

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Podzim 2013

POJMY

◎ Projekt

- Časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby [Wiki]
- ! Jedinečný - na rozdíl od *procesu* !
→ spojen s riziky

◎ Program

- Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů, organizačních změn a dalších činností [IPMA]

POJMY

⊙ Portfolio

- Soubor projektů a programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace [IPMA]

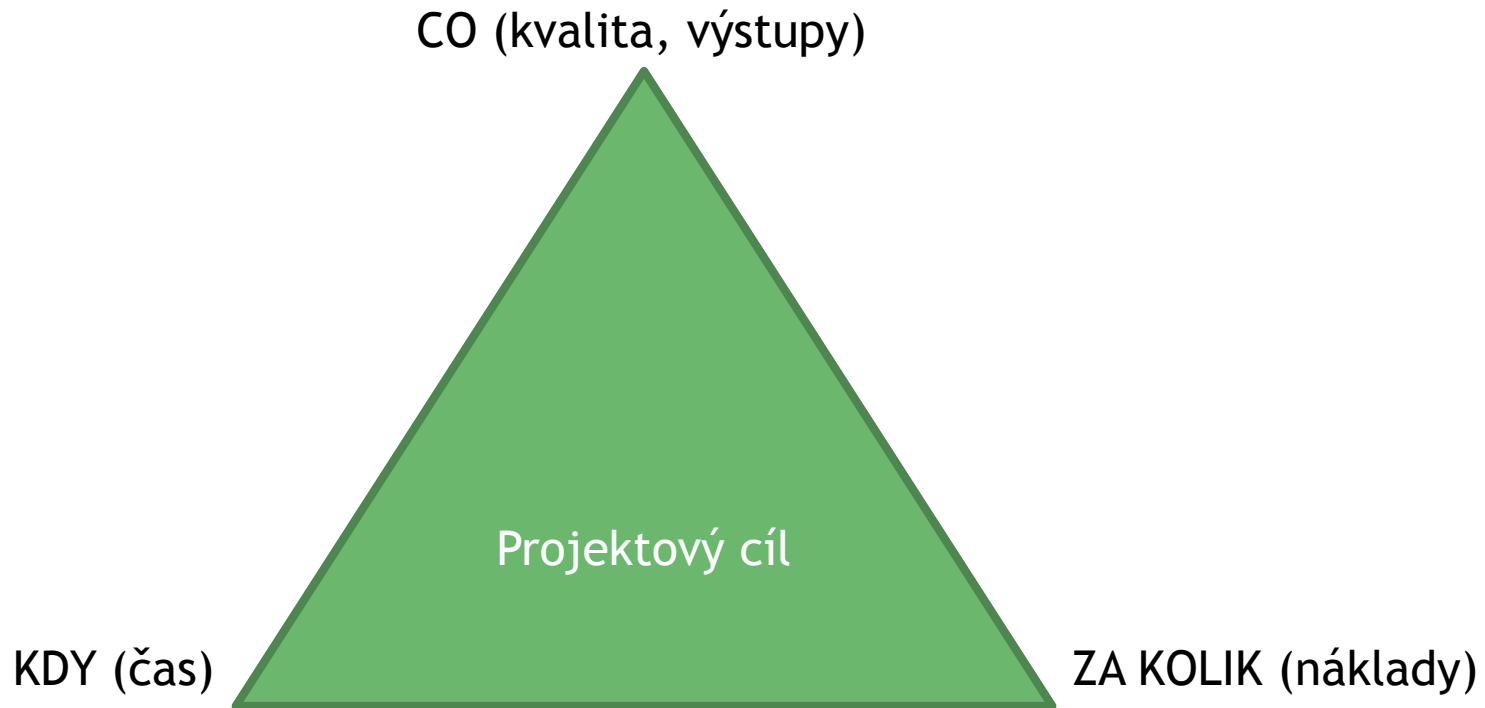
⊙ Projekt + Program + Portfolio = PPP

⊙ Projektový cíl

- Dosažení definovaného stavu [IPMA], splnění určitých potřeb

PROJEKTOVÝ TROJIMPERATIV

- „Ohraničení projektu“



PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

- ⊙ Tvorba metodického zázemí, technik a postupů pro úspěšnou realizaci projektů
- ⊙ Způsob řízení organizace
- ⊙ Způsob řízení, pomocí kterého je možné zabezpečit realizaci požadovaných cílů
- ⊙ ...

