

MUNI
ARTS

Úvod do projektového managementu

PhDr. Markéta Bočková

projekt



PROJEKT – ZPRACOVANÝ NÁVRH
NEBO PLÁN (STAVEBNICTVÍ ATD.)



PROJEKT – ČASOVĚ OHRANIČENÝ
PROCES ZA ÚČELEM VYTVOŘENÍ
PRODUKTU /SLUŽBY

projekt

ATRIBUTY PROJEKTU :

- > jedinečnost, neopakovatelnost
- > vymezenost časem, náklady, kvalitou
- > projekt je rizikový
- > na jeho realizaci se podílí projektový tým
- > téma, které má projekt řešit je komplexní a složité
- > probíhá ve struktuře organizace

JEDINEČNOST

TROJMIPERATIV

RIZIKA

PROJEKTOVÝ
TÝM

KOMPLEXNÍ
TÉMA

ORGANIZACE

trojimperativ

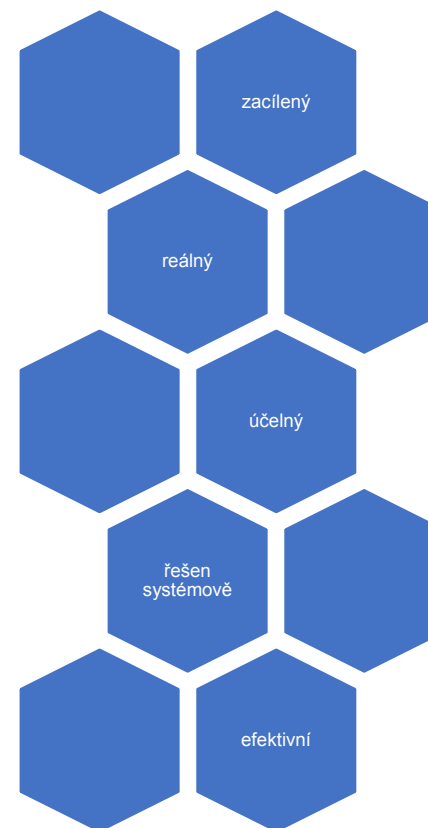
„Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámec naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“

*Národní standard kompetencí projektového řízení (verze 3.2), příloha č. 3 Výkladový slovník pojmů (verze 3.2) [online].
Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2012.
Dostupné z: <http://www.cspr.cz/images/stories/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf>*



zásady projektu

1. **Projekt musí být zacílený.** Měl by mít svoji cílovou skupinu, pro kterou je určen a pro kterou je nějakým způsobem přínosný. V oblasti nám známé – knihovnictví – jsou cílovou skupinou především uživatelé knihoven a specifické skupiny – menšiny, handicapovaní, studenti, děti, nebo důchodci. Avšak cílovou skupinou mohou být také zaměstnanci knihoven a další.
2. **Projekt musí být reálný.** Cíl projektu musí být zvolen tak, aby byl dosažitelný. Např. není reálné postavit v českých podmínkách stopatrovou knihovnu.
3. **Projekt musí být účelný.** Cílová skupina by měla z projektu vždy mít nějaký prospěch. Projekt by měl změnit nějaký stav z nevýhodného na výhodný.
4. **Projekt by měl být řešen systémově.** Je nutné brát v potaz každou součást projektu. Jakýkoli zásah má na konečný výsledek projektu vliv. Projekt je nutné řešit postupně, je to sled na sebe navazujících aktivit, které nelze přeskačovat a měnit.
5. **Efektivita.** Efektivní projekt minimalizuje zdroje (finanční a lidské) a maximalizuje výsledný produkt.



úspěšný projektu

- ✓ naplnil trojimperativ projektu, dosáhl - plánovaných cílů
 - v plánované kvalitě
 - v plánovaném čase
 - při dodržení plánovaných nákladů
- ✓ efektivně využíval požadované zdroje
- ✓ nevyvolal negativní dopady
- ✓ byl oceněn důležitými zainteresovanými stranami

nevýhody projektu

- > komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu,
- > specifické požadavky zákazníka projektu, často se objevující až v průběhu realizace,
- > organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu,
- > rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy,
- > změny v technologii,
- > plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací.

Standardy projektového řízení

- Standard **A Guide to Project Management Book of Knowledge** (PMBok®Guide) - vyvinutý a rozvíjený profesní organizací projektových manažerů Project Management Institute (PMI),
- **ICB International Competence Baseline** - spravovaný mezinárodní organizací International Project Management Association (IPMA),
- standard **PRINCE 2** (Projects in Controlled Environment) - spravovaný APM Group, Ltd. - tento standard je zejména oblíbený ve Velké Británii, zemi svého původu,
- **ISO 10006** (Řízení jakosti, směrnice pro management kvality v podniku zaměřený na procesy projektového managementu).

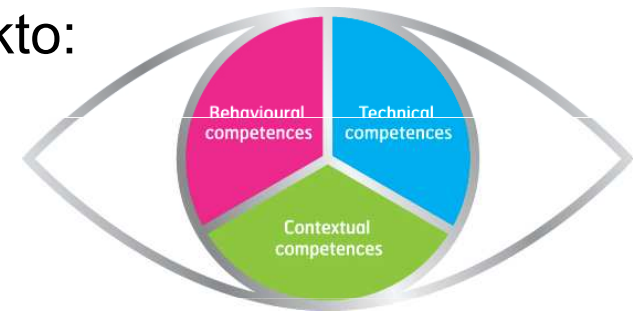
Standard IPMA Competence Baseline

ICB (nyní verze 3) - na projekt z hlediska kompetencí – schopností – dovedností projektového manažera a členů týmu.

