké škole a stěhování jsou projekty, a kdo si umí s projektem poradit, je vítěz.

Protože všeobecné blaho a spása vesmíru

Je hezké, že si člověk umí uspořádat vlastní pohřeb, ale čemu tím prospěje, že ano? Na to jsem Honzovi řekl tři věci. Jednak myslím, že když budou lidé dělat svou práci lépe, bude na světě lépe. I kvůli tomu se u nás obnovují cechovní a profesní organizace. Pak mezi ty příležitosti realizovat se, co komora nabízí, patří třeba i dobrovolnická výuka na školách, která uleví učitelům a dětem nabídne jinak nedosažitelné možnosti. A konečně si třeba říkáte, že jsou záslušnější profese a činnosti, jako třeba lékaři, vědci nebo spisovatelé, a máte pravdu. Na druhou stranu nikdo neví, co bude přesně potřeba, až přijde konec světa. Možná budeme muset sestřelit gigantický asteroid, možná budeme muset vyvinout vakcínu proti zombie viru, možná vylovit z moře trilion plastových brček nebo jenom uhasit sopku, ale i když netuším, jaké profese tam budou potřeba, jestli na to dojde před AGI, bude u toho určitě projekták.



What does it take to benefit from Agile Transformation?



Recently, I got the opportunity to participate on our Czech PMI chapter event and answer questions from the audience on how to approach agile transformation, what are the expected benefits and how to achieve them. I would like to follow-up on this event and dig a bit deeper on some of the topics we have opened.

General expectation from conducting agile transformation is strengthening ability to quickly adapt and respond on enterprise-wide level. If a company wants to get more efficient, there are several related topics that need to be addressed simultaneously which go far beyond way of work of individual agile teams. We talk about company culture, strategic skillset development, performance management system, efficient alignment of multiple teams accessing the same technological platforms and many more.

And as for any initiative that is aimed at bringing improvement, also success of transformation is crucially determined by knowing why and where we want to get better. We need to be clear on what benefits we would like to achieve and then set the main focus of the transformational efforts to start the journey.

In this article I would like to share my practical experience with 3 areas that are listed by the 13th Annual State of Agile report as the most frequently achieved benefits. These are: Ability to manage changing priorities (reported by 69% of research participants), Project visibility (65%) and Business / IT alignment (64%).

Ability to manage changing priorities

Let's first take a look at why we would want to improve in managing the changing priorities. What is the impact if we don't react and adapt the resource allocation? To put it simply, without ability to manage changing priorities, we continue what we were doing regardless of the circumstances that tell us to abandon our current initiatives and start doing something else. To change this, we need to overcome the following three aspects on company-wide level. Needless to say that each of them is hard enough on its own:

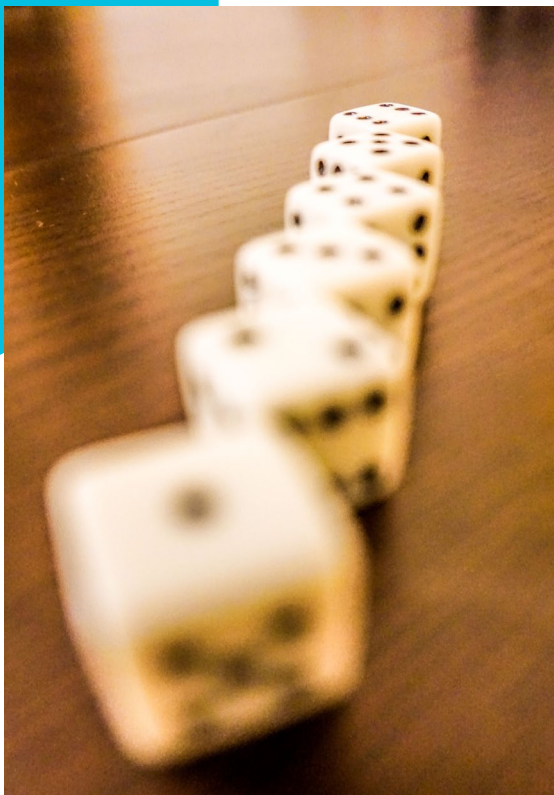
- Reaching cross-department agreement on what is the most important thing to do at the moment
- Resource re-location in case we need to focus on under-resourced area with the priority, which may mean temporarily redirecting resources from some other teams
- Changing mindset of people responsible for defining and delivering initiatives from "only full scope make sense" to value-based roadmap with initiatives bringing value on their own.

To tackle the first two points listed above, instilling one-team attitude on the level of your senior management team is a must. They are supposed to be a team too. In my experience I often see investing energy and resources into team-building on the level of agile cross-functional teams, but the area of management teambuilding does not have the required attention or we simply expect that these senior people will catch up by themselves. Yet any



continuous disagreement or defensive attitude on the senior management level may take direct toll on cooperation on the cross-team levels and willingness to think out of the box when resources need to be redirected. Priorities alignment itself and resource allocation is often facilitated by Quarterly Business Review (QBR) process closely linked to Objectives and Key Results (OKR) of company departments.