- ⊙ Neexistuje univerzální návod a postup
- ⊙ V praxi - soubor technik, doporučení, postupů, best practices a vlastních zkušeností, které se snaží minimalizovat rizika neúspěchu projektu

STANDARDSY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

- ◎ Více mezinárodně uznávaných standardů
 - ICB, PMBOK, PRINCE2, ISO normy, ...
- ◎ Hlavní odlišnosti
 - Obsah (procesy, best practices, kompetence, ...)
 - Rozšíření (Evropa, Británie, USA, Indie, ...)
- ◎ Každý má svá pro a proti
 - Není univerzálně nej
- ◎ Většinou možnost certifikace

IPMA COMPETENCE BASELINE

Standardy projektového řízení

IPMA

- International Project Management Association
 - Nejstarší organizace projektového řízení
 - Švýcarsko
 - Certifikace od r. 1992
- V ČR: Společnost pro projektové řízení, o.s.
 - Vydává českou verzi standardu
 - Více info:
 - <http://www.cspr.cz/>
 - <http://www.ipma.cz/>

STANDARD ICB

- ◉ IPMA Competence Baseline
- ◉ Zaštítěn organizací IPMA
- ◉ Rozšířen především v Evropě

- ◉ Rámcový dokument
- ◉ Rozpracován do národních standardů
→ **národní odlišnosti**

STANDARD ICB

- ⊙ Orientace na **kompetence** manažerů/členů týmů
 - **Kompetence** = prokázaná schopnost použít znalosti a/nebo dovednosti a ve vhodných případech i prokázat patřičné osobní vlastnosti
 - Technické, behaviorální a kontextové

- ⊙ Aktuálně ve verzi 3.0
 - Česká verze 3.2

CERTIFIKACE

◎ 4 úrovně certifikace

- A - Certifikovaný ředitel projektů
 - Řízení důležitých portfolií a programů
- B - Certifikovaný projektový senior manažer
 - Řízení komplexních projektů
- C - Certifikovaný projektový manažer
 - Řízení běžných projektů
- D - Certifikovaný projektový praktikant
 - Účast na projektech