Pro potřeby České republiky vznikl Czech Competence Baseline – CzCB

Kompetenční pohled na problematiku ICB rozděluje takto:

- > technické kompetence
- > behaviorální kompetence
- > kontextové kompetence.



TECHNICKÉ KOMPETENCE

- úspěšnost řízení projektu
- zainteresované strany
- požadavky a cíle projektu
- rizika a příležitosti
- kvalita
- organizace projektu
- týmová práce
- řešení problémů
- struktury v projektu
- rozsah a výstupy (dodávky) projektu
- čas a fáze projektu
- zdroje
- náklady a financování
- obstarávání a smluvní vztahy
- změny
- kontrola, řízení podávání zpráv
- informace a dokumentace
- komunikace
- zahájení
- ukončení

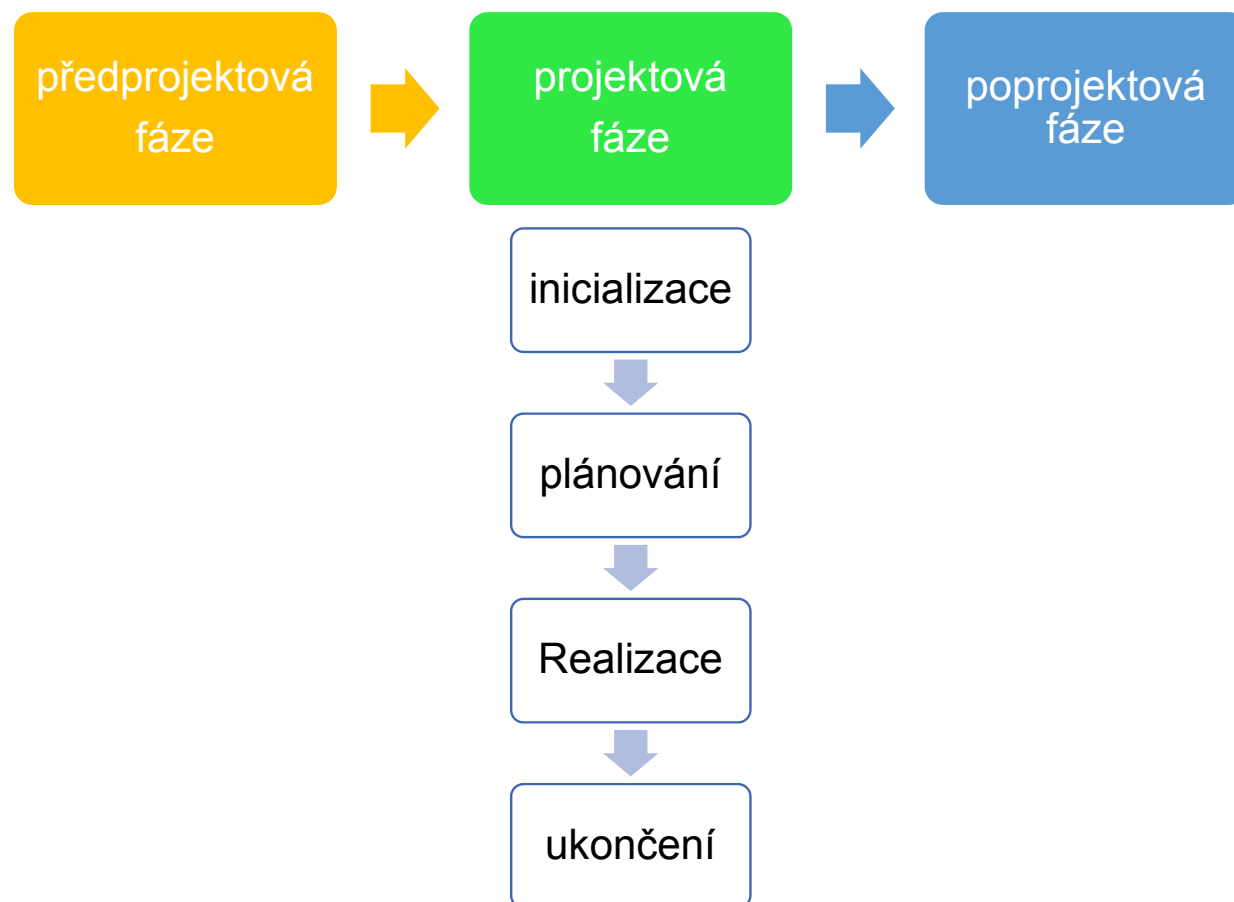
BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE

- vůdcovství
- zainteresovanost a motivace
- sebekontrola
- asertivita
- uvolnění
- otevřenost
- kreativita
- orientace na výsledky
- výkonnost
- diskuse
- vyjednávání
- konflikty a krize
- spolehlivost
- porozumění hodnotám
- etika

KONTEXTOVÉ KOMPETENCE

- orientace na projekt
- orientace na program
- orientace na portfolio
- implementace projektu, programu a portfolia
- trvalá organizace
- byznys
- systémy, produkty a technologie
- personální management
- zdraví, bezpečnost, ochrana životního prostředí
- finance
- právo

Životní cyklus



předprojektová fáze

- > jaký je návrh tématu projektu?
- > existuje poptávka po navrhovaném tématu?
- > existují příležitosti pro realizaci projektu?
- > je vhodné projekt doporučit k realizování?
- > jaké jsou důvody proč projekt realizovat?
- > čeho máme realizací projektu dosáhnout?
- > zapadá téma do vize organizace?
- > plní některý ze strategických cílů?



námět na projekt



doporučení k realizaci

předprojektová fáze

- - studie příležitostí (opportunity study) / studie proveditelnosti (feasibility study)
- - **SWOT**, SLEPT analýza
- - analýza zainteresovaných stran
- - logický rámec
- - kritéria úspěšnosti
- - SMART cíl / trojimperativ

zainteresované strany

- „Zainteresovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojena do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně / negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky.“
- Nejjednodušší cesta identifikace zainteresovaných stran je pomocí otázek:
 - > Kdo má zájem, aby projekt uspěl?
 - > Kdo projekt podporuje?
 - > Kdo projekt financuje?
 - > Pro koho je projekt určen?
 - > S kým musíme během realizace projektu spolupracovat?

