

## Pozvánka

Dne **24. září** opět proběhne diskuze, tentokrát na téma „**Nacenení projektu, smluvní ošetření**“. Pojd'te diskutovat o zkušenostech, které jste získali při nacenení projektu, tedy při odhadu jeho ceny. Tento odhad se obvykle používá pro smluvní vztah, kterým je projekt pokryt. A jak potom takový projekt smluvně ošetřujete? Pro účast prosím zašlete organizátorům nebo vyplňte (po přihlášení) praktickou otázku, a to do 23.9. Těšíme se na diskuzi. Diskuze proběhne v obvyklém čase od 17:30, a to opět v prostorách firmy T-mobile u metra Roztyly. Maily organizátorů jsou [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) a [Jaroslav.Barta@mypmi.eu](mailto:Jaroslav.Barta@mypmi.eu).



No a již na **8. října** chystáme kombinaci přednášky s diskuzí. Přijďte si poslechnout praktické zkušenosti firmy Artin **jak si dokázali udržet vynikající tým odborníků a jak jej rozvíjet**. Že Vás to zajímá ve vašem projektu také? Že udržet kvalitní zdroje v projektu není lehké a ještě horší je v korporátním prostředí rozvíjet? Je to tak, proto jsme požádali pracovníky firmy aby se s námi podělili o to, co funguje. A abychom s nimi mohli případně konzultovat jejich nápady v našem kontextu. Na tuto akci není třeba posílat otázky předem, ale možné to je. Přednáška proběhne od 17:30 v již známém prostředí firmy SiteOne na adrese Korunní 810/104, Praha 10.

Už jste se setkali s problémem jak si najít čas na soukromé aktivity? Věnujeme se tomuto tématu i v jednom z příspěvků v tomto čísle, a budeme tomu věnovat i diskuzi na téma **Jak si jako PM najít čas na příbuzné aktivity**. Tato diskuze proběhne **12. listopadu** a začne netradičně. Hned na úvod nám zkušený projektový manažer Petr Hubený řekne, jak dokázal při běžném pracovním nasazení napsat a vydat knihu. Jak si zorganizoval čas a práci tak, aby to zvládl. Zda tím neutrpělo něco jiného. Protože to bude nepochybně inspirativní, můžeme potom s ním na toto téma diskutovat. Nepochybně to bude zajímavá diskuze. Vítány jsou otázky předem, které prosím pošlete nebo uložte na našem WEBu do 11.11. I tato akce se bude konat v obvyklém čase 17:30 a v již známém prostředí firmy Gemalto.

A co prosinec? To proběhne přednáška stálého přispěvatele našeho časopisu, Ivana Valíčka, který kvůli ní přiletí ze své vlasti, Švýcarska. Podrobnosti budou známy později.

Těšíme se na setkávání ve druhé půlce roku.

## Obsah

- \* Pozvánka
- \* Co a jak (1. část)
- \* Co se stalo
- \* (Přes)čas
- \* Projektový manager a jeho status v pracovním procesu
- \* CV a jak na něj
- \* Co a jak (2. část)

## Co a jak (1. část)

Pokračujeme v seriálu, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nejde o teoretické rozbor, ale naopak o zcela praktické situace a jejich řešení. Snažíme se vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly.

Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení je až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl(a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil(a) sám, kdybyste se s ní setkal – a pak si porovnat svoje zkušenosti se zkušenostmi ostatních. No a vůbec nejraději budeme, pokud se popisem „strefíme“ do problému, který vás aktuálně trápí, a přispějeme tak zkušenostmi k jeho řešení.

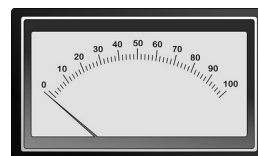
### **První situace: Kulturní odlišnosti**



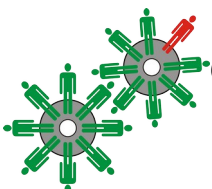
Kde jsou hranice smysluplnosti při sestavování mezinárodního (potažmo multikulturního) a/nebo vícejazyčného a/nebo distribuovaného (offshore) týmu?