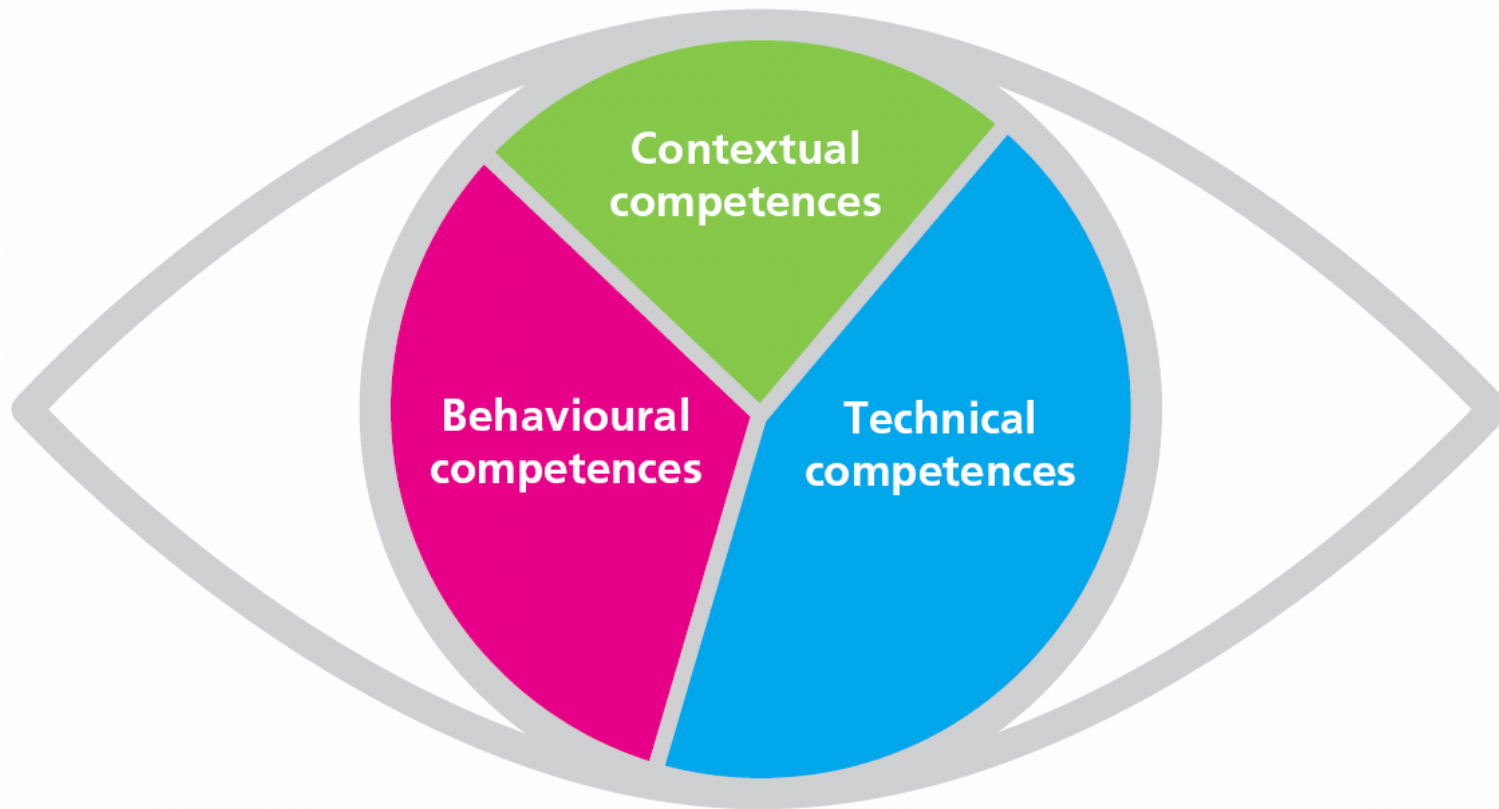
◎ Platnost 5 let

- Možnost recertifikace

POŽADAVKY K CERTIFIKACI

- ⊙ Absolvování kurzů PM v předepsaném rozsahu
- ⊙ Prokázání odpovídající praxe
 - Kromě stupně D
 - zaměření na **praxi**, ne jen teorie
- ⊙ Obsah zkoušky
 - A - Písemný test, reference, ředitelská zpráva, pohovor
 - B - Písemný test, reference, zpráva o projektu, pohovor
 - C - Písemný test, reference, krátká zpráva o projektu, pohovor
 - D - Písemný test

KOMPETENCE ICB



ELEMENT KOMPETENCÍ

- ⊙ Popsán pomocí potřebných znalostí a zkušeností
- ⊙ Části:
 - Obecný popis
 - Možné procesní kroky
 - Související témata
 - Klíčové kompetence pro jednotlivé stupně
 - Hlavní vztahy
 - Další části - vzorce chování, apod.
 - Literatura
- ⊙ Všechny ± stejně důležité

ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ

⊙ Technické kompetence

- Zásadní elementy kompetencí, tzv. „pevné elementy“
- 20 elementů

⊙ Behaviorální kompetence

- Personální elementy - přístupy a dovednosti
- 15 elementů

⊙ Kontextové kompetence

- Elementy vztahující se ke kontextu projektu - řízení organizací s liniovým řízením, schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt
- 11 elementů

TECHNICKÉ KOMPETENCE 1

- ⊙ Úspěšnost řízení projektu
 - Řízení projektu ke spokojenosti zainteresovaných stran
- ⊙ Zainteresované strany
 - Řízení subjektů zapojených do projektu nebo ovlivněných projektem
- ⊙ Požadavky a cíle projektu
 - Určení, definice a odsouhlasení projektu tak, aby naplnil potřeby a očekávání zainteresovaných stran
- ⊙ Rizika a příležitosti
 - Řízení rizik a příležitostí během všech fází životního cyklu projektu

TECHNICKÉ KOMPETENCE 2

◎ Kvalita

- Řízení kvality (stupně splnění původních požadavků projektu) během celého projektu

◎ Organizace projektu

- Návrh a udržování projektových rolí, organizačních struktur, odpovědností a způsobilostí pro projekt

