

5 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ – PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

5.1 Cíle

- dokáže pochopit základní filozofii projektového managementu
- základní dovednosti pro řízení menších projektů
- pojmenovat kvalitativní znaky projektu
- vést malý projektový tým, členům týmu předávat to, co umí
- umí projekt zrealizovat (z pohledu projektového manažera)

5.2 Úvodem

V současné době žijeme ve světě projektů. Každý z nás v současné době řídí nějaké projekty, nebo je členem nějakého projektového týmu. Je mnoho organizací, které pracují projektovým způsobem v projektové struktuře s projektovými rolemi s řadou projektů. Další projekty vznikají přirozenou cestou z potřeb organizace nebo přidělením dotace na základě projektové nebo grantové žádosti. Vzniká tedy nová kvalifikace – projektový manažer, ředitel projektu, project manager... s projektovými kompetencemi. Vzniká tudíž poptávka po informacích týkajících se projektového řízení.

V následujícím materiálu je text vhodný pro ty, kteří chtějí začít pracovat projektově. Jde o shrnutí projektového řízení, které se nám osvědčilo při řízení našich projektů. Každý si však musí projít vlastní cestu k vlastnímu systému projektového řízení. K tomu může být materiál podnětnou inspirací.

Hodně štěstí při projektovém řízení!

Projekt chápeme jako proces změny, na jehož výsledku je mnohdy závislý úspěšný chod organizace. Řízení projektu není jednoduchou záležitostí, a to nejen díky potřebě organizovat mnohdy široké spektrum zainteresovaných pracovníků či organizací, ale často i díky komplexnosti řešeného úkolu. Je proto třeba se v této dovednosti neustále vzdělávat a získat praktické dovednosti a být připraven řídit projekty různé velikosti.

Projektové řízení není novou manažerskou disciplínou, jak by se na první pohled zdálo. Zmínky o projektovém řízení jsou i v bibli, ve Starém zákoně, kde se popisuje stavba Šalamounova chrámu v Jeruzalému. Je tam popsáno, jaký materiál byl použit, jak byl smluvně zajištěn, kdo na chrámu pracoval a jakou dostával mzdu. Král Šalamoun uplatnil projektové řízení okolo roku 960 př. n. l. Podobných příkladů bychom mohli vyjmenovat celou řadu, jen namátkou můžeme ještě jmenovat stavbu Velké čínské zdi nebo stavby chrámů a amfiteátrů ve starém Řecku, stavby silnic a akvaduktů ve starodávné říši římské.

Jiný podobný příklad z pozdější doby a z našich dějin je výstavba Nového Města v Praze v době Karla IV, který sám projekt koncipoval a který pověřil Matyáše z Arrasu jeho řízením. Těchto několik příkladů dokumentuje, že projektové řízení existuje již dlouhou dobu. Z novodobých dějin můžeme uvést velké projekty umělých průplavů mezi moři, například Suezský nebo Panamský průplav.

Na začátku 20. století s rozvojem průmyslové výroby došlo k realizaci mnoha velkých projektů. Příkladem může být projekt stavby Eiffelovy věže v Paříži nebo stavba velké zaoceánské lodi Queen Mary v Anglii. Jako manažerská disciplína se projektové řízení zformovalo během druhé světové války, kdy bylo nutno řešit mnoho projektů při vývoji nových typů zbraní. Zde hrál hlavní roli čas, a proto byla časovému plánování věnována velká pozornost. Ostatní typy znalostí projektového řízení byly v pozadí. Příklady velkých projektů z této doby jsou projekt Manhattan - vývoj atomové bomby v USA a invaze spojenců na pobřeží Normandie.

Znalost projektového řízení je kompetence, která se hodí v každé organizaci, ať už neziskové, či komerční. A nejen v nich. Tato kompetence se mnohdy uplatní i v rodině, například při organizaci dovolené, stavbě domu atd. Zkušenosti a znalosti z oblasti projektového managementu pomohou účinně snížit náklady na rea-

lizaci projektů. Management projektů je dnes již brán jako profese, která má svou globální působnost, standardy, znalosti a schopnosti. Sdružuje projektové manažery napříč všemi obory lidské činnosti.

5.3 Ze života školy

Učitel Karel, přezdíváný Cvach, byl člověkem znalým mnoha řemesel. Jednoduše řečeno – všechno znal, všude byl 2x a velmi dobře věděl, co se kdy mělo udělat. Stále naznačoval vedení školy, že on je jako stvořený pro vedení nějakého významného projektu a že za takový projekt nepovažuje odvezení auta do opravny, čím byl pověřen minulý měsíc.

Jednoho dne se dočkal. Ředitel školy si ho zavolal a pověřil ho řízením nového projektu – měl zorganizovat velkou akci pro zviditelnění městského úřadu pomocí her a soutěží pro žáky školy i pro veřejnost. Ředitel školy mu dal všechny dostupné informace, zdroje, pravomoci a také zodpovědnost a stanovil milníky a také termíny. Karel byl v sedmém nebi – konečně bude řídit a všem ukáže, jaký je lídr.

Karel se okamžitě pustil do práce – věděl, že úspěch projektu je založen na velkolepém názvu projektu a že musí vymyslet vítězné jméno projektu, který musí být jedinečné a také snadno zapamatovatelné. A tak přemýšlel den, dva, tři... Napadali ho samé originální věci, jako „práce na radnici“, „jak se má radnice“, „chceš být starostou“, „co děláš, úředníku“, „začni makat“...

Za pár dní si ho zavolal ředitel školy a probírali spolu splněné úkoly. Nebylo hotovo nic, nebyl vytvořen tým a vlastně ani nikdo osloven. Karel však dlouze zdůrazňoval význam image projektu, a ten začíná od názvu, který už má – a je geniální – „Kontrolní den“. Ředitel školy to přešel téměř bez povšimnutí a zaměřil se na plnění termínů. Snažil se dát Karlovi dostupné informace a probírali spolu chod dobrého projektu. Ředitel školy nabídl veškerou možnou podporu, včetně vzdělávání.

Karel začal budovat tým. Začal obcházet své přátele a lákat je do projektového týmu. Sice nevěděl nebo nekázal vysvětlit, co budou dělat, ale dlouze hovořil o významu loga na vnímání projektu veřejností. To proto, aby na akci přišli.

Brzy byl tým sestaven, a tak Karel svolal první poradou projektového týmu s cílem naplánovat projekt. „Přátelé, mám v tom dost jasno - naším cílem je mít nejlepší projekt,“ řekl Karel na poradě. „A vy mi k tomu pomůžete, jsme přátelé, že?“ A teď si udělám takovou tu bouři mozků, máme logo, název, dáme několik článků do novin, pozveme novináře, zviditelníme mě, projekt musí mít mediální tvář... Tak plán máme, teď už jen to jednodušší – naplnit jej. A to je pro dnešek vše a teď hurá do práce – s chutí do toho a půl je hotovo! A ještě jedna věc – tady jsem vymyslel velmi důležitý osobní formulář, kde potřebuji o vás získat důležité informace, narození, příbuzné, jejich prospěch na škole, kde jste kdy byli v médiích – je to jen 9 stránek.“

V dalším období se na Karla obraceli členové týmu s otázkami, co mají dělat. Karel se však zabýval schůzkami s novináři, kde jim vyprávěl o náročnosti práce projektového manažera a že lidi mají určitě přijít. Dlouhý čas také trávil na chodbách radnice, kde zkoumal život úředníků (kolikrát v průběhu dne opustí svou kancelář), a tak svým lidem odpovídal: „Teď nestíhám, já teď nemám čas, později“.