SLEPT analýza



Social – sociální



Legal – legislativní



Economic – ekonomické



Policy – politické



Technology – technologické

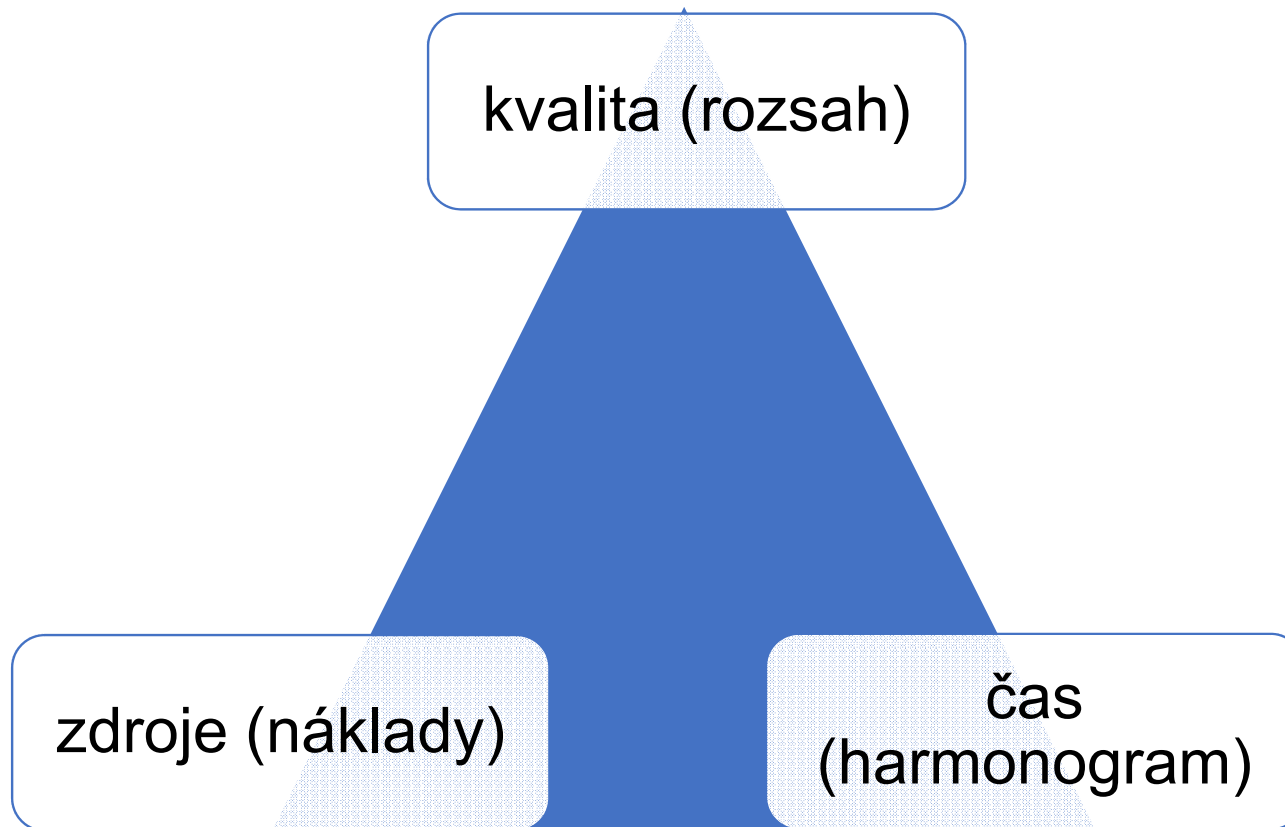
SWOT analýza

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY S strengths	SLABÉ STRÁNKY W weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI O opportunities	HROZBY T Threats