### **Druhá situace: Metriky**

Jaké metriky lze použít při kontrole ICT projektů (popř. které jsou optimální)?



### **Třetí situace: Systémová integrace**



Co vše vyžadovat jako součást systémové integrace v oblasti IS/IT?

## Co se stalo

Opět po roce jsme v červnu za hojně účasti vyzpovídali zkušeného projektového manažera. Zjistili jsme, jak se vyrovnával s neúspěchy, které potkal, a také jak řešil problematické situace. Tentokrát jsme grilovali Zdeňka Menglera, dlouholetého vedoucího projektově organizované firmy Logica a později CGI. Zdeněk byl velice oblíbený vedoucí a ukázal se jako velice inspirující osobnost. Zdeňku, děkujeme!

## (Přes)čas

Práce přesčas je běžná, ale je to často emotivní téma. Názory se mohou lišit od člověka k člověku a od organizace k organizaci. Jako vedoucí projektů se musíme vypořádat s tímto cenným, ale často nepochopeným a zneužívaným nástrojem a zajistit, aby se s ním správně zacházelo. To zahrnuje pochopit, co přesčas znamená

pro firmu, pro nás a pro ty, které vedeme. Zde jsou některé myšlenky, které mohou posloužit jako výchozí bod pro zvážení a diskusi o tomto důležitém tématu.

Většina organizací spoléhá na své zaměstnance a očekává od nich přesčas, aby splnila obchodní cíle. Každá organizace má svůj vlastní pohled na práci přesčas. Některé chtějí, aby přesčas byly vzácnou událostí, jiné vyžadují schválení od vyšších vedoucích, některé ji berou jako samozřejmost. Některé organizace kompenzují svým zaměstnancům přesčas a některé podléhají pravidlům kolektivního vyjednávání.



Ukazuje se, že se očekává od člena týmu pracovat až 10 hodin týdně přesčas - někdy i mnoho týdnů nebo měsíců - v případě potřeby. A pravděpodobně nastanou chvíle, kdy v některém týdnu je třeba pracovat více než v jiném.

Pokud však situace trvá delší dobu, může být něco špatně. Členové týmu mohou být nepřiměřeně přetíženi, pracují neproduktivně, mají špatné pracovní návyky nebo mohou být ve špatném zaměstnání. Nadměrná práce přesčas - více než 10 přesčasových hodin týdně - může přispět k vyhoření, k osobním problémům a dalším negativním výsledkům. Pokud se členové týmu domnívají, že přesčasů je příliš, měli by si promluvit se svým vedoucím a navrhnout řešení.

Nadměrné přesčasů však mohou být ospravedlnitelné, pokud je to vyžadováno pro záchranu zaměstnání, společnosti nebo pro splnění osobních cílů. Existují také lidé, kteří se rozhodnou pracovat přesčas prostě kvůli své lásce k práci. Jakkoliv přesčasů mohou způsobit, že produktivita a kvalita práce trpí, může to mít i opačný účinek pro vysoce motivované a soustředěné členy týmu.

Využití přesčasů je jednou z možných forem projektové rezervy. Měly by fungovat jako bezpečnostní síť, aby zajistily nezbytnou práci. Smyslem práce přesčas není pracovat více hodin, ale musí cílit k dosažení konkrétních výsledků, ať už je to plnění závazků nebo uspokojení vznikajících obchodních potřeb.

Práce přesčas by obvykle neměla být plánována dlouhodobě. Projekty pravděpodobně více využijí přesčasů jako nárazovou rezervu. Ale na velmi krátkých projektech, které trvají pouze několik dní až týdnů, může plánováno být pro splnění obchodních potřeb.

Příčiny hodin navíc mohou ležet ve spoustě organizačních nemocí: přehnaná prodejní a marketingová očekávání, nepřiměřené nebo nepochopené požadavky, špatné odhady, podceněné nebo nepovedené plánování, slabé vedení. Přesčasů

však nemusí nutně znamenat, že někdo udělal chybu. A nejlépe vedené projekty nejsou nutně ty, které končí bez potřeby přesčasů. U jakéhokoli projektu může dojít k potřebě přesčasu, aby se dosáhlo významného milníku.

