



## Pozvánka

Před čtyřmi roky přišlo Estonsko s novým konceptem elektronického občanství. Na základě velice vyspělého e-governmentu (již v té době v podstatě dokončeného) umožnit i občanům cizích zemí jej využívat. Byl vytvořen „státní“ start-up, který pro to velice rychle vytvořil podmínky a zajistil publicitu. Že jde o životaschopný koncept, ukazuje, že kompletně již bylo celé řešení prodáno a implementováno v Ázerbájdžánu a řada dalších zemí připravuje obdobná řešení, aby se na vznikajícím trhu „přizivila“. Hlavně ale za tu dobu vzniklo v Estonsku 2200 firem a toto elektronické občanství již má přes ½ milionu osob, včetně např. Macrona a Merkelové, ale i papeže. Vložené náklady se již státu vrátily a nyní se připravuje další rozvoj této myšlenky.

Co to ale přináší projektovým manažerům a všem, kteří pracují „na volné noze“? Kromě hlavních výhod, to je využívání velice kvalitní elektronické podpory, získává i plný přístup ke službám státu stejně jako občané Estonska.

Z výhod e-governmentu zmiňme např. to, že registrace trvá méně než ½ hodiny, není vůbec zapotřebí do Estonska cestovat, protože je možno mít bankovní účet ve kterékoliv bance. Ale také např. to, že po registraci se okamžitě získává přístup na webovou aplikaci pro vedení účetnictví, spravovanou Ministerstvem spravedlnosti (tedy garantovaně správnou), propojenou se všemi estonskými bankami, ale i daňovou a sociální správou. Z estonského prostředí může být zajímavá např. účast v penzijním pojištění (které je na základě osobních účtů – tedy každý dostane to, co naspořil) a daňové asignace (kdypak se o nich u nás naposledy mluvilo?). Pro všechny kdož nedaní paušálem (ale možná i pro ně) je velice zajímavá výjimka, kterou má Estonsko v EU vyjednanou – zisk se daní až v okamžiku, kdy se čerpá do spotřeby. Tedy žádné roční uzávěrky, žádný boj o optimalizaci zisku na konci fiskálního roku, trápení s odpisy - to vše odpadá. Pokud se podnikání příliš nerozrostne, není ani třeba využívat služeb účetního. Estonsko ale není daňový ráj a není tak vnímáno, platí zde plochá daň – vyjednaná výjimka slouží k nebývale velké akumulaci kapitálu, protože „leží na účtu“ nezdaněn až do okamžiku jeho čerpání pro spotřebu. Ale zmiňme i velkou ochotu podpory a vstřícnost daňové správy (opomenuté daňové přiznání znamená mail s upozorněním a popisem, jak to provést a s odkazem na velice vstřícnou podporu – srovnajte s chováním daňové správy u nás). Vše nejen v estonštině, ale i v angličtině i ruštině.

Zaujalo vás to? Přijďte tedy na další přednášku Projektového Undergroundu spojenou s besedou, která se koná v sídle společnosti PM consulting ve Vysočanech, a to **21.2. od 17:30**. Dozvíte se hlavně praktické zkušenosti. Protože počet míst bude omezen, prosím zaregistrujte se – po zaplnění místnosti budou mít přihlášení přednost.

A ještě avízo na březen. Ve čtvrtek 7.3. od 17:30 proběhne na ČZU na Suchdole akce **Grilování agilistky Zuzi Sochové**. Zuzi je známá postava naší agilní scény,

## Obsah

- \* Pozvánka
- \* Stalo se
- \* Anketa
- \* Output, Outcome, Benefit, Value – kdo se v tom má vyznat? A co na to PMI?