Na schůzce s ředitelem školy Karel nebyl schopen kvalitně odpovědět na žádnou z jeho otázek, ani odpovědět, proč neplní termíny, které si spolu domluvili. Ředitel školy byl stále pozitivní – nabídl pomoc, koučoval, podporoval, ale i tak přišla první výstraha pro Karla. Karel okamžitě svolal poradou týmu. Všechny seřval, že neplní očekávané termíny a že jsou banda neschopných lidí. Když se někdo snažil logicky argumentovat, Karel jej neposlouchal a hovořil o tom, že šéf musí mít pevný názor, a to on tedy má. Výsledkem porady byl další formulář, do kterého měli všichni popsat důvody, proč nejsou plněny termíny.

Karel se pomalu dostával do izolace, Ředitel školy i členové týmu mu přestávali věřit, Karel často měnil pravidla a instrukce, nedokázal uznat pravdu někoho jiného, neplánoval, nedelegoval, nemotivoval – všechno se snažil za druhé dělat sám, řadu činností však nedokázal. Sankcionoval za to členy týmu s tím, že je to jejich práce. Ti se to však dozvídali poprvé. Řediteli školy Karel sliboval možné i nemožné a začal si vymýšlet a podávat zkreslené zprávy. Termíny se i nadále prodlužovaly a situace se stávala kritickou. Ředitel školy musel tuto situaci řešit. A tak příběh ze života školy končí logicky. Karel už není vedoucím

projektu. Byl instalován zkušený vedoucí projektu Radek a díky svým zkušenostem a díky svému projektovému týmu dotáhl projekt do stavu, kdy zadavatel byl spokojen a ředitel školy nedostal infarkt...

K ZAMYŠLENÍ I

Přečtěte si pozorně předchozí příběh a přemýšlejte, jakých chyb se Karel dopustil. Můžete si k tomu psát poznámky, například do následující tabulky. Přemýšlejte také, jaké byste navrhovali postupné kroky (nejdůležitější) ke splnění cílů projektu.

Chyby	Správné kroky

K ZAMYŠLENÍ II

Projděte si následující akce a činnosti a pro zajímavost si zkuste odpovědět, které z těchto možností jsou projekty. Odpověď najdete na konci materiálu

- a) Zorganizovat Den dětí na škole
- b) Napsat důležitý dopis zřizovateli
- c) Zlepšit svou fyzickou kondici

- d) Obstarat malíře pokojů
- e) Pomoci přátelům zinscenovat hru
- f) Umýt nádobí ze včerejšího večera
- g) Zorganizování přemístění, renovace nebo úpravy pracoviště
- h) Dohled nad instalací nového počítačového hardwaru nebo softwar
- i) Nábor dětí do zájmových kroužků (výlet)
- j) Zorganizování společenské akce pro zaměstnance
- k) Realizace soutěže nebo přehlídky pro žáky školy
- l) Zorganizovat rodinnou letní dovolenou
- m) Vyplnit výkaz přímé pedagogické práce
- n) Poslat fakturu za vybavení do učebny

5.4 Projektový management

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů organizace s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Úspěšný projektový management je dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů s dosažením požadovaného cílového výkonu.

Základem projektového řízení je projekt. Ten je třeba chápat jako tvůrčí proces, ne jako pouhou projektovou dokumentaci či výsledek. Projekt je jedinečný, neopakovatelný (každý další projekt bude tomu prvnímu pouze podobný), dočasný (i přesto, že jsme se setkali s projekty, které ne a ne skončit) a většinou se na každém projektu podílí jiný tým lidí. Přesto všechno mají projekty společné rysy, které umožnily vytvořit jednotná doporučení pro způsoby plánování a tvorby projektu, výběr lidí do týmu, techniky koordinace projektu a dokonce byly vyvinuty softwary pro podporu projektového řízení.

5.4.1 Projekt

Pojem projekt vychází z anglosaského pojetí slova project, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých „operací“. Neoznačuje tedy „projektovou dokumentaci“, jak si jej se zděšením v očích někteří perspektivní tvůrci projektů mylně představují. Do formy projektu můžeme v našem případě zpracovat téměř cokoli.

Vzhledem k povaze a charakteru realizovaných projektů nelze formulovat zcela jasnou definici projektu, která by postihovala veškeré jeho aspekty. Proto nabízíme jen **některé obecné charakteristiky projektu:**

- je to „něco, co má začátek a konec“
- je určen jasně stanovenými konkrétními cíli
- má definovanou strategii vedoucí k dosažení stanovených cílů
- má stanovené termíny zahájení a ukončení
- má omezené zdroje, a tedy i náklady
- je určen specifikací přínosů jeho realizace
- k realizaci jsou potřeba lidé
- musí být reálný a realizovatelný

Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření nebo zavedení plánovaného cílového stavu. Tohoto stavu musí být dosaženo ve stanoveném časovém limitu, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů. Projekt vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností mnoha realizátorů (odborníků) z různých oblastí lidského konání. Projektové činnosti se prolínají jednotlivými úseky organizace (pedagogika, ekonomika, správní...). Dosažení cílového stavu je závislé na vzájemné provázanosti dílčích činností, což s sebou přináší další a nové problémy.

Stádia (fáze) projektového managementu:

- Tvorba týmu

- Definování návrhu projektu týmem
- Plánování
- Realizace
- Vyhodnocení

5.4.2. Tvorba týmu

O týmech a týmové práci a spolupráci je možno dočíst se podrobněji v předchozích kapitolách této disciplíny, proto jen ve zkratce: Na přípravě a realizaci projektu se podílí projektový tým, který je důležitým faktorem při dosahování cílů projektu. Příprava a realizace projektu probíhá za aktivní účasti jeho zadavatele (vedení organizace, vyhlášovatele projektů...).

Projektová hierarchie

- Zadavatel
- Dozor projektu
- Expertní tým

Řídící výbor projektu

- Manažer projektu
- Vedoucí projektových skupin
- Členové projektových týmů

Řídící výbor projektu

Řídící výbor projektu je obvykle složený z vedoucích jednotlivých projektových skupin (pedagogická část, logistika, fundraiser, zdroje...). Řeší smluvní záležitosti na projektu, schvaluje změny v plánu, zejména změny nastavených milníků. Schvaluje finanční a časové rezervy na projektu, jmenování nebo odvolání

projektových manažerů.