Cílem projektového manažera je plánovat aktivity tak, aby nemuselo docházet k přesčasovým pracím na projektu. Sledování časových odchylek a jejich příčin umožňuje projektovému manažerovi včas identifikovat případné potřeby pracovního přesčasu. Z praktického hlediska je doporučeno pracovat s případnými pracovními přesčasy jako s mimořádnou událostí, nevnímat je jako standardní záležitost. Projektový manažer by měl být rovněž zodpovědný za sledování aktuální spotřeby zdrojů oproti plánované spotřebě zdrojů a znovu identifikovat odchylky a jejich příčiny. V neposlední řadě je rovněž doporučeno myslet na odpovídající odměnu za případný pracovní přesčas na projektu (finanční, náhradní volno, pozvání na kafe, atd.).

Práce přesčas, ať už aby se dosáhlo víc, než se čekalo, nebo proto, že jste se pro něj dobrovolně rozhodli, může v kariéře pomoci. Neměl by to ale být standard. Důležitost toho, že členové týmu dosahují zdravé rovnováhy mezi osobním a profesním životem, dobrý vedoucí zná. A zajistí, aby se tak stalo.

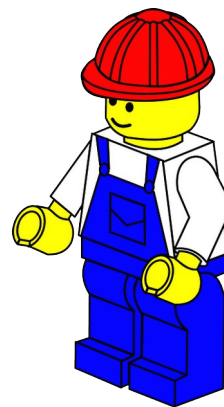
## **Projektový manager a jeho status v pracovním procesu**

PM je do funkce jmenován liniovým šéfem. Zatímco liniový šéf si své pracovníky vybírá s cílem pokrýt spektrum úloh v jeho oddělení, tak PM má pracovníky přidělené. Tak tomu bývá ve středních a velkých firmách. Výběr pracovníků liniovým šéfem probíhá doslova ideálně. Nově vybraný pracovník přináší know-how, vše je dokumentováno v CV, je sympatický, neboli chemie „stimuje“, byl vybrán z několika uchazečů a má zkušební období.

PM si teoreticky může vybírat, ale v praxi to zůstává zbožným přáním. Ti nejlepší jsou už vytíženi. Někdy je dokonce rád, že má dostatek zdrojů pro realizaci projektu. Jestli je někdo sympatický nebo nikoliv, nehraje roli. Na nahlédnutí do CV není čas a bohužel prakticky se to nedělá a PM k tomu není často ani oprávněn. Škoda, už jen informace k hobby by mohla mít přínos pro projekt. Zatímco u liniového šéfa vše probíhá kontinuálně, tzn. že pracovník podá vypověď, má výpovědní dobu, začne se hledat nějaký nový a dokonce se najde zavčas. PM to tak jednoduché nemá. Měl jsem naplánovaného a rezervovaného specialistu pro závěrečnou review v projektu. Liniový šéf, o hierarchii výše než můj šéf, ho potřeboval pro svoje účely. Eskalace se nepovedla a projekt měl o problém více. Platí základní pravidlo Don't change a winning team. Je dobré o to usilovat, ale někdy to nevyjde. Personálním oddělením a oddělením pro vzdělávání jsme byli v projektu překvapeni následující informací. Tato dvě oddělení si