# Zpravodaj Projektového undergroundu

02  
2019

Agile & Enterprise Coach, Certified Scrum Trainer. Je autorkou knihy The Great ScrumMaster Book. Také je board member ve Scrum Alliance. Tedy diskuze nepochybně bude o tématech spojených s agilním řízením projektů a bude tedy nejen „in“, ale možná i trochu v duchu aktivizmu pro agilitu. A protože o akci bude nepochybně zájem, doporučuji se včas registrovat buď mailem, nebo na našich stránkách. V případě naplnění sálu budou mít registrovaní přednost.

## Stalo se

Poslední lednový den proběhla diskuze na téma „Plat projektového manažera – zaměstnanec“. Diskuze byla zajímavá a přinesla řadu pohledů na tuto problematiku. Jako vždy je z ní velmi krátký záznam na našem WEBu, zde bych rád uvedl několik postřehů:

- Proběhla diskuze, zda vůbec je plat motivační faktor nebo už hygienický (tedy mzda motivuje, nebo pouze demotivuje, pokud není dostatečný)
- Podle statistik je po praxi 3 let plat cca dvojnásobkem platu do 3 let, pak už se významně nemění
- Rozdíl ve výši platu je obecně mezi obory v růstové fázi (u nás momentálně pharmacy, zdravotnictví) a sestupné fázi (bankovníctví, telco)
- Největší vliv na plat má to, jak si jej uchazeč vyjedná při nástupu. A v tom je největší genderový rozdíl – muži dokáží víc riskovat (např. odchod z firmy a opětovný návrat na vyšší plat) a obecně mají lepší vyjednávací pozici i strategii.
- Hlavní rozdíl pro zaměstnanec ve srovnání s freelancerem je ve zdanění, které je pro freelancera cca poloviční.

## Anketa

V rámci aktivit Projektového Undergroundu a se záštitou České i Slovenské komory PMI probíhá společná příprava k certifikaci na úroveň PgMP – programového manažera. Je to již třetí běh. Jde o nejvyšší certifikaci PMI a pomyslný certifikační vrchol projektového manažera a vůbec to není jednoduché ji získat. Zeptal jsem se proto účastníků na několik otázek ve vztahu k této certifikaci a přinášíme zde odpovědi. Nebudou Vás inspirovat?

Jméno a příjmení	Jaroslav Bárta	Csaba Tóth	Pavel Svingal	Kateřina Treppeschová
Co pro vás znamená programové řízení?	Využití procesů, nástrojů a technik k dosažení významných cílů	Programové riadenie pre mňa znamená efektívne nakladanie firemnými zdrojmi cez	Vel'kú zodpovednosť a motiváciu do práce. Rád robím na veciach ktoré neostávajú v	Řízení návazností mezi projekty. Naplňování firemní strategie, maximalizovan



# Zpravodaj Projektového undergroundu

02  
2019

	společnosti, které přispívají k naplnění strategie. Cíl programu je primárně obchodní cíl, strategie je již záležitostí programu.	projekty, prevádzkové aktivity a ďalšie činnosti za cieľom dosiahnutia určitých benefitov pre firmu.	“šuplíku” a sú veľmi komplikované.	í benefitů, redukování nákladů a rizika napříč projekty, které mám v programu. Partnerství s managementem, porozuměními jejich cílům a motivacím. Stakeholder management a hodně ale hodně komunikace.
<b>Jak vnímáte povědomí o programovém řízení a jeho stav?</b>	Většina společností nominuje do role programových manažerů seniorní projektové či liniové manažery - dochází k „hallo efektu“. Programem jsou často jmenovány rozsáhlé projekty. V praxi je tedy programové řízení zaměřováno projektovým řízením aplikovaným na rozsáhlé projekty.	Myslím si, že mnoho manažerů nemá jasno v tom, čo vlastne program je. Vidím tendenciu nazývať väčšie projekty programami a projektových manažerů, resp. manažerů na vyšších pozíciách programovými manažérmi. Pritom tí “programoví manažéri” vedia málo o metodike programového riadenia a občas rovnako	Líši sa to od firmy k firme. Z môjho pohľadu sú na tom korporácie lepšie, nakoľko tam je menší tlak na ready to market.	Ze zemí, kde jsem pracovala mi přišlo, že nejlepší povědomí o programovém řízení měli v Turecku(Istanbul), kde je poměrně silná PMI kultura. V Čechách to záleží firma od firmy, ale obecně si nemyslím, že by to bylo špatné. České organizace obecně mají představu o tom, co je to projekt a program a co přibližně programový



