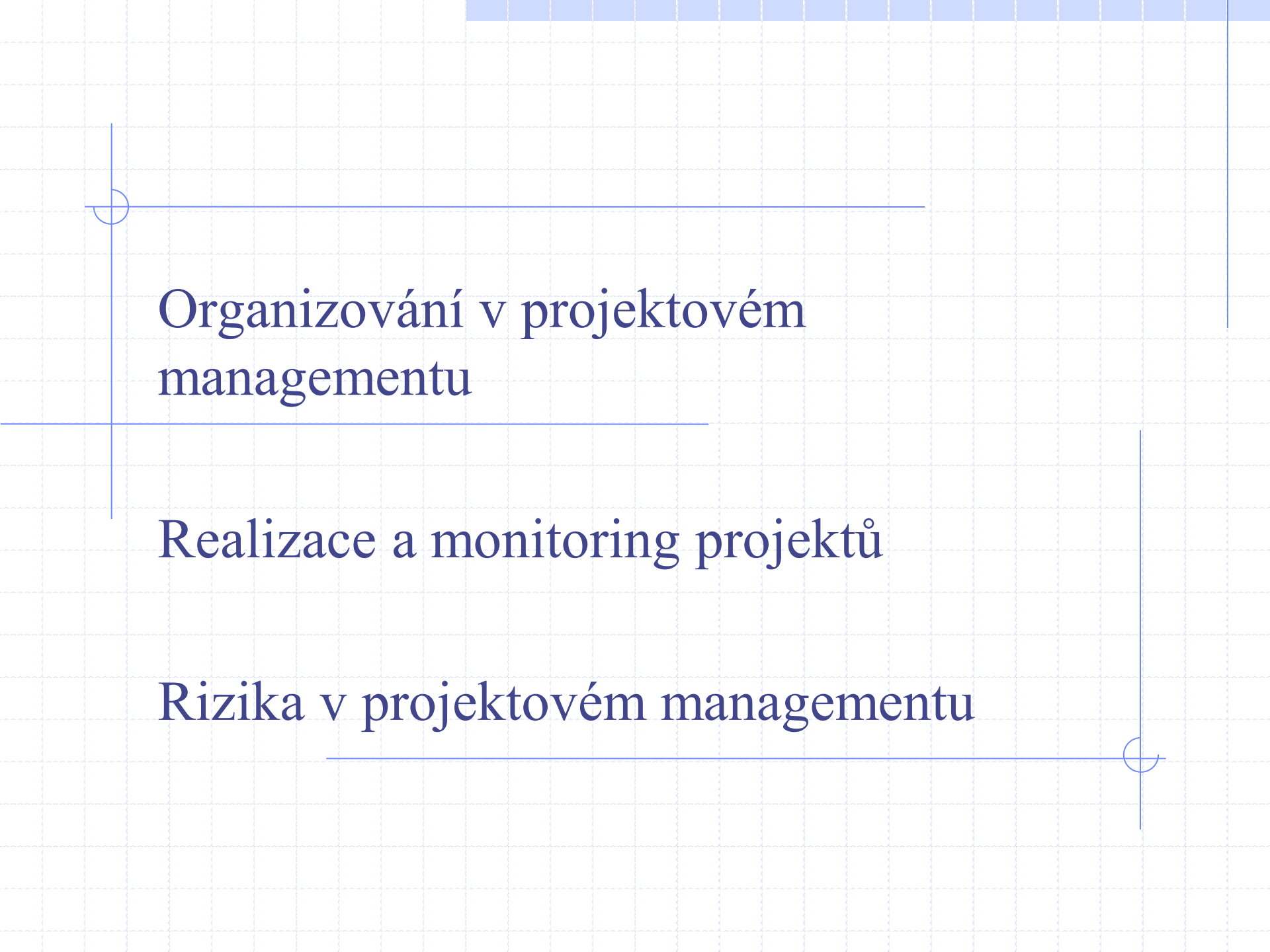


Management projektu IV.

Fakulta sportovních studií MU Brno 2018

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.
Ekonomicko-správní fakulta MU Brno
Lipova 41a
602 00 Brno
Email: pirozek@econ.muni.cz



Organizování v projektovém
managementu

Realizace a monitoring projektů

Rizika v projektovém managementu



ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

ORGANIZACE PROJEKTU

„Organizování, koordinování a realizace projektů má charakter cíleného a vědomého ovlivňování projektových procesů“.

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Dekompozice org. struktury projektu

Org. strukturu systému projektu tvoří prvky, které jsou nositeli jeho činnosti.

Jedním ze základních rysů projektové org. struktury je způsob přiřazování kompetencí.

Přitom je třeba respektovat tyto principy:

- Princip jednoznačného přiřazení
- Princip delegování podle očekávaných výsledků
 - Princip vyváženosti kompetencí
 - Princip úrovně rozhodování

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Tvorba org. struktury projektu

Probíhá ve dvou fázích:

- 1. Fáze definiční** – kde jsou definovány prvky, vztahy mezi prvky a vztahy k jednotlivým činnostem (kdo se bude na realizaci podílet)
- 2. Fáze popisná a přiřazovací** kde je definován popis jednotlivých vztahů a přiřazení vztahů prvkům org. struktury

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Projektová hierarchie

Projektová hierarchie vytváří základní organizační předpoklad k dosažení projektových cílů.