To be successful in the third area listed above, it is necessary to fully embrace iterative way of delivery with primary focus on customer value. I always find very helpful to demonstrate on examples how is the value build up by incremental steps where technology is the enabler, not the goal. In order to achieve the mindset change, allow enough discussions until the matter is clarified and support your teams by coaching.



Project visibility

Project visibility means transparency of what we are doing, where we invest our resources and why the particular initiative was launched. Such visibility should also include open feedback on success of delivery leading to improvement of quality of our estimations, ability to maintain Work in Progress limits and staying focused on delivering customer value. To achieve such transparency, it is typically matter of choosing the right communication tool and having a team that helps to collect and communicate this information across the teams. But the more important question is: how is project visibility helping with enterprise-wide agility?

As one of my colleague recently stated, project visibility brought a lot of understanding of what we are actually doing, but it also showed our weakest spots on full display. Personally, I could not be happier to hear that comment out loud. Awareness of the weak spots and their acceptance is the first step to improvement.

To fully embrace project visibility, we need to provide our teams with safe environment that supports fast learning and fail-fast attitude. In other words, we need to grow trust in sharing opinions by team members, establish trust between the teams themselves and coach senior company management towards adopting servant leadership approach.

Business / IT alignment


Objective to reach Business and IT alignment is at the very heart of ambition to establish cross-functional teams with business and IT experts, ideally collocated together, that are organized around products and customer journeys rather than around IT systems or infrastructural components. But there is a common pitfall peeking out... Organizational change only is not enough to provide the wished alignment. Starting transformation with large re-organizing and insourcing newly defined roles may create frustration of people who do not see themselves ready to take on their new, transformed jobs, and join the new teams with agile way of working.

However, for this moment, I would skip the topic how to build performing agile teams from internal resources, often the requirement in enterprise-wide transformations. I would rather focus on something that may bring significant benefits even if your teams stay for the moment as business / IT separated.

To break down the path to alignment between business and IT experts, let's first focus on the language they speak together. The language in which the business expectations are formulated is the first indicator if a common objective is there or not. How many times did we hear that sad "users can't express them clearly and constantly change their

requirements" or "new IT functionality did not give me what I required, again".

In such situation User Story construct is a great help. User story says who, what and why is needed. User Story does not contain description of the solution but rather clarifies expected customer value that we want to achieve by delivering the story. Thinking and talking this way rather than expecting functional specifications from the business user makes a big difference. By mastering communication in User Stories the teams manage to establish a common objective – creation of business value. IT team's expertise remains in designing the solution, business team responsibility is to figure out what brings value to customers. User Story acts as the connecting element which makes equal sense to both teams involved and yet let them flourish in what they do the best.

To summarize it, based on my experience with different approaches to bring business and IT closer together, I prefer to design the alignment culture by establishing the common language and making people ready for the change as the first step. Organizational redesign should be then used to support the culture and make the cooperation even easier, but I rather see that as an enabler and not the transformation objective itself. 

Národný futbalový štadión



V rámci osláv 50. výročia založenia PMI sa uskutočnila návšteva novopostaveného Národného futbalového štadióna (NFŠ) na Tehelnom poli spojená s odborným výkladom k priebehu projektu výstavby. Vzhľadom na úspech

podujatia, plánuje PM Slovakia na január návštevu lyžiarskeho strediska Jasná spojenú s prednáškou Tatra Mountain Resort ohľadom výstavby hotelových komplexov a lyžiarskych vlekov v Nízkych Tatrách.

Národný futbalový štadión vyrástol v lokalite, ktorá je historicky prepojená so športom a s futbalom zvlášť, presnejšie na mieste zbúraného štadióna Slovana Bratislava, na ktorom kedysi odhrala svoje významné zápasy aj československá reprezentácia. Práve na starom štadióne strelil Jozef Adamec 23. júna 1968 svoj víťazný hetrik proti Brazílii, čo sa podarilo zopakovať už len Paolovi Rossimu a Lionelovi Messimu. Nový štadión zostal domácim stánkom „belasých“ – klubu ŠK Slovan Bratislava - a bol oficiálne otvorený 3. marca 2019 zápasom ŠK Slovan Bratislava proti Spartaku Trnava. Okrem športovej časti sú súčasťou nového multifunkčného komplexu aj nákupné centrum, administratívna budova a obytný komplex „Byty Tehelné pole.“