Manažer projektu

Projektový manažer dodavatele řídí projekt, zodpovídá celkově za průběžné plnění kontraktu. Profesionální manažeré dodavatele provádějí řízení a sledování realizace projektu v rámci svých profesí. Hlavním úkolem projektového manažera je projektové práce řídit – ne je vykonávat.

Projektový manažer + projektový tým zpracovává jednotlivé implementační plány, v jejichž rámci bude zodpovězeno:

- Co?
- Proč?
- Kdy?
- Jak?
- V jaké kvalitě?
- Kdo?
- Za kolik bude realizovat?

Role manažera projektu

- Plánovač
- Koordinátor
- Organizátor
- Kontrolor
- Vyjednávač
- Vůdce

Manažer projektu zodpovídá za:

- řízení realizace implementačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů, zodpovědnost a pravomoci),
- identifikaci odchylek od plánů, včetně návrhů a realizace nápravných opatření,
- poskytování informací o průběhu realizace projektu,
- formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí,
- předvídání vzniku problémů a hledání vhodných způsobů jejich řešení,
- vyřizování pracovních nároků a pracovních problémů členů projektového týmu,
- sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů vzhledem k danému rozpočtu,
- vytváření potřebných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení.

Několik zásad pro vedoucího projektu

Zásada č. 1 – klást si relevantní otázky:

- Jakých cílů má být dosaženo?
- Proč je třeba tohoto cíle dosáhnout?
- Je tento cíl reálný?
- Co by měli jednotliví pracovníci dělat?
- Jsou moje instrukce (příkazy, doporučení) jasné?
- Je tento postup efektivní?
- Kdy by měl být úkol ukončen a proč?
- Jaká je moje úloha?
- Kdo má pravomoc vybírat pracovníky a kdo může disponovat finančními prostředky?

- Mám vzhledem k dané projektové zodpovědnosti dostatečnou personální a finanční pravomoc?
- Je finanční rozpočet dostatečný?
- Co je v dané situaci důležitější - peníze nebo čas?

Zásada č. 2 - **nikdy ne jenom předpokládat, vše si dostatečně ověřit**

Zásada č. 3 – **mít neustále na mysli otázku, co je účelem projektu**

Zásada č. 4 – **identifikovat vnitřní/vnější účinky projektu**

- informovat ty, jichž se realizace projektu týká
- poskytovat včas informace manažerům ostatních projektů

Zásada č. 5 – **schvalování jednotlivých fází projektu**

- protokolárně ukončovat jednotlivé fáze projektu (uspořádat drobnou slavnost)

Vedoucí projektové skupiny

Vedoucí projektové skupiny řídí úkoly v rozsahu svých cílů, harmonogramu a milníků (co, jak, kdo, kde, kdy). Zároveň se musí zabývat kontrolou kvality svých prací podle projektu.

Deset možných chyb manažerů

1) Čas

Já nemám čas...

Od špičkových manažerů často slyšíme: „já nestíhám“, „já teď nemám čas“. Jen si kladu otázku, jak tento manažer je schopen vést podnik, když si nezorganizuje svůj čas? Když je přetížený „manažer“, jsou přetížení i „jeho“ lidé (časově neproveditelné úkoly apod.)

Např.: Zkuste se zeptat některých manažerů, zda jsou schopni zítra přijít na hodinku do hospůdky na pivo (či projednat nějaké důležité věci...). Kolik jich ve svém diáři počítá s rezervou na nějaké **neočekávané události**?

2) Nejasná pravidla

Změna pravidel

Mnohdy **chybí cíl**, a přesto se vydáváme na cestu. V průběhu cesty se zjišťujeme, kam se vlastně jde, rychle se tomu přizpůsobujeme a měníme směr. Naplánování je díky neznalosti projektového managementu neoptimální.

Např.: Snížit spotřebu automobilu. Aniž se řekne o kolik, termín splnění, kontrolní body (v případě problému možná úprava či změna projektu).

3) Statistika

Přesná věda s nepřesnými čísly...

Mnoho „**manažerů**“ fascinují čísla. Je jedno, kolik to stojí, důležité je, kolik se ušetří. Víme, kdy to má být hotové. Už se neřeší, zda je to reálně proveditelné (nezjistí si reálnou proveditelnost, a pak jsou vznikají problémy). Excel ukázal, že to stihnout jde. $1 + 1 = 2$ (mnohdy ovšem $1 + 1 = 3$, zeptejte se biologů).

Např.: Jsou dva, jeden sní celé kuře a druhý se na něj mlsně kouká a má hlad. Statisticky snědli každý půlku? Tak to je přesné kouzlo statistiky.

4) Neslyším

Pravidlo 1: Šéf má vždy pravdu.

Pravidlo 2: Když nemá pravdu, platí pravidlo č. 1.

Přes zaneprázdněnost a neustále porady nepřijde si poslechnout, co říkají kolegové. Z nich se mohou stát pasivní zaměstnanci, sníží se kvalita jejich práce a ohlížejí se po novém místě, kde je jejich práci patřičně ohodnotí.

Např.: Konkurence udělá **10 akcí za týden** (mají kvalitní organizátory a materiál). **Manažer řekne:** „My vyvrtáme **15 akcí za týden**“ (aniž ví, kde sežene schopné organizátory, ví, že k tomu nemáme potřebný materiál ani potřebné zdroje na přípravu, názory na pořízení těchto zdrojů odmítá slyšet).

5) Neumí používat manažerské „dovednosti“

Delegování, plánování, motivace...

Manažeři mají neznalosti (či spíše nemají znalosti, nebo je neumí efektivně využít) z **manažerských dovednostech**, jako je delegování, plánování, vedení, řízení, budování týmů, motivace, řešení konfliktů, time management), neumí je používat či používají je nevhodně.

Např.: Pokud je projekt špatně naplánován, trvá 5x tak dlouho. Pokud je naplánován dobře, trvá jen 2x tak dlouho.

6) Sliby zákazníkovi

Zákazník by měl být na prvním místě...

Proč některé zákazníky neodmítnout, nebo jim říci, že to nestihneme? Důvěra je základ pro dobrý vztah. I když zákazníkovi nevyhovíme, příště se na nás může obrátit, jelikož ví že s ním jednáme na rovinu.

Např.: Neslibovat to, co nejsme schopni splnit.

7) Neučí se, nevzdělávají

Vše, co potřebuji vědět, jsem se naučil v mateřské školce.

Učit se musíme stále. Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků zvyšuje konkurenceschopnost na trhu. Konkurence a ostatní mohou být taktéž studnicí vědomostí. Navíc vzdělávání vlastních zaměstnanců je neocenitelným přínosem pro organizaci samotnou.

Např.: Případná podpora sebevzdělávání zaměstnanců. Některé firmy dovo-
lují svým zaměstnancům tvorbu blogu na firemním serveru (samozřejmě že po
pracovní době, ale mají prostor na serveru atd.). Dobrý reklamní nástroj.

8) Byrokracie

Dejte úředníkovi funkci a vymyslí lejstro.