Zároveň určuje vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti subjektů, podílejících se na projektových pracích.

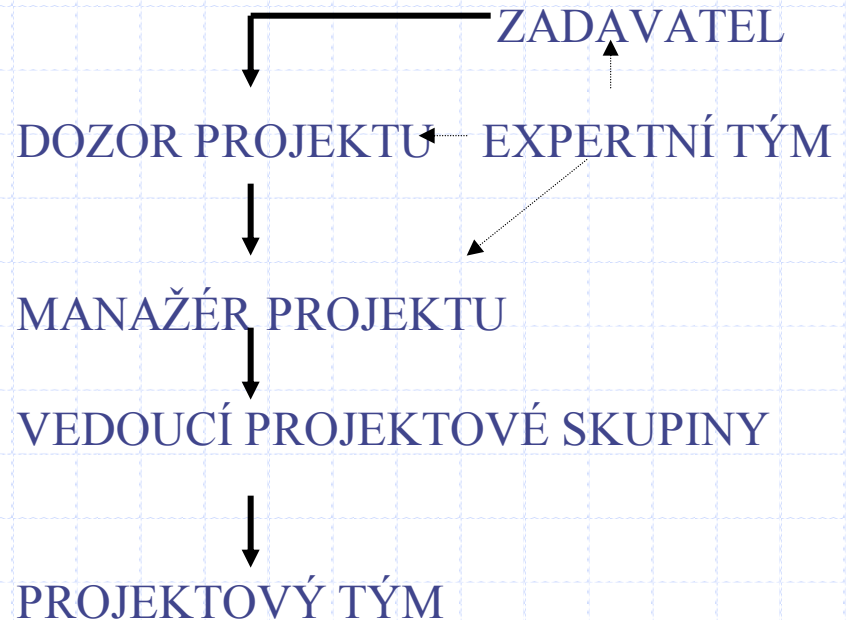
ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Projektová hierarchie rozlišuje v rámci organizace projektu pozice:

- dozor projektu,
- expertní tým,
- manažér projektu,
- vedoucí projektové skupiny,
- projektový tým,
- případně v dlouhodobě realizovaném projektu kmenový projektový tým.

Schéma projektové hierarchie:



ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

VZTAHY

a) Primární

Schvalovací kompetence ohledně projektu

Řídící kompetence na úrovni realizace projektu

Věcná přímá kompetence vykonávání obsahu
činnosti

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

VZTAHY

b) Sekundární

Spolurozhodovací pravomoc

Věcná spoluřešitelská odpovědnost

Věcná nepřímá odpovědnost

c) Komunikační vztahy

- Konzultační vztah- názory
- Informační vztah – povinnost informovat

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Modely organizačních struktur projektového managementu

Specifičnost org. struktury projektového managementu vyplývá z interdisciplinární povahy a časové ohraničenosti projektů.

Nelze kopírovat modely org. struktur projektového managementu z jednoho prostředí do druhého.

Při volbě modelu org. struktury projektového managementu musí být brány v úvahu přednosti a nedostatky projektu.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Konkrétní modely organizačních struktur projektového managementu

- Útvarový projektový management
- Maticový projektový management
- Čistý projektový management
- Síťový projektový management

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Útvarový projektový management

Nevytváří požadavky na změny ve stávající org. struktuře.

Je realizován prostřednictvím pracovních porad, pracovníci setrvávají na svých stálých , liniových pozicích, mají vysokou míru autonomie a jsou řízeni prostřednictvím liniových manažerů.