Výstavba futbalového štadióna je výnimočná záležitosť, ktorú nedokáže robiť veľa ľudí, lebo na Slovensku sa takýto štadión ešte nestaval. Štadión disponuje maximálnou kapacitou 22 500 miest a bol postavený plne v súlade s vysokými štandardmi futbalovej federácie s komplexne vybaveným zázemím na medzinárodnej úrovni a drží druhý najvyšší certifikát UEFA - kategóriu 4. Oblúková konštrukcia potiahnutá bielou membránou z troch strán prekvapuje svojim rozmerom 188/144m s výškou 24,5m. Svojím sklonom, výškou a nasvietením vytvára pre diváka výnimočný priestorový zážitok, ktorý dopĺňa kvalitná akustika navodzujúca jedinečné emócie. Hracia plocha je prirodzene

vyhrievaná, jej biologická kvalita je zabezpečená umelý osvetľovaním trávnik a k dispozícii sú tiež niekoľkopodlažná VIP zóna, VIP tribúna a VIP skyboxy. Rozsiahla zóna pre médiá poskytne veľkorysý priestor pre prenosové vozy, štúdiá, prekladateľské kabíny a multimediálne, technologicky vyspelé komunikačné služby. V priestoroch zázemia sú taktiež vyčlenené priestory pre umiestnenie siene slávy, fanclubu a fanshopu pre národný tím ako aj kongresové priestory pre viac než tisíc účastníkov. V podzemí bude 996 parkovacích miest. K užívateľskému komfortu patrí aj dostatočné množstvo bufetov, toaliet a jednoduchá orientácia a pod.

Členom PMI Slovakia sa pri návšteve naskytl unikátny pohľad do priestorov, do ktorých je pre väčšinu smrteľníkov vstup zakázaný - videli prezidentskú lôžku, navštívili sektor pre hráčov, skyboxy a VIP boxy či reprezentačnú kabínu – v skratke takmer všetky miesta, ktoré boli doposiaľ objektívom kamier neprístupné. Zároveň ich projektový manažér výstavby štadióna oboznámil s priebehom a úskaliami tohto zložitého a jedinečného projektu. Prvý štadión na tomto mieste začal vznikať v roku 1939 a nachádzal sa tu až do roku 2013, kedy bol asanovaný, aby uvoľnil miesto novému športovému stánku. Stavba NFŠ sa začala 1. septembra 2016, stavala ho spoločnosť STRABAG Pozemné a inžinierske staviteľstvo, s. r. o., pričom zmluvná cena diela na výstavbu športovej infraštruktúry, ktorú



vygenerovala verejná súťaž, bola vo výške 49,81 milióna eur bez DPH (59,77 milióna eur s DPH). Ďalších približne 21,5 milióna eur bez DPH stáli investície do vybavenia štadióna - audiotechniky, kabeláže, vzduchotechniky či elektroinštalácie.

Vzhľadom na skutočnosť, že nový športový stánok disponuje tak komerčnou ako aj nekomerčnou časťou, ktorá bola financovaná z verejných zdrojov, bolo potrebné stavbu rozdeliť na dve samostatné časti a teda aj na dve samostatné stavebné povolenia. Zároveň bol projekt rozčlenený na 3 etapy – hrubá stavba, technická infraštruktúra a elektronické vybavenie. Dôvodom na takýto postup bola nielen nemožnosť presne zdefinovať technologické požiadavky bez presnej realizácie hrubej stavby ale aj neustále sa sprísňujúce kritériá UEFA a rýchly vývoj elektroniky na trhu. Zámerom takejto stratégie bolo, aby NFŠ pri dokončení zodpovedal najaktuálnejším požiadavkám UEFA a bol vybavený najnovšou technikou, ktorá odráža

posledné technologické štandardy. Moderné riešenia mali splniť požiadavky na funkčnosť, kompletnosť a bezpečnosť tak, aby štadión poskytol tú najvyššiu úroveň technických podmienok pre usporadúvanie športových podujatí aj kultúrnych vystúpení. V tomto ohľade je NFŠ nepochybne zaujímavý pre promotérov koncertov či iných eventov.

Pri výstavbe NFŠ sa popri rastúcich nákladoch na materiál a prácu vyskytli typické problémy veľkého projektu, kedy prestávajú platiť bežné pravidlá, napr. položiť kanalizáciu obvyklým spôsobom, by znamenalo kopať do niekoľkometrovej hĺbky. Nie všetci dodávatelia boli na takéto podmienky pripravení a mnohí podcenili zložitosť problémov. Ďalšou veľkou výzvou boli závislosti a súlad jednotlivých prvkov, kedy pre ohromné množstvo neštandardných interakcií nebolo možné všetky náležitosti špecifikovať vopred dostatočne detailne. Prejavilo sa to napríklad pri kolaudácii, kedy bola stavba daná najprv do

predčasného užívania a zodpovední doľadujú veci za pochodu, aby videli a pochopili, ako sa jednotlivé komponenty vzájomne ovplyvňujú a fungujú pri plnej prevádzke. Až následne vydávajú odporúčacie resp. záverečné stanoviská. Okrem požiadaviek UEFA a médií totiž podstatnou pre prevádzku ostáva otázka bezpečnosti. V prípade mimoriadnej udalosti je predpoklad, že hľadisko samotné bude možné opustiť pomerne rýchlo a to do piatich minút. Nemenej dôležitá je ale aj bezpečnosť priamo v hľadisku, kedy sa prvé bezpečnostné opatrenia týkajú turniketov – nachádzajú sa tu, okrem iného, kamery snímajúce biometrické údaje, aby na štadión nevstupovali neželané osoby - väčší počet kamier je aj v priestoroch štadióna. Hostujúci „ultras“ fanúšikovia sú oddelení bezpečnostnými zábranami. Vzhľadom na vyčinenie fanúšikov, za ktoré klub dostal veľmi tvrdé tresty, však už musel pribudnúť aj plot, ktorý má čoskoro byť nahradený priateľnejším plexisklom.