vymyslela rotaci CAD pracovníků v rámci projektů a oddělení, vždy jednou za půl roku. Nechali si to požehnat od šéfa nejvyššího a bylo vymalováno. S PM i s liniovými šéfy se o cílech jejich snažení nikdo nebavil. Jednoho dne to bylo na stole jako překvapení. Vše bylo necitlivě zavedeno a to se u žen neobešlo bez slz. Pro ně to znamenalo jít na půl roku do jiného oddělení, např. kde kolegyně už léta byla a kvůli šéfovi odešla a teď tam zase musí jít. Noví pracovníci převzali v projektu úlohy, něco bylo pro ně nové, většinou už podobné úlohy dělali. Jako PM jsem je znal i osobně, ale po pracovní stránce nikoliv. V každém případě jsem si byl vědom porušení základního pravidla o stabilitě týmu. Jinými slovy nový pracovník v týmu je o problém navíc. Při hledání pracovnice pro review jsem oslovil novou kolegyni. Jasně komunikovala, že to už dělala a že to není problém. Opak byl bohužel pravdou, zkrátka se přecenila a nechala tam chyby. To se objevilo u zákazníka, který vehementně reklamoval. Uklidnil se, až když jsem mu vše vysvětlil a oznámil, že dotyčná pracovnice opustila oddělení, že šla nazpět a rotace byla pro ní ukončena. Zatímco liniový šéf zná svoje pracovníky velice dobře a ví co od nich může očekávat, tak u PM tomu tak není. Měl jsem v projektu i přes sto pracovníků. Některé jsem znal velmi dobře, někoho jen podle vidění, řadu jsem znal jen podle jména. O jejich podílu práce na projektu mě informoval a tím pádem přehled o nákladech mi dával interní ERP systém (SAP). Každý měsíc jsem kontroloval, kdo, kdy a kolik hodin odpracoval pro projekt. Když něco nesouhlasilo, tak jsem dotyčného zavolaal, aby mně to vysvětlil. Někdy se stalo, že to zkoušel někdo i ze šéfů. Zkrátka tam zanesl pár hodin a tím odlehčil rozpočtu pro jeho oddělení. Samozřejmě jsem protestoval a požadoval korekturu.

Při porovnání úloh a aktivit PM a liniového šéfa není rozdíl tak velký, ale rozdíly jsou. PM je ve funkci po dobu projektu, ale liniový šéf to má na neurčito. Liniový šéf hodnotí svoje pracovníky a stará se o veškeré finance v oddělení. PM mu při hodnocení pomáhá a to u pracovníků ve svých projektech. PM musí mít podrobný přehled o financích v projektu, podobně jako liniový šéf ve svém oddělení. Zatímco PM se stará o optimální vytížení svých pracovníků v projektu, tak liniový šéf má přehled o všech aktivitách svých pracovníků, tj. o jejich celkovém vytížení. PM je hodnocen liniovým šéfem, který ho do projektu jmenoval. Když je firma projektově orientovaná, tak cílem bylo realizovat projekt s předem stanoveným ziskem. Dosažený zisk byl jedním z hodnotících kritérií pro PM. Při odchylce minus 2,5% ze zisku již následovalo negativní hodnocení. Když nějaký pracovník nevyhovoval, tak liniový šéf ho vypověděl a začal shánět někoho nového. V podobné situaci v projektu PM zažádá o výměnu pracovníka. Jestliže jiný nebyl a nenalezl se externí, tak



s různými opatřeními to musel ustát až do konce projektu.

Nejnáročnější je ale funkce PM na přechodnou dobu, což mohu osobně potvrdit. Jako neznámý PM jste nasazen v neznámé instituci nebo firmě, kde nikoho neznáte. Před krátkou dobou jste obdrželi smlouvu, kde jsou sepsané cíle. Většinou jde o tzv. troubleshooting, tj. nejsou lidi, čas ani peníze nebo je velký, třeba technologický problém. V krátké době musí být prezentovány výsledky nebo řešení, které liniové vedení akceptuje. V každém případě PM na přechodnou dobu musí předvést více než se očekává. Vše má dynamický charakter, většinou běžné kompetence nestačí, často musíte jít až na hranu nebo i dále. Tak to je skutečně výzva. PM je nejvyšší funkce v projektu, kterou přímo platí zákazník. Všechny liniové funkce ve firmě včetně CEO a správní rady jsou placeny z hrubého zisku firmy. Tato zkušenost měla dopad i na kalkulaci projektu. Někdy se stalo, že PM dostal méně hodin, než bylo potřeba. Jinými slovy při optimalizaci nabídky pro zákazníka se mu hodiny ubraly, aby nabídka byla stále konkurenčněschopná. Takové problémy liniový šéf nemá. Každý rok pracuje s rozpočtem pro oddělení podle počtu pracovníků, každoroční finanční částka je garantována.