Než se něco pořídí, musí se vyplnit stohy dotazníků, množství nesmyslných
položek (kde se ptají málem na rodné jméno babičky Boženy Němcové). Hlavně
aby manažeři měli příslušná potvrzení, schválení, specifikace, lejstra atd.

Např.: Chtěli jste pořídít živnostenský list pro rozšíření svých činností a zjistili,
kolik je potřeba sehnat lejster?

Pozn.: V roce 1990 byla zrušena skoro všechna administrativa, která byla do
té doby nutná a vlastně zbytečná. V roce 1999 jí bylo 3x více, než před rokem
1990. Hurá.

9) Neoceňují

Sankce užívají, ale ocenit nedokáží.

Aby se zvýšily výkony, nasazují manažeři sankce. Když nejsou splněny uka-
zatele, normy atd., zaměstnanec dostane „pokutu“, když vše stihne, dostane dal-
ší práci. Zapomíná se na obyčejnou pochvalu a ocenění za dobrou práci a podě-
kování. A lidé? Ti raději odcházejí jinam.

Např.: V organizacích, kde si je manažer pochvaly vědom, přichází každé rá-
no všem pracovníkům podat ruku a zeptat se jak se vede. Je si vědom, že kvalit-
ní práce přináší zisk i jemu.

10) Oslavte úspěchy

Úspěch je přece samozřejmost.

Řada projektových manažerů přejde dokončení nějaké etapy, jako by se nic nestalo. Je to pro ně normální? Lidé přece chodí do práce plnit své povinnosti a za to dostávají peníze, tak co by ještě chtěli...

Pozn.: Nezapomeňte se svými lidmi pořádně oslavit závěr projektu nebo i dokončení milníku a dejte na vědomí, jak jsou pro vás důležití – dejte jim pocit nezastupitelnosti.

K ZAMYŠLENÍ III

Na začátku každého projektu jsou důležité všechny tyto věci, která je však nezbytná?

- a) Kontaktní seznam všech ostatních členů týmu
- b) Dovednosti a vědomosti důležité pro projekt
- c) Přesné písemné instrukce k projektu
- d) Všechn potřebný kancelářský hardware a software

5.4.3 Plánování

Tvorba cílů

Při kvalitním řízení projektů musíme mít jasnou představu, kde chceme být na konci určitého období, které jsme si stanovili. Pomůže nám to vidět dílčí kroky ve správné perspektivě a být dobře motivovaní. Lidem s velkou představivostí mohou ostatní jen závidět. Naše cíle jsou totiž často omezeny jen naší představivostí.

Jak si vytvořit jasnou konečnou představu o cílech projektu, **je záležitostí všech členů týmu**. Každému týmu však vyhovuje něco jiného. My v tomto místě uvedeme několik metod, které lze na začátku tvorby projektu využít:

- Brainstorming
- Brainwritting
- Kladení otázek a diskuse

- Analýza SWOT
- Mundial
- Matice dopadu a uskutečnitelnosti
- Paretův graf
- Metoda QFD
- Ishikavův diagram
- Moderační galerie
- Metoda 635

Téměř všechny metody vycházejí z metody brainstormingu (bouření mozků), proto jej představíme.

Podstata metody **brainstormingu** je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Vychází se z poznatku, že čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejpříjemnějších podmínek. Velkou předností této metody je, že dovede v procesu skupinové práce uvolnit psychické a sociální zábrany a prorazit myšlenkové bariéry. V neformálním prostředí a ve skupině, která není svázána pracovní hierarchií, je vytvořen prostor pro přirozený projev každého člena týmu. Náročné modelové situace pak dají vyniknout přednostem, ale i slabinám každého zúčastněného.

Pravidla:

- zákaz kritiky
- uvolnění fantazie
- vzájemná inspirace
- co největší množství nápadů
- rovnost účastníků

Průběh:

- Seznámení s pravidly brainstormingu

- Seznámení s problémem a diskuse k zadání
- Rozcvička: Na co všechno se dá použít formulář týdenní plán
- Vlastní brainstormingová diskuse

Téma:

- Zápis formou myšlenkové mapy
- Vyhodnocovací techniky:
 - body,
 - kartičky,
 - mřížka dopadu a uskutečnitelnosti,
 - výběr dle názorů odborníků
- Zápis

Pozn.: Před samotným brainstormingem může proběhnout tzv. brainstormingová rozcvička, která spočívá v tom, že všichni účastníci vymýšlejí, na co všechno se dá použít formulář týdenní plán.

K ZAMYŠLENÍ IV

Vaším projektem je zorganizovat Den otevřených dveří na škole. Jaké klíčové věci byste si měli promyslet, ještě než začnete?

1. Zvolte jednu nebo více možností.

- a) Co bude obsahem Dne otevřených dveří – výběr atrakcí?
- b) Kolik bude účastníků?
- c) Kdy se bude Den otevřených dveří konat?
- d) Pustí nás na školní hřiště potom, co jsme ho loni zdevastovali?
- e) Kde budou umístěny toalety?
- f) Jaké finanční prostředky budu potřebovat?

Přidělení potřebných zdrojů

Materiálové vstupy projektu a jejich zabezpečení

- jaký budete potřebovat materiál a pomůcky
- kolik toho budete potřebovat
- jak to bude finančně nákladné

Technologie a technické zajištění projektu

- jaký budete potřebovat technologie (PC, internet, vyhodnocovací programy)
- kolik toho budete potřebovat
- jak to bude finančně nákladné

Organizační uspořádání a model řízení

- návrh organizačního uspořádání projektu
- návrh modelu řízení
- odhad správních režie

Pracovní síly nutné pro zajištění provozu projektu

- kategorie pracovníků
- zjištění potřebných a skutečných kompetencí
- tréninkové programy pro nové pracovníky
- očekávané náklady

Plán implementace projektu

- věcný a časový plán projektu
- harmonogram a stanovení milníků
- odhad nákladů implementace

Finanční a ekonomické vyhodnocení projektu

- propočty výsledovky, rozvahy

- druhy financování
- vyhodnocení projektu

Cíle, strategie, historie a pozadí projektu

- cíle, strategie projektu
- iniciátor a nositel projektu
- pozadí a historie projektu

Marketingová strategie, kapacit trhu, produkce

- průzkum trhu (bude o projekt zájem?)
- komunikační strategie (public relations, propagace)
- očekávané náklady

Stanovení rolí a odpovědnosti projektového týmu

Dalším velmi důležitým krokem k fungování projektu je stanovení rolí a odpovědnosti projektového týmu. To slouží k tomu, aby každý člen týmu v každém okamžiku věděl, jaká je jeho role v týmu a jakou má odpovědnost, pravomoci a kompetence. K tomu velmi dobře slouží tzv. Matice zodpovědností.