Zavádí se pro zavedení projektového managementu do podniku a pro malé projekty

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

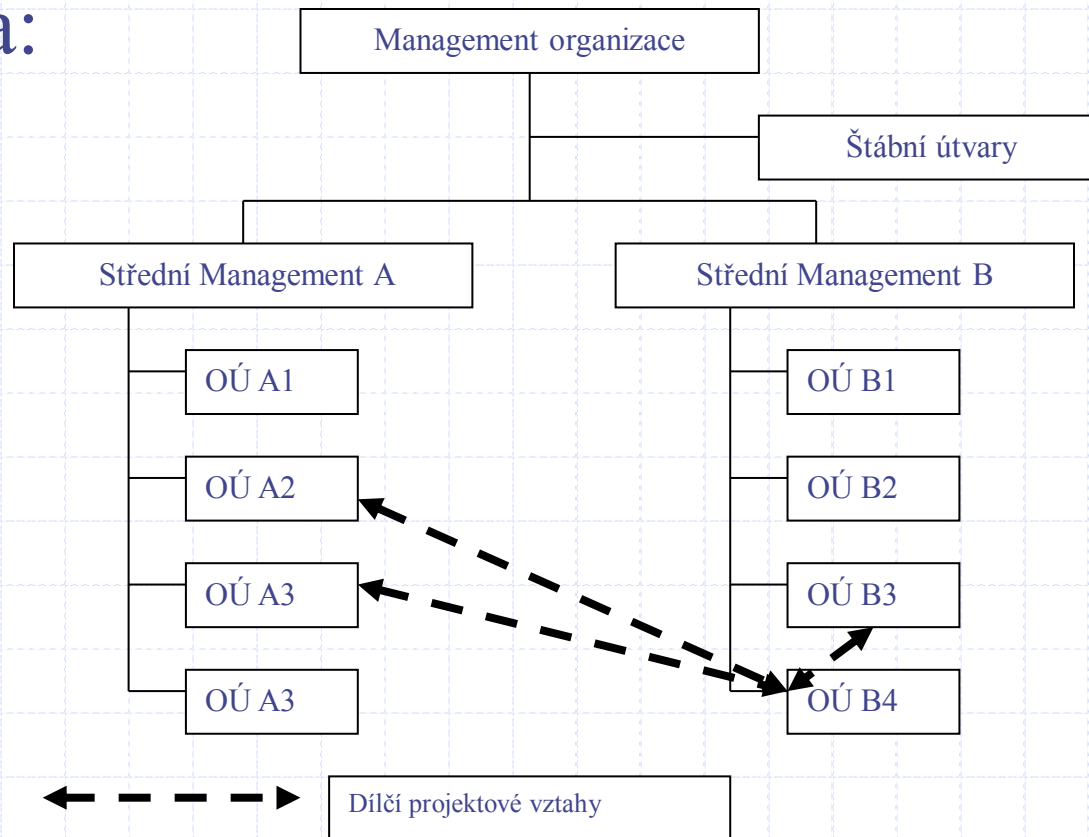
Model útvarového projektového managementu je možné modifikovat na:

- 1. Útvarový projektový management v jednotlivých odděleních**, kde je vyčleněna osoba zodpovědná za realizaci projektu. Řízení a koordinace projektu je zabezpečena liniovými manažery
- 2. Útvarový projektový management se štábním koordinátorem (zmocněnec)**, který má na starosti řízení a koordinaci realizovaných projektů. Nemá právo přikazovat, ale pouze jen metodicky vést a informovat vedoucí odborných útvarů. Tento submodel je vhodný v období zavádění projektového managementu.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

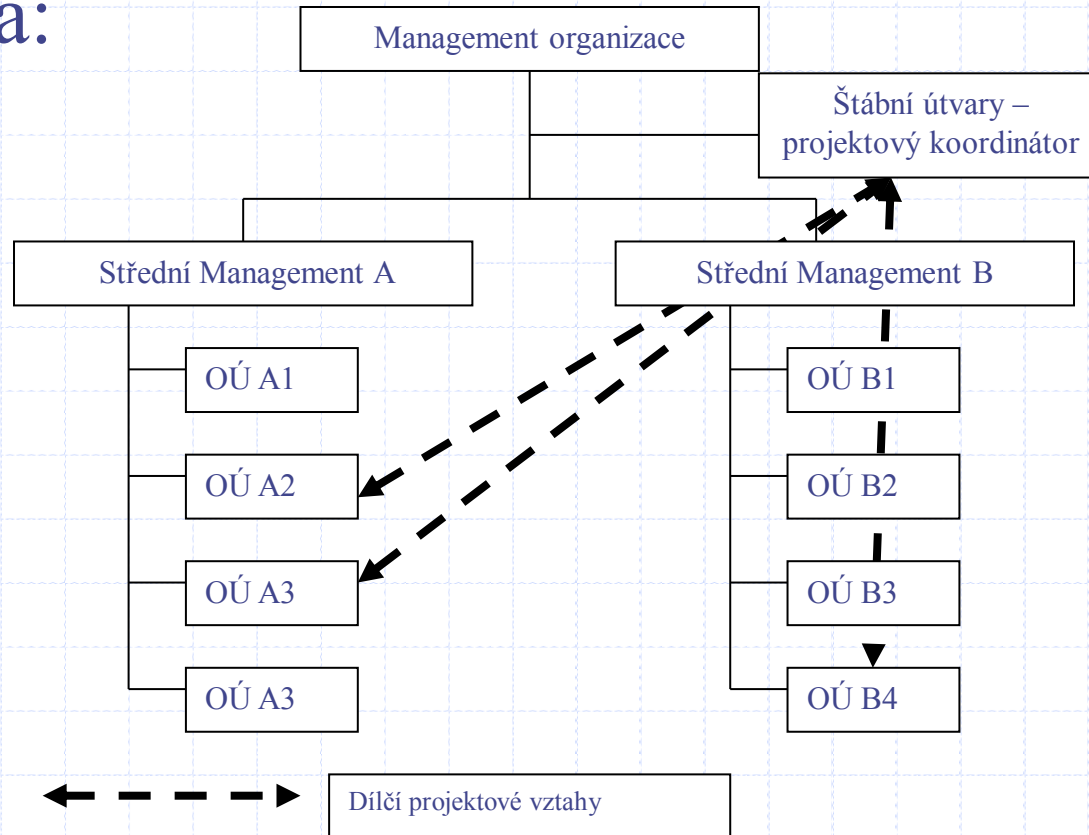
Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Maticový projektový management

Model maticové org. Struktury vzniká vložením projektové doplňkové struktury do stávající funkční liniově – štábní struktury.