◎ Týmová práce

- Řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku

◎ Řešení problémů

- Identifikace a řešení problémů

TECHNICKÉ KOMPETENCE 3

- ◎ **Struktury v projektu**
 - Koordinace projektů, programů a portfolií
- ◎ **Rozsah a dodávané výstupy projektu**
 - Řízení rozsahu projektu - jeho hranic
- ◎ **Čas a fáze projektu**
 - Trvání, odhady a časové rozvržení činností, přiřazování zdrojů, kontroly plnění, ...
- ◎ **Zdroje**
 - Plánování zdrojů, jejich identifikaci a přidělování s ohledem na potřebné schopnosti, optimalizace

TECHNICKÉ KOMPETENCE 4

- ◎ **Náklady a financování**
 - Plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu
- ◎ **Obstarávání a smluvní vztahy**
 - Zajištění externího zboží nebo služeb pro projekt
- ◎ **Změny**
 - Sledování, řízení a zapracování nevyhnutelných změn do projektu
- ◎ **Kontrola, řízení a podávání zpráv**
 - Měření skutečného postupu a efektivity, porovnání s plánem, nápravná opatření

TECHNICKÉ KOMPETENCE 5

⊙ Informace a dokumentace

- Modelování, získávání, výběr, ukládání a vyhledávání dat souvisejících s projektem

⊙ Komunikace

- Zajištění efektivní výměny a porozumění informacím mezi zainteresovanými stranami

⊙ Zahájení

- Řízení příprav projektu

⊙ Ukončení

- Dokončení projektu nebo programu po dodání výsledků

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE 1

⊙ Vůdčovství

- Ovlivňování a motivování ostatních k naplňování jejich potenciálu a tím dosažení cílů projektu

⊙ Zainteresovanost a motivace

- Osobní vklad - víra a vůle se projektu účastnit

⊙ Sebekontrola

- Systematický a ukázněný přístup ke zvládnutí každodenní práce, změn a stresu

⊙ Asertivita

- Schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE 2

◎ Uvolnění

- Schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích

◎ Otevřenost

- Schopnost přimět ostatní, aby cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno (a využili toho 😊)

◎ Kreativita

- Schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií

◎ Orientace na výsledky

- Zaměření pozornosti týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE 3

◎ Výkonnost

- Schopnost využívat čas a zdroje účelně

◎ Diskuze

- Schopnost logicky argumentovat, vnímat pohledy ostatních na věc, vyjednávat a nacházet řešení

◎ Vyjednávání

- Schopnost řešení neshod k oboustranně přijatelnému řešení

◎ Konflikty a krize

- Schopnost a způsoby zvládnání konfliktů a krizí

BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE 4

◎ Spolehlivost

- Schopnost dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v dohodnutém čase a kvalitě

◎ Porozumění hodnotám

- Schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu

◎ Etika

- Morálně přijatelné chování každého jednotlivce

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE 1

- ◎ **Orientace na projekt**
 - Orientace organizace na řízení pomocí projektů a na rozvoj kompetencí projektového řízení
- ◎ **Orientace na program**
 - Definice a atributy programů a jejich řízení
- ◎ **Orientace na portfolio**
 - Řízení portfolio - stanovování priorit projektů a programů, optimalizace přínosů PPP
- ◎ **Realizace projektu, programu a portfolio**
 - Proces ustanovení a neustálého zlepšování řízení projektů, programů a portfolio organizace

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE 2

◎ Trvalá organizace

- Vztahy mezi dočasnými (projektovými) a trvalými strukturami

◎ Byznys

- Dopad byznys záležitostí na řízení projektů, programů a portfolií a obráceně

◎ Systémy, produkty, technologie

- Aplikování, dodání a implementování systémů, produktů či technologií (vazba PPP a trvalé org.)

◎ Personální management

- Plánování lidských zdrojů, nábor, školení, udržení, motivace a hodnocení výkonnosti, ...

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE 3

- ◎ Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
 - Správné chování v kontextu zdraví, bezpečnosti, ochrany života a životního prostředí
- ◎ Finance
 - Finanční kontext organizace - získávání a řízení finančních zdrojů
- ◎ Právo
 - Vliv práva a předpisů či směrnic na projekty a programy

ZDROJE

- ◎ PITAŠ, Jaromír, a kolektiv. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. Vydání třetí - doplněné a aktualizované. Brno: Společnost pro projektové řízení, o.s., 2013.
[online: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>]
- ◎ DOLEŽAL, Jan, a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4275-5.

TOŤ DNES VŠE.

Uf.