Liniový šéf a PM musejí spolu harmonizovat. Předpokladem úspěšné spolupráce je otevřená komunikace. Je-li v projektu problém, nové riziko, nevhodný pracovník nebo špatná kalkulace, a podobně, tak je to potřeba otevřeně prohovořit. Vzájemně si vyměňují know-how z dřívějších a současných projektů. Samozřejmě předpokladem je maximální zájem liniového šéfa o projekt, doslova se s ním musí identifikovat stejně jako PM. Nakonec je to také jeho projekt, kde je zastoupen právě PM.

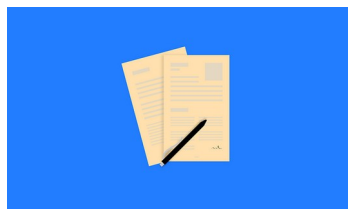
## *Závěr*

Projektový management prošel za poslední desetiletí velkým posunem vpřed. Záleží na zemi, druhu projektu, atd. Ještě dnes v EU při hodnocení projektu z 50-ti možných bodů dostává PM jen pouhé dva. Takto vypadá byrokratické nastavení. I dnes se stává, že pro nedostatek PM liniový šéf někoho zvolí jako náhradu, protože je odborně dobrý. S překvapením se zjistí, že je vlastně introvert, který byl vytržen od práce, která ho bavila a kde měl úspěchy. Jako PM však není vhodný. U firem, které nemají projektové zkušenosti, je dobré pověřit externí zprostředkovatelskou firmu, která řízení projektu převezme. V komunální politice se deklaruje jako PM kde kdo a v jakékoliv situaci. Také zde by měli být ke spolupráci přizváni zkušení PM. Dovedu si představit, že proškolení komunálních politiků v základech PM by mělo velký přínos pro společnost a vedlo by to i více k respektu funkce PM.

Napsal Ivan Valíček. Na adrese [i.valicek@bluewin.ch](mailto:i.valicek@bluewin.ch) se těší na případnou odezvu.

## CV a jak na něj

V předchozím příspěvku se několikrát zmiňuje CV jako zdroj informací o pracovníkovi. Je to ale tak? Budu-li parafrázovat Felixe Holzmana, uvádí se do CV fakta nebo to, co se skutečně stalo? Jaká je role CV v dnešní době, kdy na jednu pozici PM se hlásí i stovka uchazečů? Dovolím si krátkou úvahu, inspirovanou nedávnou zkušeností.



Vzhledem k množství CV, která musí pracovník oddělení lidských zdrojů projít, může každému CV věnovat sotva minutu. Přitom tento člověk je většinou prvním filtrem, který rozhoduje, zda se dané CV posune dál ke kompetentnějším lidem, nebo spadne pod stůl. Navíc tento člověk většinou o projektovém řízení neví zhola nic. Takže i kdyby uchazeč perfektně pasoval na danou pozici, má-li spatně vypracované CV, nedostane se vůbec k tomu, aby své znalosti a zkušenosti mohl prezentovat. Proto je potřeba CV zpracovat ne jako autobiografii, ale trochu jako marketingový dokument.

Je třeba prioritizovat informace v CV, a to očima příjemce informace, tedy pracovníka HR v určitém podniku. To nejdůležitější by mělo zahrnovat konkrétní zkušenosti a schopnosti, které jsou poptávány v inzerátu. Neměly by zde být vágní formulace, nelze totiž vyloučit, že první filtr pouze jednoduše hledá v CV určitá klíčová slova a pokud je nenalezne, s daným CV končí. A vám jde právě o to se přes tohoto „dveřníka“ propasírovat k někomu, kdo je kompetentní a dokáže vás opravdu posoudit.