Vloženou projektovou strukturu tvoří manažeři projektů a členové projektových týmů, kteří odpovídají za řízení jednotlivých projektů.

Maticový projektový management rozděluje oprávnění vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Maticový projektový management

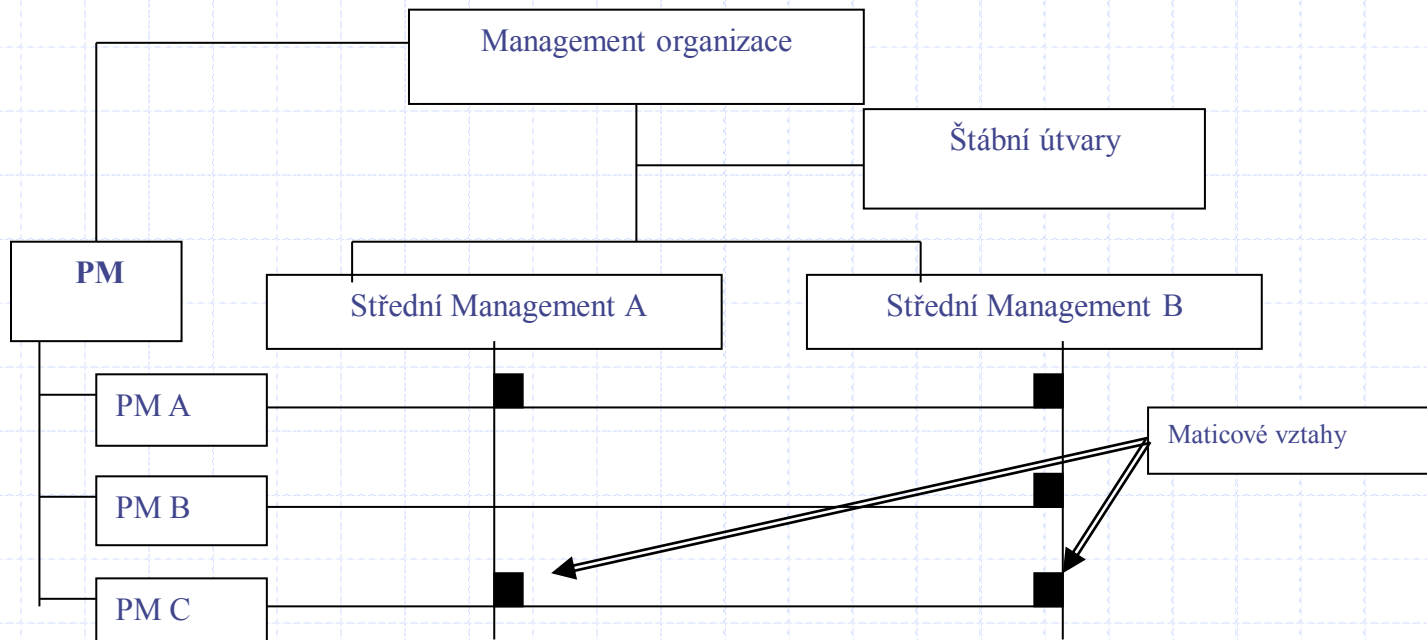
Jeho využívání je vhodné v případech, kdy probíhá v organizaci několik projektů současně a kdy se jedná o středně velké projekty vyžadující společné disponibilní lidské zdroje.

Maticový projektový management klade vysoké nároky na komunikační a koordinační schopnosti projektových i liniových manažerů.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Čistý projektový management

Využívá org. strukturu vytvořenou výhradně pro projektové účely.

V rámci této org. struktury jsou jednotliví členové projektových týmů po celou dobu trvání projektu zcela uvolněni ze svého stálého pracovního zařazení

Modely:

- Čistý projektový management ve stávající organizaci
- Čistý projektový management na zelené louce

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Sít'ový projektový management

Je charakteristický pro dynamickou org. strukturu. Využívá a dává do souvislosti výhody modelů maticové a čisté projektové org. struktury