Matice zodpovědností je další z šikovných nástrojů plánování. Jde o jasné vymezení pravomocí a zodpovědností subjektů za jednotlivé činnosti, ve které je zodpovězeno „KDO?“ a „ZA CO?“. V jednotlivých standardech musí být jasné vymezeny role a podíl jednotlivých členů. Zodpovědnost jednotlivých členů musí být stanovena jednoznačně, aby členové věděli, zda jsou zodpovědní za rozhodování či spolupracují nebo se na činnosti podílí.

Všechny subjekty, které jsou zastoupeny ve standardu, musí znát odpověď na tyto otázky:

- Kdo zodpovídá za celkovou koordinaci úkolu/projektu?
- Kdo zodpovídá za efektivní čerpání finančních prostředků?
- Kdo zodpovídá za řešení jednotlivých kroků?

- Kdo má podpisové právo pro jednotlivé typy dokumentů, rozhodnutí a nařízení?
- Kdo má zodpovědnost za přípravu smluv a dohod o spolupráci?
- Kdo má zodpovědnost za personální činnost?

Několik doporučení:

Způsob jednoznačného přiřazování pravomocí a zodpovědnosti jednotlivým subjektům, které se na realizaci projektu podílejí:

- Princip jednoznačného přiřazení – pravomoc a zodpovědnost může být přiřazena jen jednomu subjektu.
- Princip delegování podle očekávaných výsledků – pravomoci a zodpovědnosti musí být delegovány jednotlivým subjektům úměrně jejich možností dosáhnout očekávaných výsledků.
- Princip vyváženosti pravomoci a zodpovědnosti – zodpovědnost za jednotlivé činnosti musí být úměrná delegované pravomoci.
- Princip úrovně pravomoci – potlačit rozhodovací alibismus subjektů. Rozhodnutí by neměla být postupována na vyšší úroveň.

Ukázka: Matice odpovědností pro zajištění semináře

	Manažer projektu	Lektor	Garant	Ekonom	Asistent
Z ... Zodpovídá P ... Podílí se S ... Spolupracuje					
Jmenování odborného garanta semináře	Z				
Vypracování smlouvy s garantem	Z			S	S
Zajištění lektorů	P		Z		
Smlouva s lektorem	Z	P	S	S	S
Zajištění metodik	P	Z	S		
Zajištění prostor	Z			S	
Zajištění pomůcek	Z	S	S	S	
Zajištění vybavení	Z	S	S	S	
Předložení osnovy semináře garantovi		Z			
Rozeslání pozvánek k zahájení semináře	P				Z

Z ... Zodpovídá
 P ... Podílí se
 S ... Spolupracuje

	Manažer projektu	Lektor	Garant	Ekonom	Asistent
ře					
Průběh semináře	P	S	Z		
Odborné vyhodnocení semináře	P	S	Z		
Ekonomické vyhodnocení	P		S	Z	
Návrh změn	P		Z		
Realizace změn	Z				
Rozhodnutí o opakování semináře	Z			S	
Vedení „třídni knihy“		Z			

K ZAMYŠLENÍ V

Jak by se v týmu měly rozdělit role a odpovědnost?

- a) Měl by to udělat manažer projektu, protože má přehled
- b) Mělo by se to konzultovat s celým týmem a dosáhnout dohody
- c) Mělo by se postupovat na základě existujících pracovních smluv
- d) Mělo by se vylosovat

Projektové plánování

Na začátku plánovacího procesu projektu je nutné provést úvodní rozbor stávající situace a znát odpovědi na následující otázky:

- Kde a v jaké situaci se nacházíme?
- Čeho chceme dosáhnout a proč toho chceme dosáhnout?
- Jak toho chceme dosáhnout?
- Kdy toho chceme dosáhnout?
- Kdo by toho měl dosáhnout?
- Za kolik toho chceme dosáhnout?
- Jaká rizika je nutné zvažovat?
- Máme k dispozici požadované zdroje?

- Jaké kontrolní procedury bude nutné provádět?

Plánovací proces projektu obsahuje dvě základní části:

- Definiční část
- Část popisná a přiřazovací

Definiční část

Tato část řeší, „čeho má být dosaženo a jakou formou to má být zabezpečováno“.

- Specifikace cílového stavu projektu
- Soupis činností projektu
- Požadované technickoekonomické parametry
- Dekompozice věcného (dekompozice činností) a organizačního systému projektu

Část popisná a přiřazovací

V této části jsou jednotlivým činnostem přiřazované zdroje, zodpovědnosti, pravomoci, termíny, náklady a požadované kapacity. Výstupy této části plánovacího procesu jsou implementační plány projektu, obsahující integrální části:

- Časové plány činností
- Časové plány milníků¹
- Plány přiřazení zodpovědností a pravomocí – matice zodpovědností
- Časové plány nákladů a zdrojů
- Plány rizik

¹ Milníky označují významné události, jako dokončení několika obtížných úkolů, začátek jednoho či více následných úkolů či bloků činností, změny v zodpovědnostech, větší rozhodnutí nebo využitelnost významných zdrojů. Jsou rovněž významným měřítkem celkového pokroku projektu. Konečné rozhodnutí či úspěšné ukončení bloků činností jsou proto často označeny jako milníky, protože signalizují možnost pokračování projektu. Nesplnění milníků často znamená, že je nutné revidovat časový rozvrh a rozpočet projektu.

- Plány kontrolních mechanismů a kontrolních procedur

Kroky plánovacího procesu

Krok 1 – Čeho má být dosaženo, proč a jak

- Cíle a strategie
- Popis cílů projektu a definování strategie projektu vedoucí k naplnění cílů
 - Cíle
 - strategie

Krok 2 – Co má být uděláno

- Věcná dekompozice
- Strukturovaná dekompozice činností projektu
- Seznam

A. etapa

A.1. skupina

A.1.1. blok

A.1.1.1. úkol

B. ...

Schéma

Krok 3 – Kdo bude projektové činnosti realizovat

- Dekompozice organizační struktury
 - Definice
 - prvky struktury
 - vztahy mezi prvky
 - působnost
 - Popisy
 - Role

- Typy a popisy vztahů

Krok 4 – Kdo bude mít zodpovědnost a za co

- Matice zodpovědnosti
 - Přiřazení zodpovědnosti prvkům organizační struktury projektu

Krok 5 – Kdy budou jednotlivé činnosti realizovány

- Časové plánování
- Časové ohodnocení činností a definování logických vazeb

Krok 6 – Jaké zdroje a náklady budou požadovány

- Plán zdrojů (lidských) a nákladů
- Alokace zdrojů a rozpočet projektových nákladů

Krok 7 – Jak kontrolovat

- Jak často a jakým způsobem se budou projektové práce sledovat a kontrolovat

Krok 8 – Co se stane, když...

- Plánování rizik
- Identifikace rizikových událostí a ohodnocení pravděpodobnosti výskytu
 - Plán rizikových událostí

Druh	Stupeň	Opatření
------	--------	----------

K ZAMYŠLENÍ VI

Jsou „milníky“ etapy v průběhu projektu, kdy musí být něco dokončeno?