Časové dodanie stavebného projektu závisí v princípe od efektívneho riadenia projektu. Každý stavebný projekt predstavuje jedinečné výzvy - z tohto dôvodu majú manažéri stavebných projektov odlišné úlohy a zodpovednosti, ktoré musia plniť od projektu k projektu. Problémy riadenia, ktorým manažéri čelia, pochádzajú v prvom rade z jedinečnej štruktúry stavebných projektov, kedy strany zúčastnené na stavebnom projekte vrátane vlastníka nehnuteľnosti,

veriteľa, dodávateľa a subdodávateľa majú rozdielne názory a záujmy, ktoré sa počas obdobia realizácie stavby prejavujú v rôznych rozporoch. Popritom existujú výzvy, ktoré prichádzajú z vonkajšieho okolia projektu, ako sú vládne nariadenia, problémy s počasím, a pod. Manažér stavebného projektu musí byť teda vždy pripravený čeliť ťažkostiam - očakávaným aj nepredvídaným - s cieľom zabezpečiť riadne dokončenie projektu. Takéto výzvy si vyžadujú hlavne strategické porozumenie pre podnikanie v stavebníctve a taktické skúsenosti s otázkami, ktoré sa vyskytujú v každej fáze projektu. Stavebný projekt môže byť neúspešný, ak projektový tím nemá stratégie na prekonanie týchto problémov. Tu sú niektoré z bežných výziev, ktoré môžu projektoví manažéri očakávať pri typickom stavebnom projekte:

Zle definované ciele

Mnoho projektových manažérov zápasí s nedostatočne dobre definovanými cieľmi projektov, ktoré riadia. Ak zámery a ich ciele nie sú jasne definované, projektoví manažéri a zainteresované strany nebudú zastávať rovnaké pozície, pokiaľ ide o smerovanie projektu. Je to ako ísť na výlet bez toho, aby ste mali na mysli cieľ - míňate čas a palivo, no skončíte uprostred ničoho. Iste, dokončenie projektu je vždy všeobecným cieľom. Je však veľmi pravdepodobné, že každý stavebný

projekt bude mať i menej štandardné ciele, ktoré je potrebné spresniť bez ohľadu na to, či súvisia s časovým harmonogramom alebo sa týkajú konečného plnenia projektu, pretože tieto ciele budú základom štruktúry rozhodovania a delegovania úloh počas celého projektu. Aby sa zabránilo nezhodám, musia byť projektoví manažéri proaktívni pri kladení správnych otázok klientovi i dodávateľovi, aby sa hneď začiatku dohodli na detailoch všetkých cieľoch.

Zlé plánovanie

Pre projekt je nanajvýš škodlivé, keď v danom stavebnom projekte chýba dostatok plánovania, rovnako škodlivé je však mať až príliš rigidný plán. Projekt môže zlyhať, ak plán nezohľadňuje možné oneskorenia alebo prekvapivé počasie. Výsledkom býva prekročenie termínu a prekročenie rozpočtu projektu. Tu sa treba uistiť, že zmluvní dodávatelia, s ktorými pracujete, dostatočne na projekt dohliadnu. Dôraz na detaily udrží projekt potom v pracovnom rámci.

Riadenie času

Mnoho zainteresovaných strán vníma časové obmedzenia ako jeden z najväčších problémov, ktoré vedú k chybným návrhom, vysokej nehodovosti a strate príjmov. Nedostatočné

plánovanie a zmeškané termíny môžu viesť k tomu, že dodávatelia úmyselne znížia kritériá, aby dobehli časové straty. To môže ďalej viesť systémom snehovej gule k ďalším oneskoreniam a vyšším nákladom, keď sa títo snažia nájsť a opraviť predošlé chyby alebo riskovať zmluvné pokuty. Z uvedených dôvodov sa manažéri stavebných projektov musia zamerať na riešenie rôznych premenných, ktoré spôsobujú oneskorenie a navrhovanie pracovných postupov, ktoré zaistia, že požiadavky budú vždy splnené. Manažment času zahŕňa tiež sledovanie dodávateľov i subdodávateľov spojené s administratívnou činnosťou, realizáciou prác a dodacími lehotami. Zároveň by sa mali zohľadniť i zmeny počasia a ďalšie nepredvídateľné okolnosti. Všetky problémy s riadením času je možné ustriechnúť obvykle pomocou bežných metód plánovania a sledovania plnenia projektu.