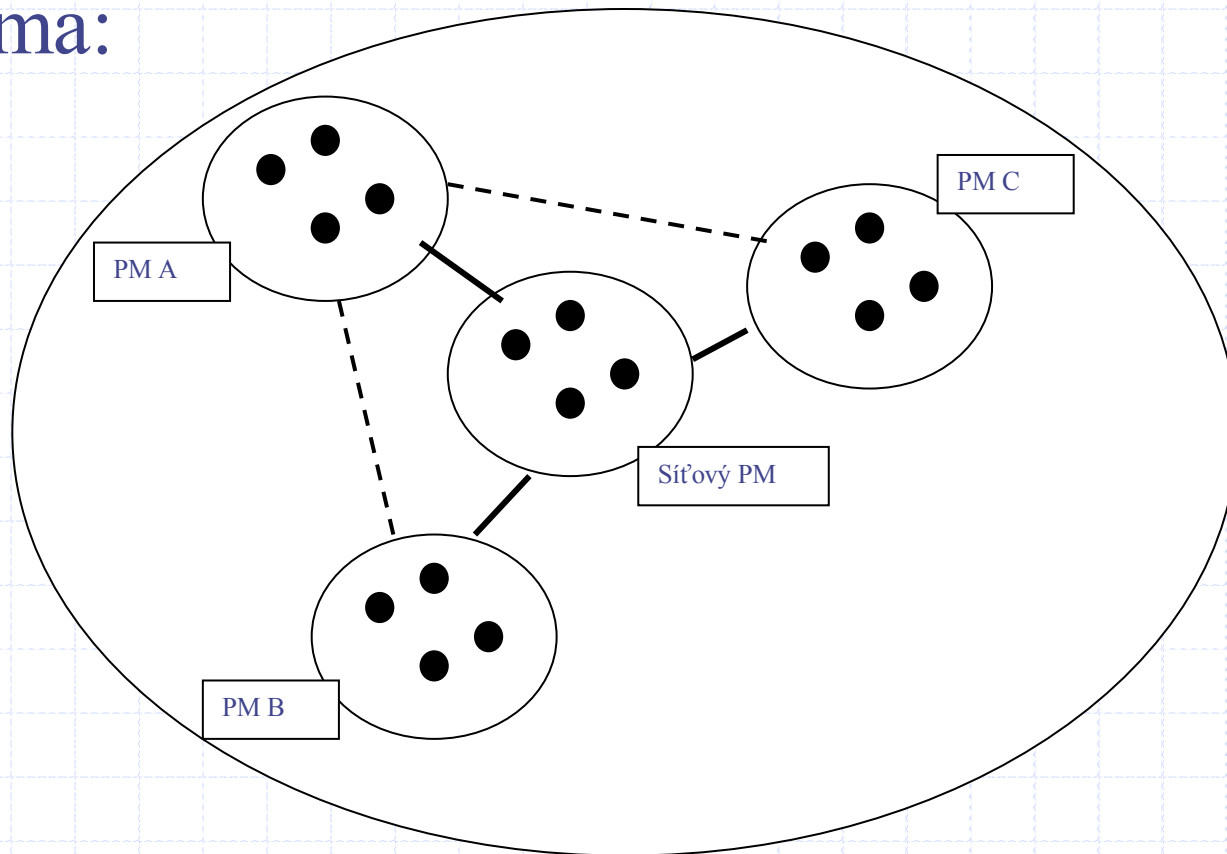
Je vytvářen vztahy mezi jednotlivými realizovanými projekty a kmenovou organizací, která je tvořena vrcholovým vedením organizace a odbornými odděleními.

Je velmi flexibilní, umožňuje řešit složité úkoly v požadovaném čase, kvalitě a minimalizaci nákladů.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Matrice zodpovědností

Popisuje vztahy mezi jednotlivými úkoly řešenými v rámci projektu, členy projektového týmu a externími subjekty projektu.

Matrice zodpovědnosti dává do souvislosti definiční tabulku činností projektu se vztahy jednotlivých pracovníků daného projektu.

Předností matice zodpovědností je vymezení jasné představy o úkolů a podílu na projektu pro každého člena projektového týmu a umožnění kontroly nad přidělenými činnostmi.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Výsledkem je tedy vzájemný vztah konkrétní osoby projektového týmu ke konkrétní činnosti projektu a vymezení schvalovací (S), řídicí (Ř) kompetence nebo věcně přímé či nepřímé odpovědnosti (VP, VN).