To byl obvyklý první filtr. Často po něm následuje ještě druhý filtr, kdy nad zúženou množinou CV se již trochu uvažuje – ať již to dělá opět neznaný pracovník HR, nebo už znalý budoucí vedoucí oddělení. Každopádně v tuto chvíli má pohromadě několik CV, z nichž obvykle vybírá už jen nízké jednotky potenciálních uchazečů. A tady přichází ke slovu výsledky. Je třeba ukázat konkrétní přínosy, jichž jste dosáhli – úspory, zabránění problémům, apod. A jak jste toho dosáhli. Jakkoliv pro PM je obtížné sumarizovat, jak dosáhli komplexních výsledků v pěti až sedmi odrážkách, je možné si vybrat i jen jeden projekt blízky poptávané pozici a ilustrovat to na něm – od počátku až po přínosy dosažené nad rámec očekávání. Jde o schopnost zajistit dobré odhady, poskytovat kvalitní reporty, získat a vyvažovat zdroje, plánovat a plán dodržet. Nezapomenout uvést kolik lidí a jaký rozpočet se k tomu vázal, i když to není nejdůležitější. Mimochodem, pokud v některé oblasti silný nejste a neradi ji děláte, tak ji do CV neuvádějte – předpokládá se, že rádi děláte to, v čem jste dobří a co je v CV uvedeno. Tyto principy platí jak pro seniorní PM, tak i pro začátečníky. Rozdíl je

až v tom, že u juniorních pozic se víc očekává také znalost předmětu projektu (aplikačních specifik), zatímco u seniorních jde o schopnost činit správná strategická rozhodnutí.

Zásada projektové komunikace je v tom, že informace musí vycházet ze slovníku a očekávání příjemce informace, musí se mu přizpůsobit. V případě CV to pochopitelně platí také, zvláště pokud jde o zájem o práci u zahraniční firmy. V každé kultuře jsou určitá očekávání od formálního uspořádání CV a informací v něm obsažených. Také je vhodné zdůraznit zkušenosti, které mají k dané zemi vztah či informace ukazující pochopení pro očekávané chování nebo zvyklosti. Je dobré zdůraznit adaptabilitu a citlivost a otevřenou mysl, které jsou pro změnu kultury důležité.

Uveďme si na závěr pár konkrétních rad, jak se vyvarovat potenciálním chybám:

- Jak již bylo uvedeno, CV není životopis, nemusí tam být uveden každý detail. Naopak chápeme ho jako marketingovou informaci, tedy uveďme to, co příjemce očekává, ale na konkrétních příkladech z praxe.
- Vzdělání a certifikace uvádějte až na konec, není nejdůležitější. Na začátku CV jej můžete naznačit použitím získaných titulů (např. PMP) u jména. A jakou jste absolvovali základní školu je zcela irelevantní.
- Nepoužívejte první osobu („udělal jsem“, „dosáhl jsem“). Působí to jak od Cimrmana.
- Protože CV není životopis, nemusí být chronologický. Doporučuji v odrážkách uvést čeho bylo dosaženo, počty členů týmu, velikosti projektů a další důležité metriky. A nezapomeňte na to, co je napsáno výše – tedy v čem byla překonána očekávání.
- CV nemusí být vyčerpávající. Neuvádějte projekty, které jsou z hlediska příjemce informace nezajímavé, jakkoliv jste na nich strávili část života. Stačí je uvést pod nějakou společnou metrikou – nebo je úplně vypustit.
- Úvodu CV využijte k představení sami sebe – jedná se možná o jedinou část textu, kterou HR pracovníci budou číst. V této části by mělo být uvedeno vše nejdůležitější pro danou pozici.
- Nepoužívejte nestandardní fonty, pokud své CV posíláte elektronicky. I když je to PDF, font se nemusí správně přenést a CV může být špatně čitelné.
- Dobře strukturované CV ukazuje na uchazeče, který má své věci „srovnané v hlavě“.
- CV které míří přímo na požadavky potenciálního zaměstnavatele ukazuje na uchazeče, který se umí vcítit do partnera a umí věnovat čas tomu se na něj připravit.
- Krátké CV (maximálně 2 stránky!) ukazuje na to, že uchazeč umí

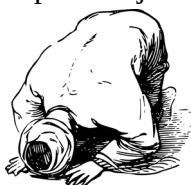


prioritizovat a nemá problém s tím vybrat z informací ty důležité.