Riadenie nebezpečenstva a hrozieb

Stavebníctvo predstavuje väčšie a nákladnejšie riziká v porovnaní s ostatnými odvetvami. Pracovníci čelia skutočným nebezpečenstvám na mieste výstavby vrátane zranení a dokonca aj strate na životoch. Z tohto dôvodu je riadenie bezpečnostného rizika pre projektových manažérov najvyššou prioritou. Mali by byť preto proaktívni pri identifikovaní bezpečnostných hrozieb a usilovať sa o vytvorenie stavebného projektu, ktorý sa



skončí bez akýchkoľvek nežiaducich udalostí. Jedným z najlepších spôsobov ako zmierniť nebezpečenstvá v teréne, je bezprostredné zapojenie pracovníkov do samotného bezpečnostného procesu. Projektový manažér by mal byť schopný povzbudiť ich, aby hlásili potenciálne nebezpečenstvá na stavenisku ako aj akékoľvek nehody, ktoré sa stali. Projektívni manažéri by mali mať aj špecifické plány riadenia bezpečnosti pre dané miesto. Nie všetky stavebné projekty sú rovnaké, preto je dôležité prispôbiť svoje plány konkrétnym potrebám.

Meškania v papierovaní

Je nevyhnutné dobre rozumieť zákonom krajiny, v ktorej sa stavia. Stavebné predpisy, požiadavky odborov a úradné schválenia môžu významne spomaliť harmonogram realizácie projektu, ak tím nemá vopred zabezpečené potrebné odobrenia, správne licencie či

povolenia. Pred plánovacím procesom treba z tohto dôvodu robiť dôsledný prieskum a analýzu toho, aké doklady a súhlasy je potrebné získať.

Nepresné odhady

Nepresné odhady počas stavebných prác sú pravdepodobne najbežnejším dôvodom zlyhania projektu. Treba sa uistiť, že výpočty sú čo najpresnejšie a máte povolenia, ktoré potrebujete pred tým, ako váš tím začne s územným plánovaním, výkopovými prácami, zemným pohybom a mapovaním. Pri kontrahovaní dodávateľov pozemných stavieb sa zasa nezabudnite presvedčiť, že ich projektový manažér kontroloval svoje podklady trikrát, aby nedošlo k prekročeniu a chybám. Najlepšie je skontrolovať ich odhady u bývalých klientov, ak sa to dá.

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

Humanity's Most Challenging Project



From Project Manager on Earth to Flight Planner for an analog Mars mission

Karin Brännemann is PMI Slovakia's first interplanetary project manager. Karin has more than 25 years of experience managing global strategic projects. She helps companies during phases of cultural change and digital transformation. Apart from being a PMP®, Karin is also a certified trainer for intercultural management. She is currently using her project management expertise in her work as a Flight Planner for the Austrian Space Forum's AMADEE-20 analog Mars mission.

On the occasion of this year's 50th anniversary of the first Moon landing and recent progress in space technology, interest in space activities has increased again. Agencies like NASA and ESA, space organizations in China or India, as well as some private companies, have plans to send humans to Mars. Such a mission to Mars obviously needs diligent preparation.

Vehicles, tools, and space suits have to be tested, experiments and procedures need to be assessed. Most importantly, we have to understand the impact a journey to Mars will have on the astronauts who will travel there. To evaluate all these factors and to train future astronauts, organizations like the Austrian Space Forum, have been organizing analog Mars missions for some years already. An analog Mars mission is a mission on earth in a Mars-like environment, where analog astronauts test space suits, tools, vehicles, and procedures that will in the future be used on expeditions to our neighboring planet.

The next analog Mars mission, AMADEE-20, is scheduled to take place in Israel's Negev desert from October 15 to November 15, 2020. During these four weeks, an international crew of six analog astronauts will conduct a number of experiments to study human behavior and well-being; test technical equipment, vehicles, and space suits; and deploy platforms and procedures in the areas of geoscience and life detection. A further aim of this Mars simulation


is the development of a state-of-the-art Mission Support structure. I have joined the AMADEE-20 team as a Flight Planner earlier this year. In this role, I'm using my project management skills to help preparing, and later conducting, scientific experiments as a member of the Mission Support team. Each experiment can be viewed as a subproject in itself and needs to be managed meticulously. There are many similarities between my work as a Project Manager on Earth and my assignment as a Flight Planner for the analog Mars mission. To begin with, a Mars mission, whether simulated or real, is of course, a project. It is humanity's most challenging, complex, risky, and expensive project. Like any other project, it can be divided into process groups. The AMADEE-20 Mars simulation is currently in the planning process phase.

One of my main tasks as a Flight Planner at this stage is to obtain a full and very detailed description of the experiment (subproject) I have been assigned to. The output of this description will be a document comparable to a project charter. Since time "on Mars" is very limited during the mission, resources have to be assigned very carefully to the different experiments (subprojects) in order not to run into any resource conflicts. Furthermore, just like international projects on Earth, (analog) astronauts and Mission Support team members will experience cross-cultural differences and will be trained to handle them.