# Zpravodaj Projektového undergroundu

02  
2019

		málo o projektovom riadení.		manažer dělá.  V Německu program, na kterém jsem pracovala, měl v organizaci silnou pozici a management rozuměl přidané hodnotě programového řízení.  V Irsku to záleží hodně na organizaci, některé organizace nemají vůbec přístavu o tom, co je projektové nebo programové, ale chtějí mít projekty a programy v jiných organizacích je to lepší. Zajímavé tu je, že místní firmy chtějí certifikované projektové a programové manažery a země s polovinou obyvatel ČR má neskutečné množství PgMP a PMP. Jet tu 18 PgMP
--	--	-----------------------------------	--	--



# Zpravodaj Projektového undergroundu





02  
2019

				a 934 PMP.
<b>Jaká je Vaše osobní motivace k certifikaci?</b>	Rozšíření znalostí.	Pre mňa skôr cesta je dôležitá, nie samotný cieľ. Určite aj certifikácia je pozitívum, ale ono to nie je to čo pridáva znalosti a rozširuje obzor. Spomínam si, keď pred pár rokmi som sa chystal na PMP certifikáciu. Bol to dlhší proces, ale počas tej doby som sa naučil množstvo vecí, čo aj dodnes využívam. Toto je ten motivačný faktor, kvôli čomu som sa prihlásil do PgMP študijnej skupiny.	Certifikáciu vnímam ako potvrdenie že som pochopil metodiku a dokážem ju použiť v praxi.	Rozšíriť si obzory. Osobní výzva. PMI zkoušky mi zatím prišly hodně o porozumění konceptům a většina věcí, dává smysl i v reálných situacích a jsem zvědavá, jak tomu bude u PgMP.
<b>Jaký očekáváte přínos od certifikace?</b>	Viz výše.	Ako som už spomínal vyššie, skôr vidím prínos v osvojených vedomostiach než v samotnej certifikácii. Ale ako hocijaká iná certifikácia, aj PgMP	Skvalitnenie mojej práce podľa hesla “not work hard but smart”	Snazší získání práce v případě, že bych se chtěla přesunout do firmy se zavedeným projektovým a programovým řízením.



# Zpravodaj Projektového undergroundu

02  
2019

		certifikácia môže byť užitočná v prípade zmeny zamestnania.		
<b>Jaké povědomí o certifikaci PgMP má vaše okolí?</b>	PgMP certifikace je v stínu PMP. Dle mého názoru většina projektových manažerů nemá povědomí o PgMP certifikaci. PMP certifikovaní projektoví manažeři jsou si vědomi termínu, nicméně samotná certifikace je pro ně a pro jejich praxi málo významná.	Ja si myslím, že moje okolie má slabé povedomie o PgMP. Väčšina ľudí celkom dobre pozná PMP resp. Prince, ale PgMP ani netušia, že existuje. Zrejme je to spôsobené tým, že málo ľudí sa venuje programového manažmentu, a aj tí čo sa tomu venujú, robia to bez znalosti metodiky.	Minimálne, v podstate on nie je záujem a nevyžaduje sa.	V mé současné organizaci, bohužel velice malé.
				

V loňském roce probíhala společná příprava k certifikaci PMP. Zeptali jsme se proto obdobné otázky i účastníků této přípravy. Zde nabízíme odpovědi – jako inspiraci, ale i pro porovnání.