- a) ANO
- b) NE

5.4.4 Cíle projektu

Zásady při formulování projektových cílů a strategií

- Cíle projektu je nutné formulovat tak, aby bylo možné průběžně jednoznačně kontrolovat průběh jejich plnění a na závěr vyhodnotit míru jejich dosažení. Nejasná formulace cílů silně ohrožuje průběh a náklady projektu.
- Dokud nejsou jasně stanovené a dobře známé cíle projektu, není možné posuzovat, která varianta řešení problému je optimální.
- Při formulaci projektových cílů je nutné vždy zvažovat, zda je jejich dosažení reálné.
- Cílový stav projektu je třeba chápat jako strukturovaný systém dílčích cílů (strom cílů).
- Při formulování cílů projektu je nutné zvažovat veškeré důsledky realizace projektu – pozitivní i negativní.

Cíle projektu mají hierarchickou strukturu (strom cílů), od cílů vrcholových (primárních) k dílčím cílům měřitelným.

Dlouhodobé cíle

Jsou to strategicky stanovené cíle, za jejichž stanovení odpovídá dozor projektu (vedení organizace). Za realizaci projektu zodpovídá manažer projektu. Jsou to konečné cíle projektu a jsou měřitelné. Tyto cíle musí znát všichni členové týmu a musí s nimi být maximálně ztotožněni.

Operativní cíle (skupiny cílů)

Cíle operativní jsou odvozené z dlouhodobých cílů. Jsou více konkrétní než dlouhodobé cíle. Odpovídají za ně manažer projektu a vedoucí projektových skupin. Bývají upravované a přizpůsobované změněným podmínkám.

Operační cíle (podrobné měřitelné cíle)

Cíle operační jsou normy chování, kritéria výkonu a termíny dokončení prací, které vycházejí z operačních cílů. Jsou konkrétní a měřitelné. Odpovídají za ně vedoucí projektových skupin a členové projektového týmu. Operační cíle určují, jak a kdy mají být úkoly zabezpečeny. Jsou krátkodobé.

Při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystižené anglickou zkratkou „SMART„ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu: S - specifický, M - měřitelný, A - akceptovatelný, R - reálný, T - termínovaný.

Dlouhodobý strategický cíl projektu Čeho má být dosaženo

Milníky

Implementační plány projektu se dají přirovnat k mapám; neukazují pouze, kudy máme jít, ale i jaký úsek cesty jsme zdolali.

	Klíčová oblast 1	Klíčová oblast 2	Klíčová oblast 3	Klíčová oblast 4
Leden				
Únor				
Březen				
Duben				
Květen				
Červen				
Červenec				
Srpen				
Září				
Říjen				
Listopad				
Prosinec				

Operativní cíle (skupiny cílů)

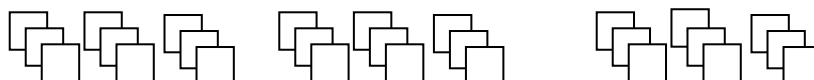
Obsahová část projektu

≠	!	Operativní cíle	zodpovídá	termín	poznámka	√
		Příprava projektu	Bureš	Leden	Tisk. konf.	
		Školní kola	Kokeš	Březen	Tisk. zpr.	
		Vzdělávání učitelů	Jakeš	Leden		
		Oblastní kola - příprava	Mikeš	Únor		

		Oblastní kola	Mikeš	Duben	Tisk. zpr.	
		Krajská kola - příprava	Hokeš	Duben		
		Krajská kola	Hokeš	Květen	Tisk. zpr.	
	!	Finálové kolo	Bureš	Červen	Tisk. zpr.	
		Další programy	Kokeš	Duben		
	!	Vyhodnocení	Malík	Červen		

Operační cíle

Operační cíle (podrobné, měřitelné)



Příprava soutěžního kola

č.	Operační cíle	zodpovídá	termín	poznámka	√
	Pronájem sálu a ozvučení	Bureš	5. 1.		√
	Určit termín a místo konání OK	Kokeš	20. 1		
	Oznámit termín školám	Jakeš	30. 1		
	Sehnat porotu z řad odborníků	Mikeš	28. 2.		√
	Sehnat dílčí organizátory	Mikeš	28. 2.	15 lidí	
	Zabezpečení dopravy účastníků	Hokeš	15. 3.		
	Objednání rautu	Hokeš	30. 3.		
	Příprava divácké soutěže	Bureš	15. 3.		
	Zabezpečení programu	Kokeš	28. 2.		
	Generálka oblastního kola	Mareš	4. 4.		

K ZAMYŠLENÍ VII

Toto jsou některé z kroků vedoucích k uvaření špaget. Uspořádejte jednotlivé kroky tak, jak jdou správně za sebou.

- a) Špagety podávejte ...
- b) Nastrouhejte sýr ...
- c) Připravte omáčku a kečup ...
- d) Vložte špagety ...
- e) Špagety sced'te ...
- f) Uved'te vodu do varu ...
- g) Přidejte ingredience na špagety ...

Další plánovací nástroje

Závěrečná zpráva													
Předání záv. zprávy													

Projektová matice

Projektová matice je další z velmi efektivních nástrojů plánování úkolů nebo projektů. Do prvního sloupce zapíšeme všechny činnosti, které je třeba udělat ke splnění úkolu. Do prvního řádku napíšeme všechny osoby, které se na splnění úkolu podílejí. Samozřejmě, že postup může být obrácený – činnosti napsat do řádků a odpovědné osoby do sloupce. Poté na průsečíku osob a činností dopisujeme termín splnění. Tím získáme velmi přehlednou a ucelenou představu o jednotlivých krocích, kdo je za ně zodpovědný a v jakém termínu.

Pro inspiraci uvádíme vyplněnou projektovou matici, kterou není třeba brát úplně vážně. Kroky této matice mají vést k narození dcery Julinky. Jsou tam jasně definované činnosti, osoby za ně zodpovědné a také jasně určené termíny. Nicméně projekt úplně nevyšel. Z toho plyne poučení, že **ne všechno jde do detailů naplánovat.**

	Já	Lektoři DV	Partnerka	Syn Karel	Bratr	Švagrová	Klabanovi	Strnadovi	Dcera Julinka	Babičky	Míra	Matěj	Pavel	Hynek	Další
Odjezd na kurz dramatické výchovy	28.6	28.6													
Naučení se dramatickým trikům	30.6														
Příjezd domů	1.7														
Zamilované pohledy s dramatickým nábojem	2.7														
Opětování zamilovaných pohledů			2.7												
Zajištění dovolené			28.6												
Dovolená u bratra v Dobříšce - týden	7.7		9.7	9.7											
Společně strávené báječné chvíle	9.7		11.3	11.3	12.7	12.7									
Jemně erotické narážky se sexuálním šklebem	12.7														
Letmý dotek ucha partnerky (3x)	12.7														
Příjezd domů	14.7		14.7	14.7											
Společný, báječný vodácký týden	20.7		20.7	20.7			20.7	20.7							
Malá mimořádná vodácká opič-	20.7						20.7	20.7							