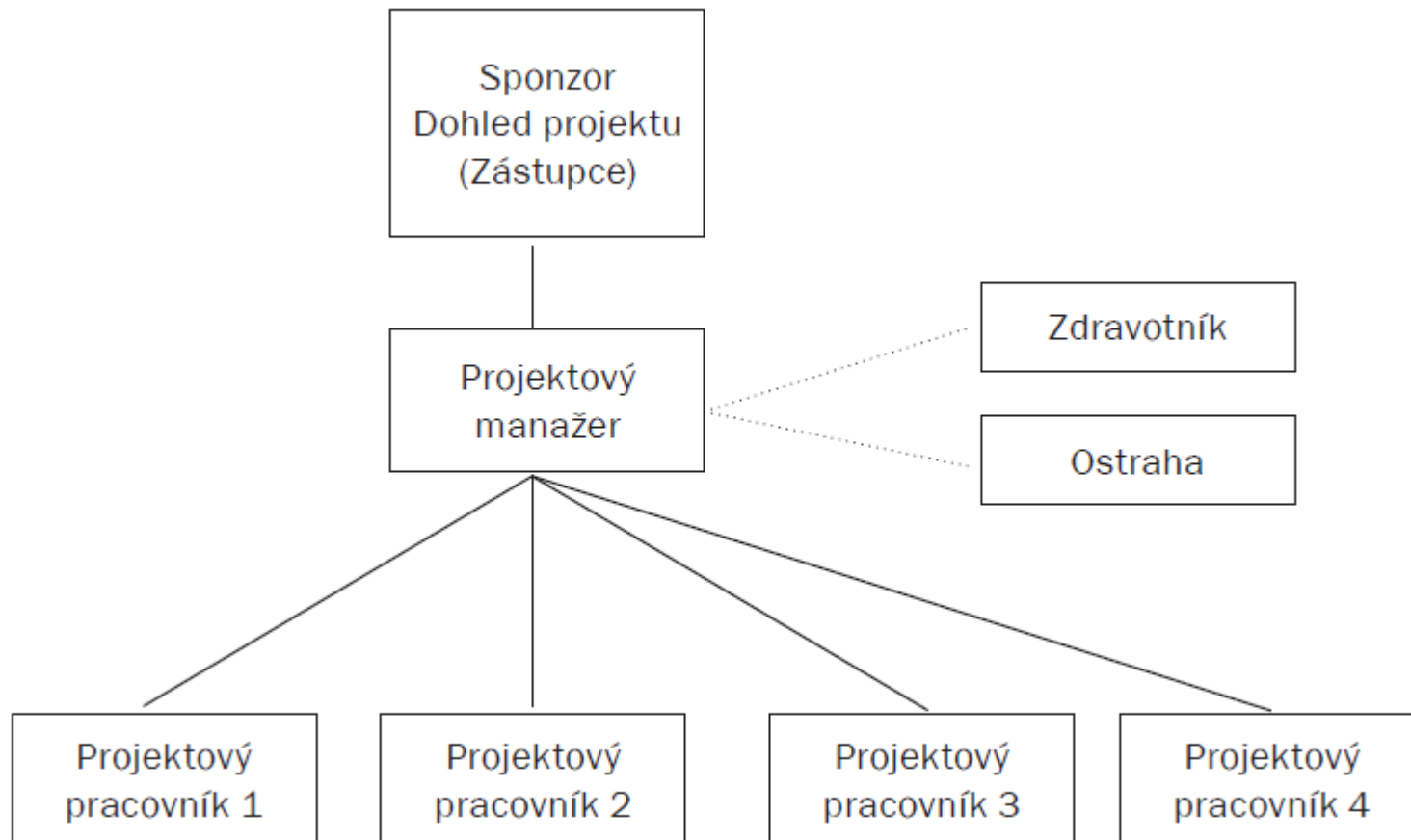
Schéma matice zodpovědností:

MATICE ZODPOVĚDNOSTÍ	osoba projektového týmu
projektová činnost	příslušná kompetence (odpovědnost)

ORGANIZACE PROJEKTU

příklad projektové hierarchie

Schéma č. 2.9: Příklad „projektové hierarchie“



Zdroj: vlastní simulace projektu

ORGANIZACE PROJEKTU

příklad matice zodpovědností

Tabulka č. 2.3: Příklad „kompetenční matice projektu“

Činnost	Popis činnosti	Sponzor, dohled nad projektem	Projekt. manažer	Projekt. pracovník 1	Projekt. pracovník 2	Projekt. pracovník 3	Projekt. pracovník 4	Zdravotník	Ostraha
A1	Nábor projekt. týmu a jeho setkání		Ř	VP	VP	VP	VP		
A2	Vypracování návrhu programu sportovního týdne		Ř	VP	VP	VP	VP	K	K
B1	Vypracování marketingového plánu a jeho schválení	S	Ř	VP		VP			
B2	Propagace v médiích			VP		VP			
B3	Reklama na jednotlivé sportovní dny			VP		VP			
B4	Reklama na přínosy sportovního týdne			VP		VP			
B5	Vyhodnocení propagace	S	Ř	VP		VP			



REALIZACE A KONTROLA projektů

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

REALIZACE A KONTROLA PROJEKTOVÝCH PRACÍ

Řídící a kontrolní procesy **integrují projektové činnosti a jejich zdrojové nároky** na podmínky získání zdrojů.

Východiskem na řízení realizace projektových prací jsou plány, někdy označované jako **implementační plány**.

Systém řízení realizace projektů obsahuje:

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

1. System kontroly průběhu realizace projektu spočívající v kontrole plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů, a kvality uskutečnění projektových činností.

Kontrolní systém řízení realizace projektu umožňuje identifikovat a **odstranit disproporce** mezi skutečným a plánovaným průběhem realizace projektu a dosažení stanovených projektových cílů.

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

2. Informační systém zabezpečuje identifikaci, sběr, analýzu a vyhodnocení informací o průběhu implementace projektu.

Získané informace využívají projektoví manažeři při rozhodování a řízení průběhu realizace projektu

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

3. Systém koordinace – zabezpečuje soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace projektu.

Základní úlohu zde sehrávají projektoví manažeři.

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

4. Rozhodovací systém – klade důraz na volbu nejefektivnější varianty realizace projektových činností na základě dostupných informací a kritérií na jejich posuzování.
5. Motivační systém zahrnující utváření motivačního prostředí a respektování společné vize všech subjektů, které se zúčastňují realizace projektu
6. Administrativně – technický systém je důležitá podpůrná složka řízení realizace projektu obsahující výkaznictví, dokumentační práce, software podporu a administrativní činnosti

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

Nejdůležitějším systémem pro řízení realizace projektových činností je **informační systém**.