One major difference between the projects I am normally working on, and this Mars simulation is the detail to which experiments (subprojects) have to be managed. Usually, I plan tasks for my project teams on a daily basis. For analog Mars projects, we have to plan tasks in time slots of 15 minutes. During a simulated and later real Mars mission, astronauts must wear space suits to protect themselves from the hostile environment on our neighboring planet. As it takes a long time to put on a space suit and as they are very heavy and not comfortable to wear and work in, the time the astronauts can spend outside their habitat is very limited and therefore, very valuable and must be scheduled in great detail.

Another difference is the high risk to human life and well-being, as well as to the safety of the usually very expensive equipment. Communication also poses a big challenge. The entire team has to almost learn a new language, consisting of many acronyms specific to space exploration. Simple Earth-words like “yes” and “no” are not used, since they can easily be misunderstood; we use “affirmative” and “negative” instead to express approval or disagreement.

Despite these differences, as a certified PMP® and trained analog Mars Mission Support team member I am well prepared to take on this challenge. And as a Project Manager, I am of course, very much enjoying to expand

my skills beyond Earth and to be part of creating the future of space travel and project management. 



If you want to learn more about this analog Mars mission, please visit <https://oewf.org/en/portfolio/amadee-20/>. If you want to learn more about project management for analog Mars missions, please contact me at karin@4CEE.eu or <https://www.linkedin.com/in/karinbrunnemann/>.

13. ročník konferencie eFocus

23. októbra sa uskutočnil za aktívneho príspevku PMI Slovakia už 13. ročník konferencie pre projektové riadenie eFocus. Ide o pokračovanie veľmi úspešných konferencií a workshopov z posledných rokov o riadení IT projektov, na ktorých sa zúčastnilo doteraz vyše 1500 projektových manažérov. Tohtoročnou témou konferencie určenej najmä pre vedúcich pracovníkov, riaditeľov projektových kancelárií, projektových manažérov, členov projektových tímov a odborných konzultantov bolo riadenie hybridných projektov. V posledných rokoch došlo na poli projektového manažmentu k výraznému zvýšeniu popularity agilných metodík na úkor klasického vodopádu. Avšak tak agilný prístup ako aj vodopád majú i svoje slabé stránky a každý z nich je vhodný pre rôzne scenáre projektov. Preto sa v skutočnosti mnoho organizácií pokúša kombinovať výhody oboch postupov za účelom vytvorenia novej metódy projektového riadenia. Hybrid využíva dôkladnosť work breakdown structure (WBS) kombinovanú s agilnou rýchlosťou a štíhlymi štruktúrami pre nový, kombinovaný prístup riadenia projektu. Vhodný je najmä vtedy, ak

sa ocitnete v situáciách, kedy uprednostňujete agilný prístup, avšak určité obmedzenia alebo špecifikácie si vyžadujú použitie prístupu, ktorý vám umožní plánovať dopredu resp. zladit' sa s rigidnejšími líniovými štruktúrami organizácie. Prednášky sa venovali jednak prispôbovaniu obvyklých postupov hybridnému mysleniu či konsolidácie waterfall postupov s ostrovcami agility a jednak best practices z hybridného projektového riadenia podporené aj panelovou diskusiou s vybranými rečníkmi vrátane prezidenta Českej komory PMI.



Oslava päťdesiateho výročia založenia PMI

V rámci 13. ročníka konferencie eFocus o projektovom manažmente, ktorá poskytla príležitosť stretnúť sa s profesionálmi z celého Slovenska, sa uskutočnila aj oslava 50. výročia založenia Project Management Institute. Krátky príhovor predniesli pri tejto príležitosti prezidenti PMI Slovakia Ľubomír Slocík a Daniel Podolský, v mene zúčastnených poprial organizácií veľa úspechov do budúcnosti prezident SPPR Peter

Sochna. 50. výročie poskytlo vhodný rámec na zamyslenie sa nad úspechmi projektových manažérov a na ocenenie pokroku, ktorý dosiahla táto nádherná profesia ako celok za uplynulé polstoročie. Naskytla sa tiež skvelá možnosť pre neformálne spojenie sa s členmi, dobrovoľníkmi a podporovateľmi v službe tomuto povolaniu s cieľom prispieť ešte aktívnejšie k vašni spoločne zmeniť svet okolo nás.



Implementácia Zákona proti byrokracii víťazom 7. ročníka súťaže Projekt roka 2019




Súťaž Projekt roka, ktorú spoločne vyhlasujú Spoločnosť pre projektové riadenie a PMI Slovakia Chapter spolu s portálom efocus.sk, už pozná svojho víťaza ako aj ďalších ocenených. Súťaž, ktorej hlavným kritériom je celková úspešnosť projektu, efektívne použitie nástrojov projektového riadenia, inovatívnosť a komplexnosť projektového riadenia potvrdzuje, že o kvalitný projektový manažment na Slovensku nie je vôbec núdz.