	Já	Lektoři DV	Partnerka	Syn Karel	Bratr	Švagrová	Klabanovi	Strnadovi	Dcera Julinka	Babičky	Míra	Matěj	Pavel	Hynek	Další
ka															
Drobná hádka	21.7		21.7				21.7	21.7							
Usmířování	22.7		22.7				22.7	22.7							
Plácnutí do zadku partnerky	23.7														
Štípnutí do nosu, do oka...	24.7														
Zatáhání za vlasy	25.7														
Návrat domů z vodáckého týdne	27.7														
Překročení půlící postelové čáry – 10x za noc	27.7														
Dlouhání pod žebry partnerky – 5 dní za sebou	28.7														
Úchylné úsměvy s dramatickým nábojem – 6 dní	29.7														
Studium „Pondělíčka“ a Kamasutry – 7 dní	24.7														
Tajné osahávání partnerky	2.8.														
Zjištění vše o umělém oplodnění žen	2.8														
Den D	3.8		3.8												
Těhotenství – přesně 9 měsíců (dodržet!!!!!!!!!!!!!!)			3.8												
Narození Julinky	3.5		3.5						3.5.						
Karel k babičkám	3.5		2.5.							3.5.					
Pozvání všech přátel	3.5					3.5	3.5				3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
OSLAVA JULINKY	3.5					3.5	3.5				3.5	3.5	3.5	3.5	3.5

Pokud není projekt dobře zpracován, trvá práce 10x déle, než se původně předpokládalo. Pokud je zpracován kvalitně, tak trvá jen 2x tak dlouho.

5.4.5. Realizace projektu

Řízení projektu

Proces řízení projektu vyžaduje, aby se člověk systematicky díval několika směry a aktivně zasahoval podle toho, co vidí. Konkrétní odpovědnost za to nese především vedoucí projektu, postup projektu však závisí na každém členu týmu, individuálně i kolektivně. Členové týmu se musí dívat:

- **dozadu**, aby měli přehled, jak projekt pokročil od poslední rekapitulace.

- **dopředu**, aby mohli předvídat problémy a předcházet jim. Toto je nejdůležitější směr, kterým je třeba se dívat. Jedním z důvodů, proč se to často zanedbává, je to, že se projektové týmy nechávají fascinovat úhlednými tabulkami a grafy historických dat, které pro ně produkují jejich dozadu hledící monitorovací systémy.
- **vzhůru** - řízení projektu není jen otázkou chladného shromažďování dat a manipulace s nimi. Musíte se stále starat, aby lidé byli spokojení, a také je motivovat. Nejdůležitější osobou na vašem seznamu spokojených je vždy spokojený klient.
- **ven** - projektovým týmům se může stát, že začnou být příliš do sebe zahleděné, zejména když členové týmu dělají většinu veškeré práce, což je třeba v případě návrhu konstrukce nového výrobku. Je nutné udržovat informovanost a motivaci všech lidí zapojených do projektu, kteří nejsou členy týmu.
- **směrem do týmu** - věnovali jste jistou péči tomu, abyste vytvořili tým, který dobře spolupracuje. Vybrali jste do něho ty správné lidi. Prodiskutovali jste a dohodli si základní pravidla. A teď stojí za to věnovat nějaký čas údržbě týmu a ujistit se, že tým stále funguje, jak má.
- **do sebe** - jednou za čas by se všichni členové týmu, a zvláště jeho vedoucí, měli zeptat sami sebe, jak jim to jde. Znáte své vlastní silné stránky a identifikovali jste konkrétní přínos, kterým byste měli týmu přispět. Stejně jako rekapitulujete pokroky dosažené týmem, měli byste se zamyslet i nad svými vlastními.

Kontrola realizace projektu

Kontrolování je třeba chápat jako proces, který probíhá současně s realizací projektu. Kontrolní procedury lze chápat jako zjišťování, zda to, co bylo uděláno, odpovídá tomu, co bylo požadováno. Sledováním postupu projektových prací a jejich porovnáváním s plánovaným postupem je možné určit disproporce a v případě nutnosti provést úpravy plánu.

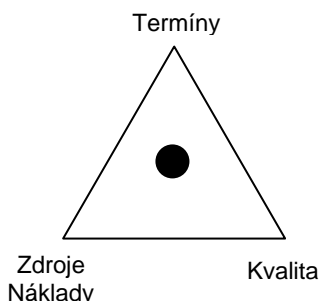
Integrovaná projektová kontrola

Kontrolní procesy umožňují manažerovi projektu průběžně zjišťovat, zda lze očekávat, že projekt bude dokončen včas, v požadované kvalitě a v rámci daného rozpočtu při využití disponibilních zdrojů. Kontroly času, kvality, nákladů a zdrojů tak vytvářejí složky projektové integrované kontroly ve formě kontrolního trojúhelníku. Současně jsou získávány informace potřebné pro uplatnění usměrňujících a nápravných opatření.

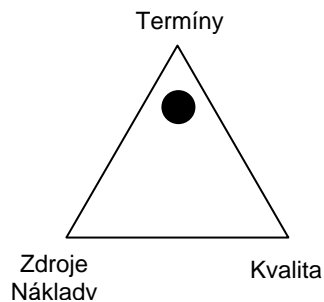
Kontrolní strategie

- a) Vyvážená kontrolní strategie
- b) Kontrolní strategie se zaměřením na čas (termíny)
 - o Preference času – raději koupím něco finančně náročnějšího (oproti plánovanému rozpočtu), jen abych dodržel termín
- c) Kontrolní strategie se zaměřením na náklady a zdroje

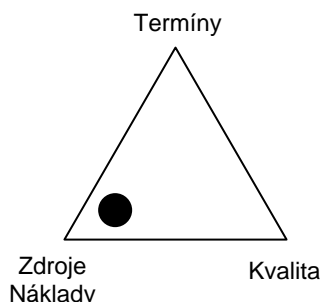
Kontrolní strategie se zaměřením na kvalitu



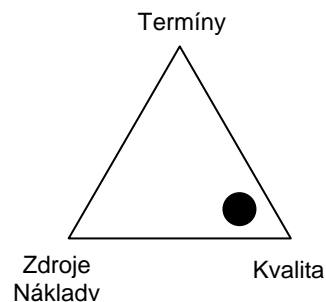
Vyvážená kontrolní strategie



Kontrolní strategie se zaměřením na čas



Kontrolní strategie se zaměřením na náklady a zdroje



Kontrolní strategie se zaměřením na kvalitu

K ZAMYŠLENÍ VIII

Jaké by mohly být důsledky toho, když projekt nedodrží termín?

- a) Byl to jen zádrhel. Kdyby bylo víc času, projekt by běžel hladce
- b) Projekt by mohl překročit i rozpočet
- c) Šéf by v očích zadavatele vypadal nekompetentně
- d) Narušilo by to pravidelnou práci týmu
- e) Nic by se nedělo, až to bude, tak to bude

K ZAMYŠLENÍ IX

Ve vaší organizaci řídíte přestěhování do nové budovy, kde budete nově sídlit. Jaké faktory by u tohoto projektu mohly způsobit překročení termínu nebo rozpočtu?