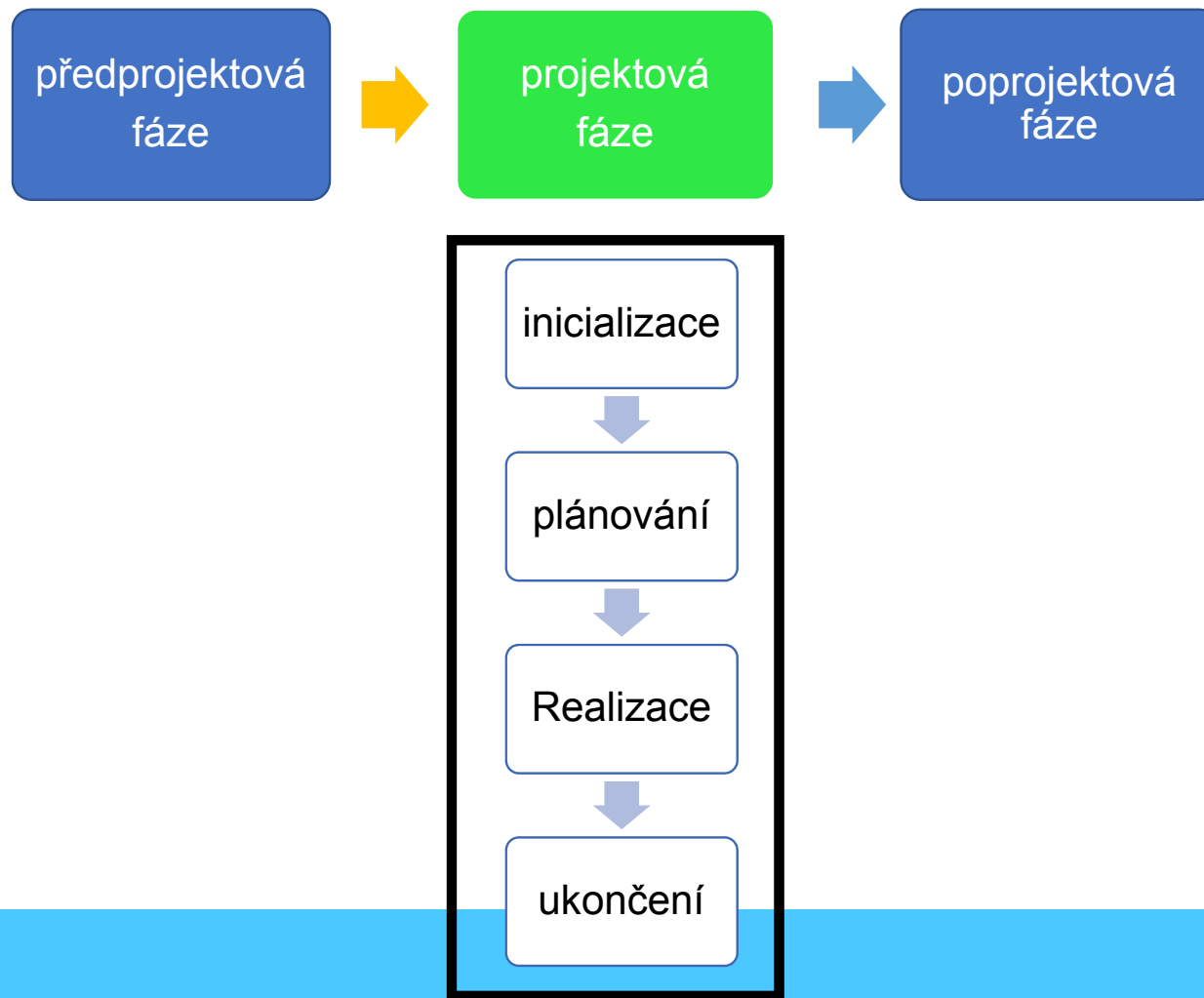
smart cíl

S	Specific	Cíle musí být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Cíle musí být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Agreed	Jistota, že zainteresované osoby vědí o co jde a shodli se relevantnosti cíle.
R	Realistic	Cíle musí být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
I	Time-bound	Cíle musí být časově ohraničené, aby byly kontrolovatelné.

trojmiperativ



projektová fáze



projektová fáze

- Výstupem projektové fáze je hotový cíl projektu – realizovaný produkt či služba podle zadání.

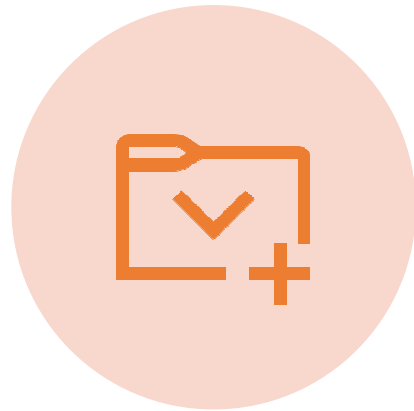
předprojektová

- Co budeme dělat.

projektová fáze

- Jak?
- S kým?
- Realizace.
- Předání

Inicializace / zahájení projektu



DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH
ATRIBUTŮ PROJEKTU



SESTAVENÍ
PROJEKTOVÉHO TÝMU

zakládací listina

OBSAH

název projektu, organizace

datum vyhotovení zprávy,

popis projektu,

cíl projektu, účel projektu,

sponzor projektu, rozpočet

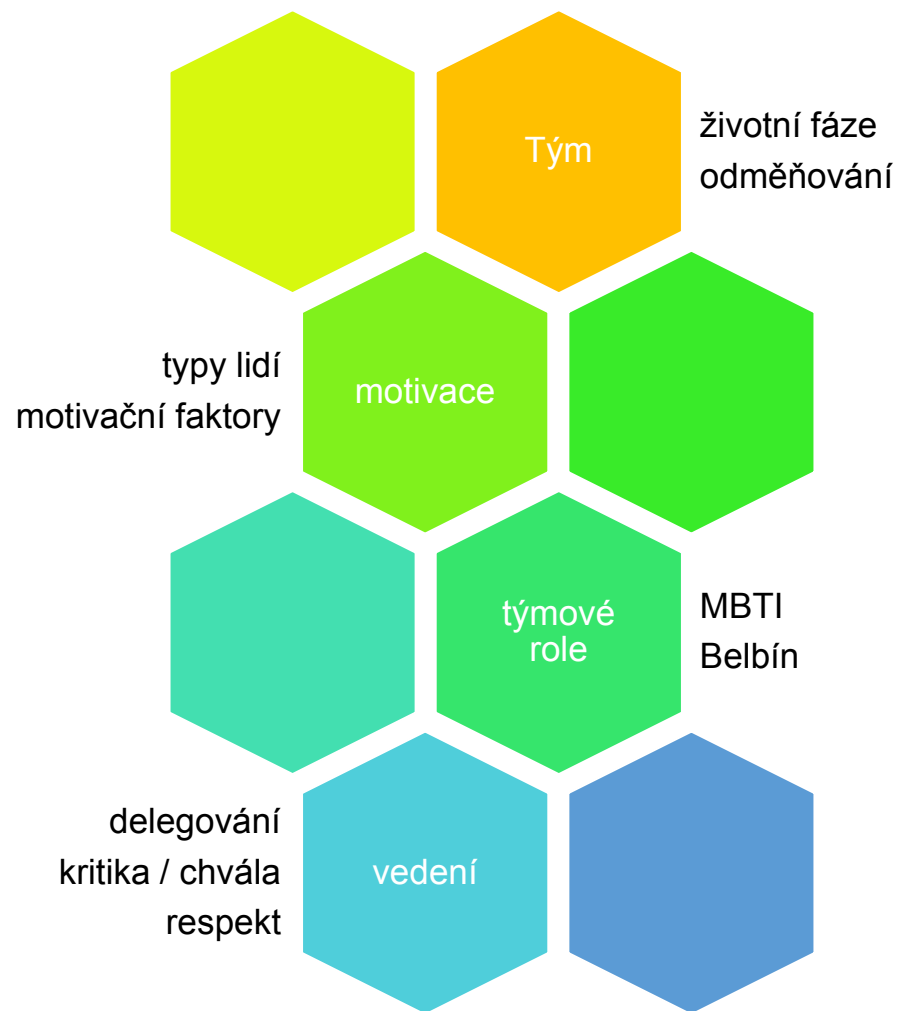
projektový manažer a vymezení jeho kompetencí,