Do užšieho finálového výberu postúpili tri projekty, ktoré boli odprezentované práve na výročnej konferencii eFocus o projektovom manažmente. Odborná porota rozhodla, že tohtoročným víťazom sa stal projekt:

- Implementácia Zákona proti byrokracii I. vlna, zadavateľ Úrad podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu.
- Na druhom mieste sa umiestnil projekt New way of work, zadavateľ Tatra banka.
- Tretiu priečku obsadil projekt Avris Academy, predkladateľ projektu Avris Consulting.

Prezentácia ocenených projektov:

<https://www.efocus.sk/webcasty/kategoria/riesenia-a-technologie/clanok/implementacia-zakona-proti-byrokracii-vitazom-7.-rocnika-sutaze-projekt-rok/> 

Agilní transformace: Jak měřit přínosy?



Pražské Experience centrum PwC hostilo mimořádnou akci České komory PMI k měření přínosů agilní transformace. Plně obsazená přednášková místnost sledovala debatu, kterou moderoval Standa Bílek. Přinášíme to nejlepší z akce.

Celý večer uvedla krátkou přednáškou na téma „SAMI: a 5-step value-based roadmap to agility“

Lenka Pincot, která si tuto metodiku učesala pro své potřeby řízení agilní transformace v mBank.

Dalšími hosty navazující panelové diskuze byli Eduard Kunc, leader agilní transformace v Raiffeisenbank, Jiří Khun, Senior Manager & Agile Leader v KPMG a Milan Drbohlav, Program Manager and PMO lead ve Škoda Auto.

SAMI

Lenka Pincot dává důraz na odpracování agilní transformace. Je to postupný proces, který musíme dělat krok za krokem. SAMI (Sidky Agile Maturity Index) začíná na úrovni „spolupráce a transparency“, kdy je potřeba poznat procesy a začít sdílet know-how. Na další „evoluční“ úrovni se nastavují cross funkční týmy. Integrační úroveň je o sdílení backlogů a nastavení kontinuální integrace. Na nejvyšších adaptivních a ambientních úrovních pracujeme na rychlém rozhodování a validaci zákazníkem. Dalším zajímavým vstupem byl 13th state of Agile report. Na prvním místě v agilních metodách se drží scrum a na úrovni enterprise agility vede SAFE. Report si stáhnete na <https://www.stateofagile.com/#ufh-c-473508-state-of-agile-report>.

Motivace pro agilní transformaci

Firmy by si měly uvědomit, proč do agilní transformace jdou. Vedení firem cítí ohrožení jak konkurencí, tak i novými trendy v odvětvích jako jsou fintech startupy pro banky, elektromobilita a nový přístup k mobilitě v automotive. Agilita je vnímána jako všelék na neefektivitu a dlouhý time to market. Před agilní transformací je však důležité dát dohromady konkrétní cíle pro danou organizaci. Pro Lenku Pincot je to posílení orientace na zákazníka a spolupráce

mezi týmy. Pro Edu Konce změna kultury, změna komunikace a sbírání feedbacku od zákazníka. Milan Drbohlav řeší zlepšení time to market, transparentnost a zvýšení předvídatelnosti delivery vývojových týmů. Všichni panelisté sborně pohanili firmy, které dělají agilní transformaci jen pro to, aby si to odškrtly.

Vzorová agilní transformace?

V Česku jsou firmy v první fázi agility, bude trvat pár let, než si to firmy odžijí a posunou se do vyšších pater transformace. Citované příklady jsou proto ze zahraničí. Milan Drbohlav uvádí jako příklad tým, který připravoval Volkswagen ID.3, který by bez škálovaného agilu nestihnul tak rychle dostat na trh ikonický elektromobil. Jiří Khun pak citoval příklad ABN AMRO se zkrácením time to market nových produktů z 2 let na 30 dnů. Milan Drbohlav pak hovořil o monumentálním SAFE PI planningu ve Škodovce, který řídí. Za 2 dny mají týmy o 120 lidech spolu s 60 stakeholdery naplánovat práci na dalším programu inkrementu. Díky účasti všech důležitých stakeholderů se během planningu vyřeší priority a tým se komituje k dodávce. Další debata se vedla o roli PM v agilním světě a zkušenostech s agile. Výborná akce v zaplněném sále ukázala, že už není dělicí čára mezi projektovými manažery a agilisty, ale naopak, že začínáme být všichni na jedné lodi. Těším se na další pokračování.



Stakeholder management a řízení komunikace



Komunikace je nejdůležitější aktivitou projektového manažera. Správná komunikace rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu projektu, a to nejen z hlediska podpory vlastní realizace, ale zejména z pohledu jeho vnímání zúčastněnými stranami. Proto jí věnuje 80-90 % svého času. Ale ví, s kým a proč má komunikovat?

Právě o tématu komunikace a řízení stakeholderů byla přednáška Romana Slivky pořádaná 2.října v Brně s názvem „Stakeholder and communication management - How to increase the chance of project success“.