K nejčastějším příčinám ovlivňující průběh realizace projektu a jeho řízení patří:

- **Neúplné** zadání projektu
- **Změny** zadání projektu během jeho realizace
 - **Nepřesně** určené požadavky na zdroje
 - **Špatně** odhadnuté projektové náklady
- **Nedostatečně** provedená dekompozice projektu
- Nedostatečná **kvalifikace** řídicích a výkonných pracovníků participujících v projektu

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Významným prostředkem na získávání a odevzdávání informací jsou pracovní porady

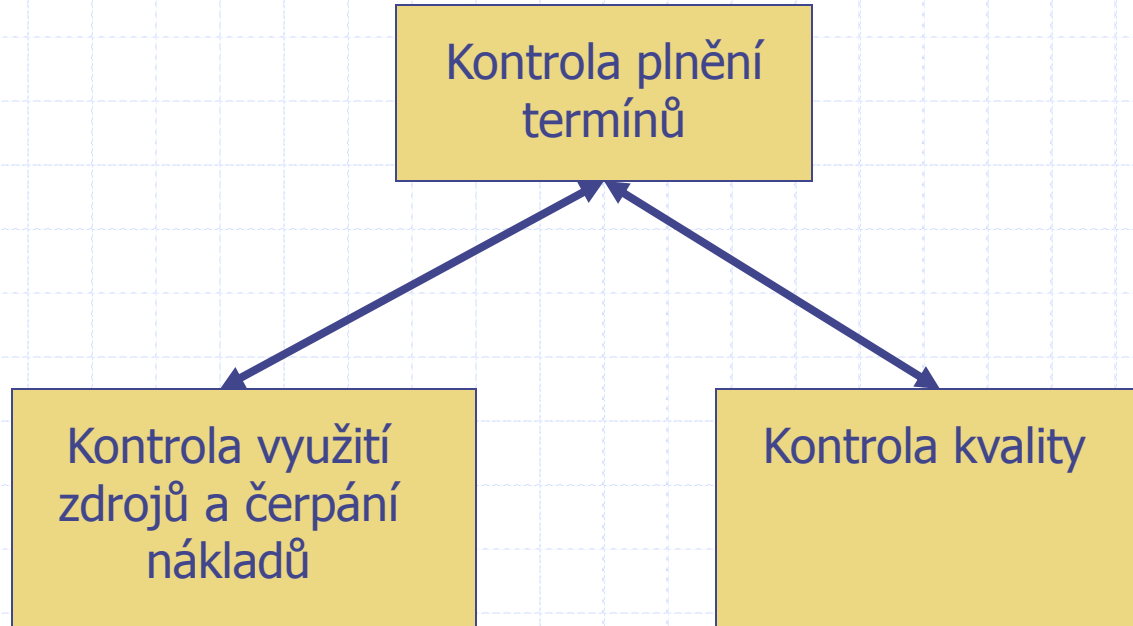
Na **pracovních poradách** se má uskutečňovat:

- Kontrola postupu prací a specifikace důsledků neočekávaných změn
- Diskuse o alternativních možnostech realizace projektových činností
- Zabezpečení potřebných informací pro členy projektového týmu
- Koordinace projektových potřeb se všemi zúčastněnými stranami
 - Kontrola a minimalizace projektových nákladů
 - Dodržování kvality
 - Řešení konfliktních situací