seznam členů projektového týmu včetně organizační struktury týmu a kontaktů,

datum zahájení a předpokládaného ukončení projektu včetně zásadních milníků projektu.

ve velkých organizacích to bývá většinou vedoucí oddělení, pro které je projekt řešen, a které ze svého rozpočtu hradí náklady.

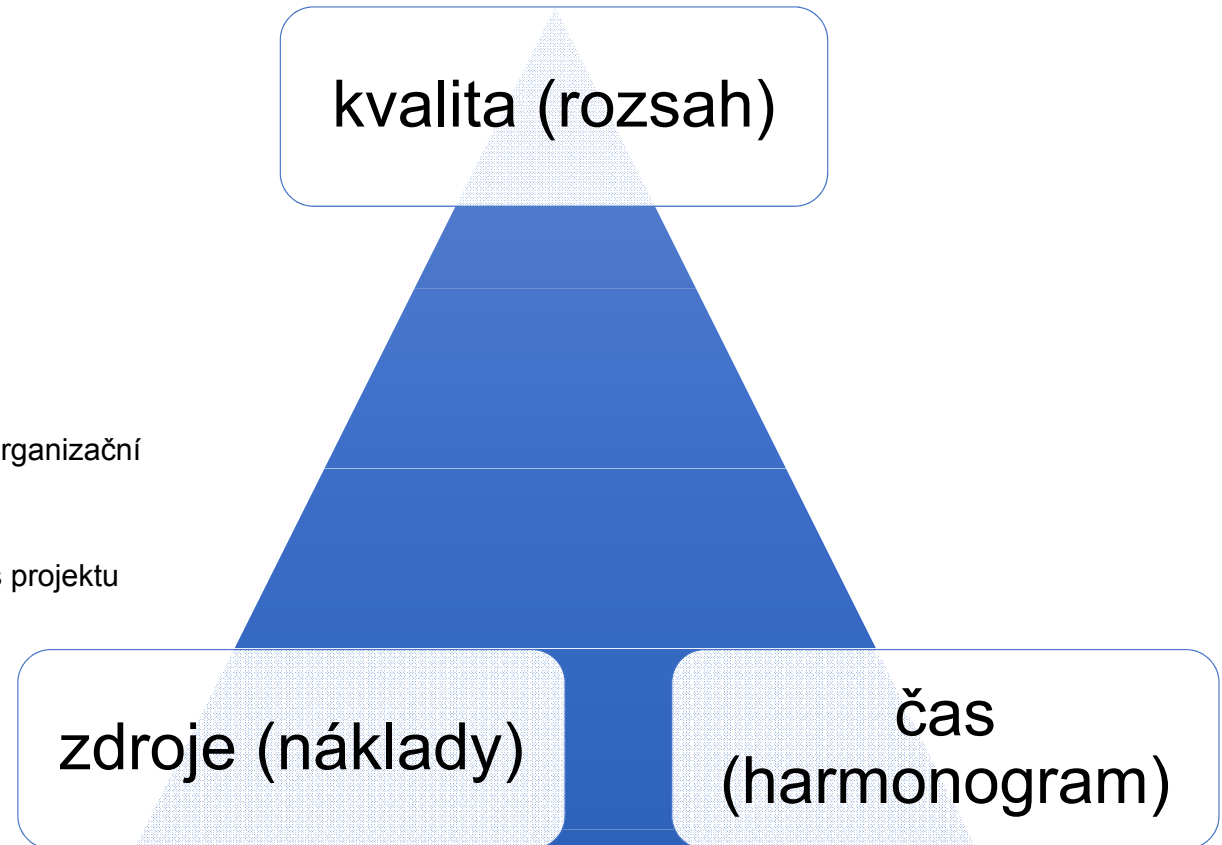
tým



plánování

–Plán projektu

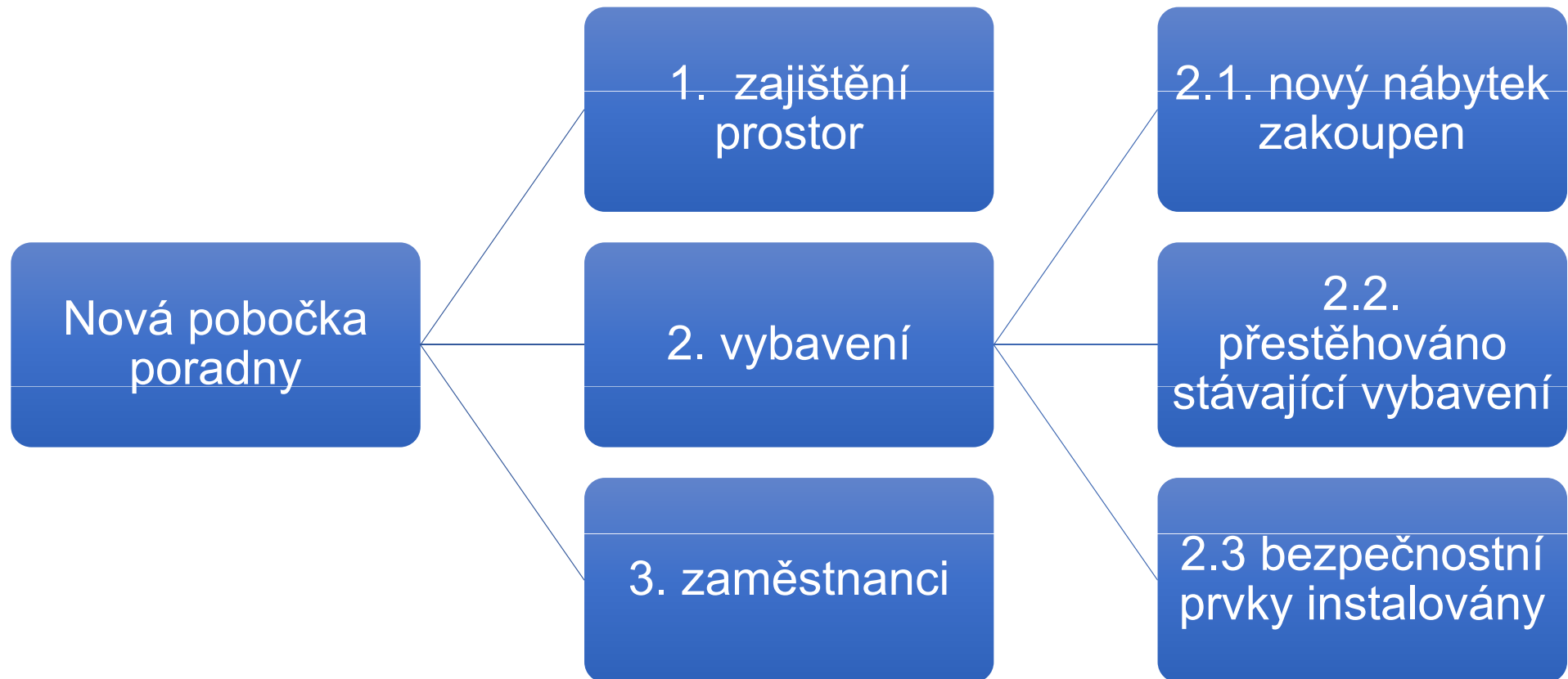
- souhrnné informace o projektu
- požadavky projektu
- milníky
- hierarchickou strukturu prací (WBS)
- síťový graf činností
- Ganttův diagram či graf
- rozpočet
- schéma řízení a organizace projektu – hierarchická organizační strukturu (OBS)
- matice zodpovědnosti