U většiny projektů bývá velké množství osob, kterých se projekt více či méně týká a ovlivňuje je. Mohou jimi být sponzoři, zaměstnanci, uživatelé, občané, zájmová sdružení apod. Pokud by měl projektový manažer mluvit s každým z nich, jistě by se mu brzy nedostávalo času. Proto je potřebné zúčastněné strany analyzovat a následně pro ně zvolit vhodný komunikační plán, resp. způsob zapojení do projektu. Systematický přístup dle PMI zahrnuje:

- Identify Stakeholders (interests, involvement, interdependencies, influence and potential impact)
- Plan Stakeholder Engagement (developing approach to involve)
- Manage Stakeholder Engagement (communicating and working with stakeholders to meet their needs/expectations)
- Monitor Stakeholder Engagement (monitoring relationships and tailoring engagements strategies)

Pro tuto analýzu lze využít registr stakeholderů a postupně sestavit seznam včetně plánu na jejich zapojení (nebo informování) do projektu. Graficky názorné zobrazení doporučeného přístupu k zainteresovaným stranám (stakeholderům) pomocí matice:



Zajímavou otázkou je, zda je vhodné, aby zúčastněná osoba znala své hodnocení v rámci registru, nebo zda je lepší udržovat registr důvěrný. Pokud se dotčená osoba dozví o svém hodnocení, se kterým nesouhlasí, může se to negativně projevit právě v komunikaci.

Stakeholder Register

Stop editing this list


All Items Overview ...

✓	Stakeholder Name	Impact	Interest	Group	Description	Engagement Way	Engagement Plan	Communication Plan	Communication Channel
	Karel Nováček ...	Low	Medium	Employee	Description of the relationship to the project	Monitor	Describe, how the person will be involved.	Set communication for the person.	Individual ad hoc meeting, Individual regular meeting, Intranet news
	Peter Karbus ...	Medium	Low	Shareholder		Inform			Project Status Report, Community blog
	Martin Hruška ...	Low	High	Environmentalist		Inform			
	Marco Polo ...	High	High	Shareholder		Engage tightly			
	Clare Simmons ...	Medium	High	Public administration		Engage tightly			

Na druhou stranu se nabízí možnost zapojení stakeholderů do sestavování registru. Každý se pak podílí na hodnocení svého vztahu vůči projektu. To je výhodné jak z hlediska stability (otevřená komunikace je snazší), tak současně dojde k jejich zapojení do projektu.

Systematický přístup k analýze je poměrně snadno uchopitelný. Pro řízení stakeholderů je však nutná i znalost měkkých dovedností. Zejména o nich hovořil Roman Slivka na své přednášce pro PMI dne 2. října v Brně. Jedna z technik, která mě v přednášce zaujala a kterou si může každý snadno osvojit je Whole brain thinking:

- Začněte s fakty
- Pokračujte s pocity
- Předložte vizi
- Zakončete aktivitou

Úkolem projektového manažera je vybrat a zvolit přístup vhodný pro konkrétní projekt. Přínosným je však už i samotné zamyšlení, kdo jsou jeho stakeholderi. 

Roman Slivka, PMP je certifikovaný projektový manažer s více než dvacetiletou zkušeností v oboru



vedení projektů, programů a portfolií v oblasti informačních technologií, obchodních procesů a transformací. Svoji profesní kariéru začal jako technický specialista při implementaci firemní IT struktury, postupně pak zastával roli technického vedoucího implementačních týmů, až přebral plnou zodpovědnost za implementaci projektů. Má zkušenosti v blastech zadávání projektů, návrhů řešení, vyjednávání s klienty i nasazení komplexních obchodních řešení jako jsou zabezpečení sítí, enterprise content management ve finanční, vládní a průmyslové, komerční sféře. V IBM vedl jako výkonný ředitel projektu celosvětový IT transformační projekt pokrývající přes pět set lokací v téměř stu zemí světa. V současnosti působí jako Portfolio manažer ve společnosti Garrett Motion.

V příštím čísle

Chystá se PMI EMEA Congress v Praze

V červnu se v Praze uskuteční regionální kongres PMI. Zúčastníte se jako delegáti, dobrovolníci nebo dokonce přednášející?

Výuka projektového managementu na školách

Po náročných přípravách máme první odučené studenty, spoustu zážitků, o které se chceme podělit, a především chuť pokračovat.

Transakční analýza pro dynamiku týmu

Pomocí transakční analýzy mohou lidé pochopit komunikační styl obou stran a vědomě si volit svoje reakce. Pomáhá tak lidem dosáhnout změn v jejich chování a prožívání.

Projekt 's on Site - Projekty TMR v Jasnej:

Projekt Samoobslužných pokladní, Příprava a výstavba hotela Jasná Central Hotel Resort, Projekt Svetový pohár v zjazdovom lyžovaní 2016 a 2021, Výstavba lanovky Funitel na Chopok