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

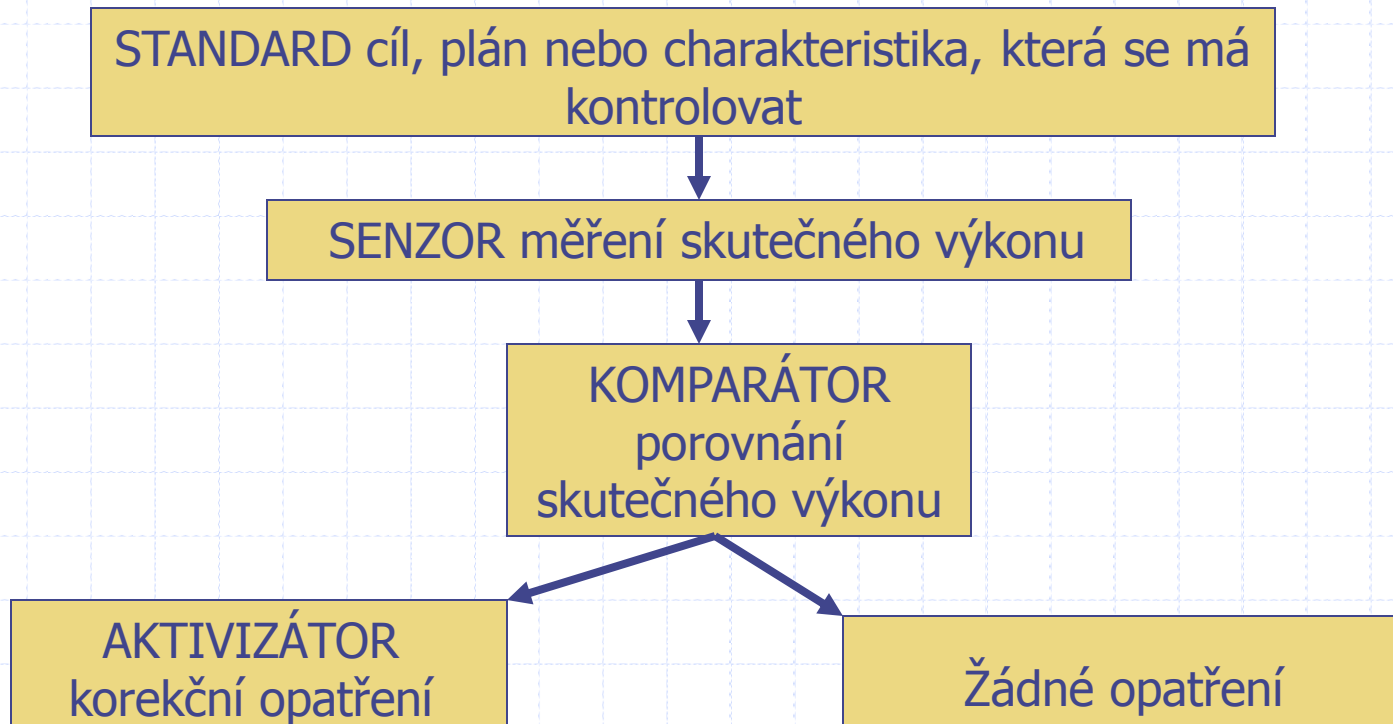
Složky projektové kontroly



Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Základní kontrolní postup



Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

MONITORING

Se rozumí **udržení směřování** a systematická kontrola všech projektových aktivit. To umožňuje při hodnocení odzkoušet, odhadnout, resp. ocenit jak se vyvíjejí projektové záležitosti.

Monitoring by měl poskytnout adresně každému řídicímu stupni informace o vývoji projektu a stavu rozpisu prací.

Každý řídicí stupeň by měl dostat informace, které potřebuje na rozhodování o projektu.

Navíc , monitoring by měl být **konzistentní s logikou** plánovacího, organizačního, řídicího a motivačního systému projektu.

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Požadavky na systém kontroly

1. Měl by být **pružný**
2. **Neměl** by být nákladný
3. Měl by přinášet **užitek**
4. **Pohotově** fungující
5. Senzory a monitory musí být **dostatečně přesné a spolehlivé**
6. Fungování by mělo být **jednoduché**
7. Systém by měl být lehce **udržovatelný**
8. Systém by se měl dat dále **rozšiřovat** a upravovat

Riziko v projektové managementu

Riziko v projektovém managementu je spojeno s působením negativních vlivů, které mohou mít za následek ohrožení projektu, případně vznik ekonomicky vyčíslitelné ztráty.

Správně definovaná potenciální rizika při tvorbě projektové dokumentace snižují negativní dopady při realizaci projektu.

Riziko v projektové managementu

- V každém projektu pracujeme se třemi základními proměnnými - viz „trojimperativ“, primární pozornost lze zaměřit na rizika vázaná
- na časové možnosti realizace projektu,
 - změny v nákladech a způsob financování projektových činností
 - a rizika spojená s kvalitou provedení činností.

Riziko v projektové managementu

Nejčastěji používaným nástrojem pro identifikaci potenciálních rizik, který je v projektové dokumentaci využíván, je tabulka možných rizik a jejich dopadů na projekt.

Příklad projektových rizik

Tabulka č. 2.5: Příklad „rizik v projektu“

Potenciální rizika		Vážné dopady na projekt	Přijatelné dopady na projekt	Zanedbatelné dopady na projekt	Pozn.
časová	CPM – kritická cesta	zpoždění při přípravě turnaje			
nákladová	překročení nákladů	vícenáklady při realizaci turnaje			
nákladová	cash flow projektu		nedostatek disponibilních zdrojů v průběhu projektu		
prováděcí	personální			nedostatek členů ostrahy turnaje	

Zdroj: vlastní simulace projektu

Příklad eliminace projektových rizik

Tabulka č. 2.6: Příklad „návrhu eliminace rizik v projektu“

Identifikované riziko	Způsob eliminace rizika	Nástroje	Pozn.
zpoždění při přípravě turnaje	jasná specifikace úkolů při přípravě turnaje a s tím související alokace zdrojů	navýšení počtu členů projektového týmu na přípravné práce	
vícenáklady při realizaci turnaje	smluvní ujednání všech činností se stanovením peněžní hodnoty plnění před realizací turnaje	závaznost plnění uzavřených smluv	
nedostatek disponibilních zdrojů v průběhu projektu	zajištění finančního plnění od poskytovatele (sponzora) projektu dle grafů čerpání nákladů	převedení celkové částky rozpočtu na účet projektu při zahájení realizace projektu	
nedostatek členů ostrahy turnaje	zajištění dodatečné personální kapacity	dohoda o výpomoci s ostatními osobami poskytujícími službu ostrahy	



Diskuse:

1. Organizování
2. Realizace a monitoring projektů
3. Rizika projektového managementu

MANAGEMENT PROJEKTU A ZMĚNY

teoretická část

Literatura:

Dolanský, V. – Měkota, V. – Němec, V.: Projektový management, Grada Publishing, Praha, 1996.

Majtan, M.: Projektový management, nové trendy v managementu, EKONOM, Bratislava, 2002, str. 81 – 97.

Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J.. Projektový management ve sportu. první. Masarykova Univerzita Brno: MUNI PRESS, 2015. 165 s.