- definice rozhraní – fáze řízení projektu, životní cyklus projektu
- logistickou podporu
- komunikační plán
- standardy pro řízení a bezpečnost majetku
- způsob kontroly projektu



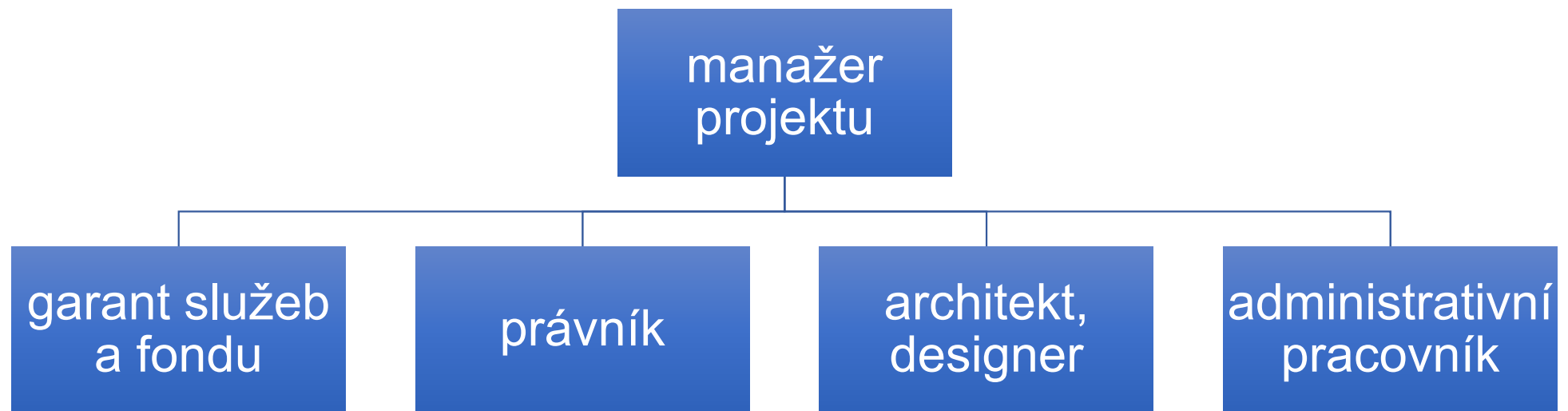
wbs – work breakdown structure

- > komplexní popis rozsahu dodávky projektu.
- > určuje, co se bude dělat.
- > obsahuje 100 % definovaného cíle a zachycuje všechny dodávky - vnitřní, vnější i prozatímní - z hlediska práce která musí být vykonána.
- > pomáhá stanovit předem náklady a sledovat postup naplňování dodávky.
- > je unikátní, pro stejný cíl vytvoří dva různé týmy dvě různé WBS.
- > je významným výstupem řízení projektu.
- > představuje hlavní seznam výsledků k provedení.