# Zpravodaj Projektového undergroundu

02  
2019

Jméno a příjmení	Jakub Vodička	Otakar Krátký	Petr Jančík
<b>Co pro vás znamená projektové řízení?</b>	Projektové řízení pro mne znamená především vítězství zdravého rozumu, odvaha a osobní integrita. Projektové řízení je řemeslo, které nemůže dělat každý, je v něm skryto mnoho různých oborů a dalších znalostí.	Práce, která kombinací vedení lidí, řízení týmů i jednotlivců, využitím dalších měkkých dovedností a technické části - potřebném povědomí, znalostech o cíli a výstupech projektu a oboru ve kterém je projekt realizován, vede ke spokojenému zákazníkovi.	Projektové řízení vnímám jako prostředek "organizace" činností v Chaosu.
<b>Jak vnímáte povědomí o projektovém řízení a jeho stav?</b>	Myslím si, že povědomí o PM se zlepšuje, bohužel díky "rychlo PM" za 3 dny ve státní správě až po vytištění PM na vizitku každému, kdo jde kolem, toto řemeslo hodně trpí, vidím to všude kolem sebe, mnohým PMs chybí základní návyky, znalosti, certifikace a také to potom tak vypadá. Když se firma/projekt/člověk potká s pravým zkušeným PM, nestačí se divit, co všechno musí dělat, znát a obsáhnout, že nelže, je čestný a drží slovo, zároveň má autoritu.	Často je vnímáno a občas i některými rádoby-PM prezentováno jako velmi snadné - stačí vyplnit pár formulářů, rozdat úkoly, svolat schůzky, udělat zápisy a odškrtnout splnění. Proto se do této profese pouštějí lidé, kteří si myslí, že přečtením příručky, absolvováním kurzu (PM základ) jsou již PM. Současně jsou někdy do role řízení projektu "povýšeni" experti ve svém oboru dosti technicistně zaměřeni, a proto je z jejich pohledu řízení projektu pouze	Povědomí o potřebě projektového řízení roste, přesto je velmi často vnímáno jako "nutné zlo" a v odhadech bývá první položka k seškrtnutí.



		technickou záležitostí.	
<b>Jaká je Vaše osobní motivace k certifikaci?</b>	Obecná touha po kontinuálním vzdělávání, příležitost potkat se s dalšími PM během příprav, prestiž.	Srovnání znalostí, jejich rozšíření o oblasti, které jsem méně v řízení projektů používal, utřídění myšlenek a zkušeností, upravení důležitostí, pořadí některých kroků při řízení projektů. Dokázat si, že v řízení projektů něco umím.	Rozšíření mých znalostí a možnost uceleněji / komplexněji přistoupit k řízení projektů.
<b>Jaký očekáváte přínos od certifikace?</b>	Tím, že cert. mám, tak sám v sobě mám pocit, že jsem řemeslu dal to, co jsem měl. Když se připravuji na další cert., naplňuje mne to uspokojením, že svou práci beru vážně	Zvýšení prestiže, uplatnění a ceny na trhu práce.	Při používání získaných zkušeností zvýšení pravděpodobnosti vedení úspěšných projektů.
<b>Jaké povědomí o certifikaci PMP má vaše okolí?</b>	PMP lidé v okolí znají a vnímají jako prestižní brand, obecně se ví, že získání není jednoduché	Dle mého soudu, certifikace PMP má i v mém okolí nejvyšší prestiž mezi jinými základními certifikacemi pro PM.	Téměř žádné, provádím osvětu.

## Output, Outcome, Benefit, Value – kdo se v tom má vyznat? A co na to PMI?

Řízení benefitů je aktuální téma Project Management Institutu. Ukazuje se, že malé, střední a zejména velké firmy jsou zahlceny množstvím projektů a programů. Nicméně sleduje někdo skutečný přínos těchto projektů a programů? Neslouží pouze k vyplnění času a k prokázání nepostradatelnosti manažerů, leaderů a jiných vedoucích pracovníků? Kdo má vlastně benefity hlídat? Pojďme se na to podívat detailněji.