Tak věřme, že avizovaná krize bude mírná a uvedené zásady nebudete potřebovat proto, abyste „něco našli z nouze“, ale abyste si našli své místo snů. Hodně úspěchů při hledání!

## Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

Zde najdete rady jak postupovat v situacích, které byly uvedeny na začátku Zpravodaje.



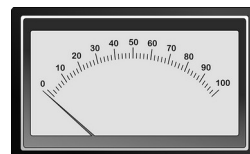
### **První situace: Kulturní odlišnosti**

Taková situace těžko může dopadnout dobře. Jako jediná pomoc funguje delegace českého pracovníka.

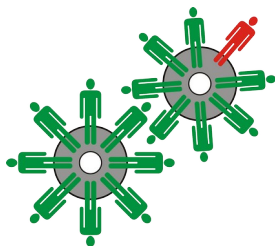
### **Druhá situace: Metriky**

Doporučené metriky jsou tyto:

- Ekonomika, pracnosti, schopnost využít vlastní zdroje.
- Zda došlo ke kolizi zdrojů.
- Dodržení harmonogramu, zvláště nepřekročení doby analýzy a programování a dodržení rozsahu testování.
- Kvalita analýzy a komunikace změn analýzy – s kvantifikací této metriky může být problém a její vynucování vede na riziko přemodelování.
- Spokojenost zákazníka či uživatele (zjišťuje se dotazníkem) – měl by mít 2 části, a to projektu a produktu. Pokud bychom požadovali vyhodnocení ze strany zákazníka, pak je třeba si uvědomit, že ten jej obvykle nedělá (podmínkou pro jeho provedení je mít na straně zákazníka nějaký projektový útvar).



### **Třetí situace: Systémová integrace**



Systémový integrátor by měl být garantem dodávky řešení informačního systému či portfolia informačních systémů tak, aby systém jako celek fungoval optimálně, naplňoval zákaznickou potřebu a tedy byl správně integrován do chodu společnosti.

Úkolem systémového integrátora je vybrat z nabídky řady dodavatelů technické a programové prostředky i služby, které jsou vzájemně kompatibilní a schopné plnohodnotné spolupráce, a které zajišťují maximální využití vložených nákladů. Dále je úkolem systémového integrátora dát dohromady nejen samotné technologické celky, ale i jejich dodavatele, subdodavatele a uřídit celý projekt, včetně řízení očekávání a potřeb zákazníka.

# Zpravodaj Projektového undergroundu

09  
2020

Dále musí zajistit soulad řešení s procesy zákazníka a pomoci ho nasadit do reálného života organizace. U velkých komplexních projektů přebírá často SI dodavatel plnou finanční odpovědnost i odpovědnost za rizika, která vyplývají z realizace celého projektu, od fáze návrhu až po dokončení implementace, a to i v případě, že dílčí části projektu mohou být zajišťovány jinými dodavateli (subdodavateli).

Nicméně je třeba zdůraznit, že definice pojmu systémový integrátor je velmi nejednotná a neexistuje autorita, která by tento pojem přesně vymezila.

*Nabídka: chcete-li se s podobnými situacemi a jejich řešeními seznámit v plné šíři, můžete využít školení „patero úspěšného projektu“, které je celé věnováno diskuzi účastníků o problémech, s nimiž se setkávají v praxi a konfrontaci těchto problémů se zkušenostmi projektové komunity i doporučeními metodiky. Více viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/patero-uspesneho-projektu/>.*

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček. Hledáme další autory.

## Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Jaroslav Bárta  
Tomáš Szaszi  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground ©  
2020  
[www.mypmi.eu](http://www.mypmi.eu)