wbs



Organizational Breakdown Structure - obs



Matrice zodpovědnosti - raci

R - responsible

zodpovědnost – co má zodpovědná osoba vykonat

A – accountable

ručitel/vlastník výsledku nebo schvalovatel – nemusí se podílet na realizaci, ale zajišťuje správnou a efektivní tvorbu

C – consulted

osoba, která se dodávce vyjádří

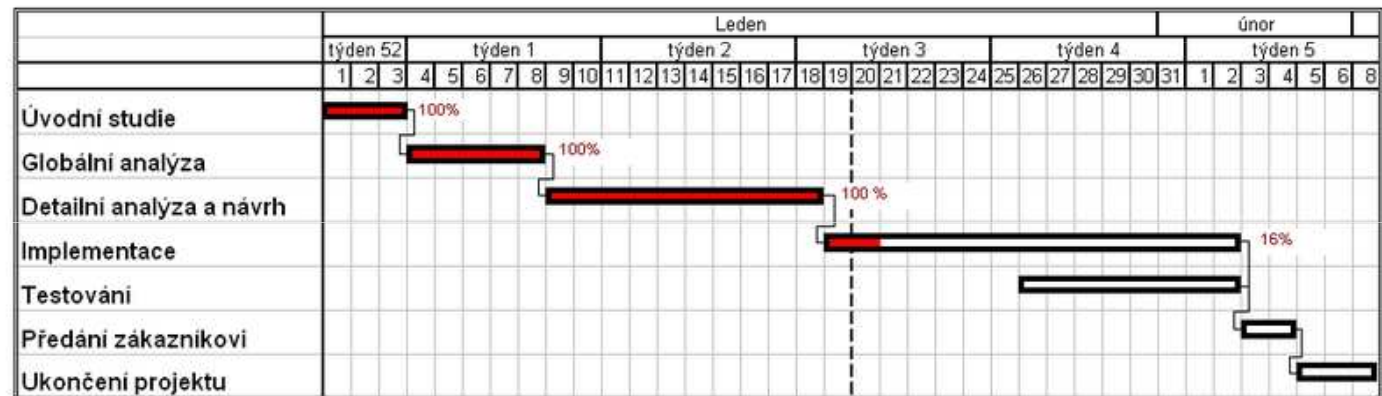
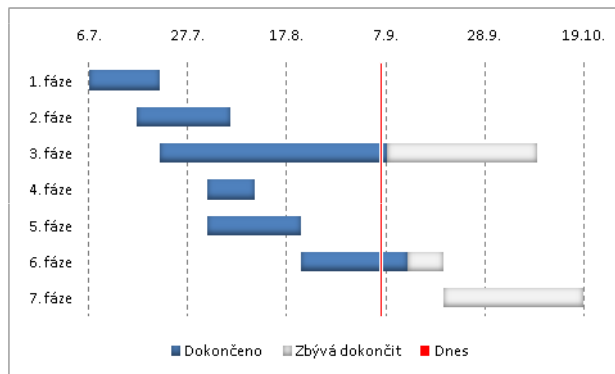
I – informed

kdo má dostávat informace o postupu plnění.

Prvky WBS	členové týmu				
	manažer	garant služeb	architekt, designer	právník	administrativní pracovník
výběr nábytku	-	C	R	A	I

Ganttův diagram / graf

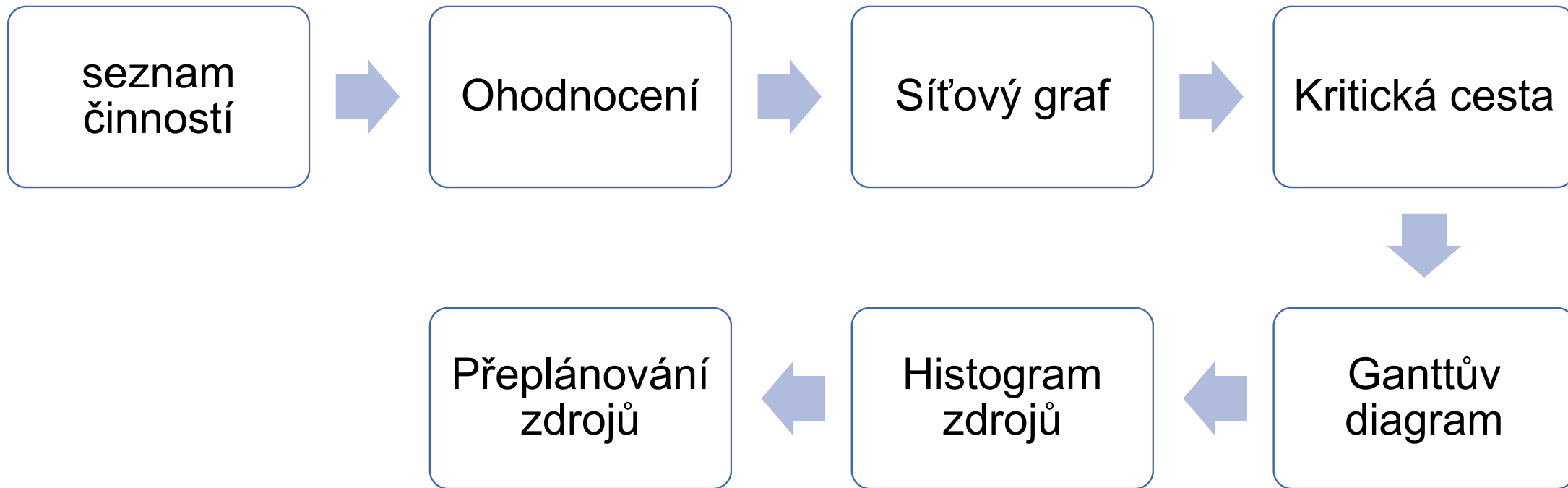
Ganttův diagram je rozšíření Ganttova diagramu o logické návaznosti činností.