Úlohou projektového manažera je dodat projekt v požadovaném čase, rozsahu, nákladech a v odpovídající kvalitě. Předmětem projektu je v názvosloví PMI myšleno „OUTPUT“. Může to být produkt, služba nebo jiný výsledek činnosti. Projektoví manažeři dle svých zkušeností cítí za dodání požadovaného outputu odpovědnost a jsou připraveni za něj položit život. Ale co dál, když je projekt hotov, přinese zákazníkovi potřebný užitek? Má pro něj očekávanou hodnotu a přínos? Daný výsledek realizovaný pomocí „outputu“ je v terminologii PMI definovaný jako „OUTCOME“.

Demonstrujme následujícím příkladem.

Zadáním v chartě projektu je aplikovat systém na správu projektové dokumentace v daném čase, nákladech a ve specifikovaném rozsahu. Tímto je tedy definován „output“. Při definici tohoto projektu bylo hlavním cílem sponzora projektu snížení chyb v dokumentaci o 10 procent, čehož chtěl docílit právě výše uvedenou implementací nového informačního systému zaručující správný tok dokumentace. Snížení počtu chyb v dokumentaci o 10 procent je tedy plánovaný „outcome“ projektu.

Daný projekt může být součástí programu, který je úzce spojený se strategií společnosti. Programy jsou realizovány tak, aby přinesly společnosti očekávaný „BENEFIT“. Benefit může být definován jako měřitelné vylepšení dosaženého díky výsledku „outcome“ z projektu/programu. Toto vylepšení musí být chápáno jako výhoda jednou nebo i více zainteresovanými stranami projektu/programu, která přispívá k dosažení cíle společnosti. Právě hlídání dosažitelnosti benefitů je jedním z úkolů programového manažera. Během programu musí neustále posuzovat, zda dané projekty přispívají k plánovanému benefitu. A nejen projekty. Musí sledovat vnitřní i vnější vlivy a soustavně vyhodnocovat jejich vliv na program a jeho plánované benefity.

V našem případě může být projekt implementace nového IT systému součástí strategického programu na snížení nákladů společnosti o 5%. Snížení chybovosti v dokumentaci přinese menší počet hodin na opravu dokumentů a tím přispěje k danému strategickému cíli.

Posledním výrazem používaným v terminologii PMI je „VALUE“, tedy hodnota. Hodnota je definována jako čistý zisk z realizovaných benefitů, tj. zisk programu mínus jeho náklady.

V praxi to poté vypadá tak, že projektový manažer je ze své pozice odpovědný za implementaci systému na správu dokumentace a zároveň spolupracuje s programovým manažerem, aby to vedlo k požadovanému snížení počtu chyb



# Zpravodaj Projektového undergroundu

02  
2019

v dokumentaci o 10 procent. Programový manažer ze své pozice vyhodnocuje, jak dané snížení chybovosti vede ke snížení provozních nákladů společnosti. Odečteme-li od zisku získaného z úspor provozních nákladů společnosti náklady na implementaci daného systému, dostaneme hodnotu „value“, kterou daný projekt přinesl.

Příspěvek napsal Daniel Chára

Vzhledem k rozsáhlému obsahu tohoto čísla Zpravodaje bude pravidelná rubrika Co a jak zařazena zase příště.

## Odpovědi na vaše otázky

Rozjeli jsme odpovědnu. Odpovědi na vaše otázky z oblasti projektového řízení se budeme snažit odpovědět co nejdříve, optimálně do 24 hodin. Otázky prosím posílejte na: [email@mypmi.eu](mailto:email@mypmi.eu).

## Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Regner  
Tomáš Szaszi  
Matěj Gosman  
Jiří Svoboda  
Projektový  
Underground © 2019  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)