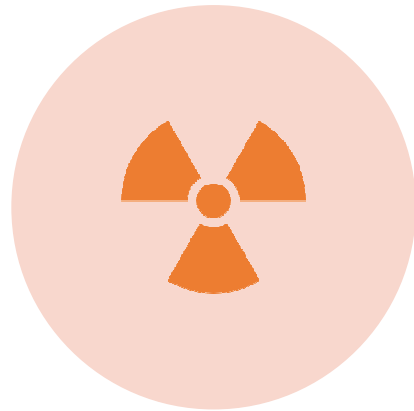
Plán řízení komunikace

CO	jaké informace budou sdíleny
PROČ	popis dokumentů
KDY	jaká je periodičita a jaké jsou časové limity odezvy
OD KOHO	odpovědná osoba
PRO KOHO	kdo má informaci obdržet
JAK	jakou formou budou informace předávány členům týmu, případně mimo projekt

Plánování zdrojů



rizika



HROZBY



RIZIKA

rizika



identifikace

seznamy, pohovory,
zkušenosti – zdroje
rizik, potenciální hrozby



kvantifikace

odhad nákladů –
očekávané finanční
náklady



reakce

krizové plánování,
alternativní strategie,
pojištění



kontrola

náhradní řešení,
aktuální reakce na
rizika, aktualizace plánu
rizik

realizace

1. kontrola
2. informace
3. usměrňování
4. rozhodování
5. motivace
6. administrativně-technické zabezpečení

realizace - změny

zásadní

- vyžaduje zásadní přehodnocení projektu. Jeho cíle a plánu.

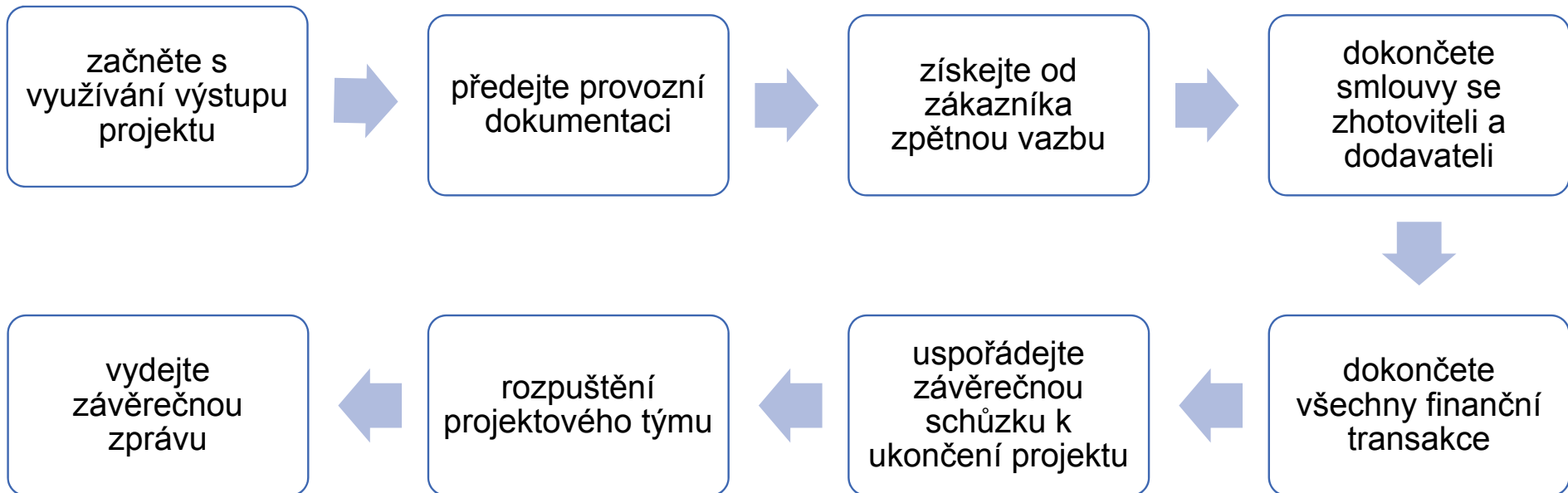
významné / podstatné

- významně ovlivňuje předmět projektu nebo jeho realizaci.

nepodstatné

- na projekt mají minimální dopad

ukončení



poprojektová fáze

- > analýza ukončeného projektu / postimplementační analýza
- > zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů
- > udržovací fáze výsledků projektu

postimplementační analýza

- > údaje o analyzovaném projektu
- > rozbor odchylek a změn
- > vyhodnocení správnosti odhadů času, nákladů a zdrojů (trojimperativ)
- > vyhodnocení práce projektového týmu
- > rozbor způsobu provedení analýzy rizik a jejich monitorování
- > vyhodnocení jednotlivých subdodavatelů

MUNI
ARTS

děkuji za pozornost

PhDr. Markéta Bočková
mbockova@phil.muni.cz