Překročení termínu rozpočtu

- a) Ve studeném počasí nemůžete stěhovat některé exempláře
- b) Nemůžete sehnat podlahu do tělocvičny
- c) Stará budova potřebuje nouzové opravy
- d) Několik klíčových lidí onemocnělo
- e) Odhad topných těles byl velmi nízký
- f) Vedení školy chce mít na otevření nějakého baviče

Co je nutné kontrolovat a vyhodnocovat

- Dodržování stanovených termínů
- Kvalitu prováděných prací
- Disponibilitu požadovaných zdrojů
- Skutečné využívání naplánovaných zdrojů
- Zajištění plánovacích finančních prostředků
- Skutečné čerpání rozpočtových nákladů
- Změny předpokladů a jejich zásadní vliv na realizaci projektu

Vzájemná informovanost týmu

Vlastní řízení projektu si žádá dodržování jistých pravidel. Projektový tým by se měl pravidelně scházet, aby si zrekapituloval dosažené pokroky a naplánoval další postup.

Nepřehlížejte však neformální řízení. Je zapotřebí, aby vedoucí projektů často a neformálně komunikovali se všemi, kteří jsou do projektu zapojeni. Kromě toho, že tak získají přehled o postupu projektu, který jim žádný formální systém hlášení nemůže poskytnout, vytváří to také příležitosti poblahopřát těm, kteří jsou odpovědní za aktivity probíhající podle plánu.

Vedoucí projektů, kteří se objevují jen tehdy, když něco nejde, jak má, ve svých organizacích pravděpodobně příliš oblíbení nebudou.

Neskrývejte žádné problémy. Neobviňujte – napravujte.

K ZAMYŠLENÍ X

Co se asi stane, když budete konat pravidelné týmové porady?

- a) Všichni promarní spoustu času
- b) Projekt bude rozhodně dokončen včas

- c) Projekt rozhodně nepřekročí rozpočet
- d) Všichni budou stále dobře informováni

K ZAMYŠLENÍ XI

Zamyslete se nad poslední poradou, které jste se zúčastnil(a). Která z následujících tvrzení jsou pravdivá?

- | | ANO | NE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Problém byl vyřešen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Problém zůstal skryt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Lidé se vzájemně obviňovali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Nikomu nebylo jasné, co má dělat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Tým nebyl dobře informován o prioritách | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Na poradě se řešily nedůležité věci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Informace

Pro dobré zvládnutí projektu potřebujete informace. Prvním krokem vlastního řízení projektu je rozhodnout o těchto aspektech:

- **Typ.** O typu informací, které budete pro vlastní řízení projektu potřebovat, jste do jisté míry rozhodli již během plánovací fáze. Identifikovali jste přitom to, co je třeba zařídit, a sepsali jste si, shromáždili a připravili různé druhy zdrojů, které budou různé aktivity vyžadovat.
- **Forma.** Silnou stránkou i slabinou počítačových systémů řízení projektů je to, že dokáží vyprodukovat potřebné informace téměř v jakékoli podobě, kterou požadujete.
- **Zdroj.** Někdy vám to, co potřebujete kvůli ověření postupu svého projektu, poskytne již existující systém manažerských informací. V jiných případech budou zdrojem konkrétní lidé.

- **Včasnost.** Noční můrou všech projektových manažerů je to, že se v rámci složitého plánu dostane nějaká aktivita do potíží a nikdo si toho nevšimne, dokud není příliš pozdě. Obecně je tedy mnohem lepší mít po ruce hrubé a aktuální informace, než informace, které vám se stoprocentní přesností řeknou, co se dělo před třemi týdny.

Rozhodování

Jedna z nejběžnějších situací, kterou musíme pravidelně řešit, se nazývá „Co dřív?“, tzn. čemu se máme v určitém časovém úseku věnovat. Velmi často jsme vystaveni tlaku věnovat se více úkolům z různých klíčových oblastí najednou. Vedle toho se naše síly mohou neustále tříštit a výsledek je takový, že na závěr zjistíme, že jsme sice vykonali různé činnosti, které nemají mnoho významu, ale důležité věci, které vedou k našim naprojektovaným cílům, jsou ještě před námi. Svůj čas jsme spotřebovali bez zjevného výsledku.

Zde je nutné vytvořit si systém rozhodování, kde budete řešit otázku efektivního přiřazování svých omezených zdrojů různým cílům, úkolům a činnostem. Způsob práce v plánovaném řízení času vám danou otázku pomáhá řešit dopředu, a to stanovením priorit. Každý cíl, úkol nebo činnost musí být cíleně zařazena k vyřešení, vyřízení nebo zavedení do denního nebo týdenního plánu.

Proces řízení realizace projektu

Např. milník A

- Organizace, řízení, kontrola a koordinace implementace projektu
- Analýza, usměrňování a korekce průběhu implementace projektu
- Technická a administrativní podpora projektu
- Vyhodnocení implementace etapy A a návrh úprav
- Řešení konfliktních a nestandardních situací
- Identifikace, analýza a vyhodnocení aktuálních dat

↓

Podklady pro zpracování verifikací a změny plánů



Východiska, požadavky, kritéria a data pracovních implementačních plánů pro následující etapu B projektu



Management projektu (milníku) B

K ZAMYŠLENÍ XI

Jeden člen týmu udělal chybu, která může ovlivnit celý projekt. Co byste s tím měli udělat?

- a) Snažit se to okamžitě sami napravit
- b) Požádat odpovědného člověka, aby to zařídil
- c) Svolat tým, aby našel řešení
- d) Odpovědného pracovníka příkladně postihnout

5.4.6 Vyhodnocení

Uvažovat o efektivitě projektového řízení znamená jednak vymezit, co touto efektivitou rozumíme, jednak nastínit, jak je možno ji zjišťovat, podle čeho ji hodnotit. Hodnocení je nedílnou fází projektového managementu, ať si to uvědomíme, nebo ne. Běžně hodnotíme, co děláme, zamýšlíme se nad svými postupy i výsledky či důsledky své činnosti. Často jsme nuceni veřejně hodnotit – práci svých kolegů, podřízených a v neposlední řadě či především – svou vlastní činnost. Mnohdy provádíme hodnocení sami pro sebe – po úspěšné či neúspěšné činnosti, ale také např. po vzrušeném jednání s kolegy, které nevedlo k očekávaným výsledkům. Často nás přitom dlouho do noci provázejí mučivé pocity neúspěchu či nejistoty a znovu a znovu zvažujeme svá slova, postupy a rozhodnutí.

Reflexe a průběžné hodnocení vlastní činnosti a zvláště pak závažnějších rozhodnutí se považuje za důležitý předpoklad úspěchu řídicího pracovníka –

zvláště, vede-li k určitým konkrétním závěrům a vyústí-li ve změnu něčeho – v něm samotném či v jeho okolí.

Nejstručněji lze říci, že při hodnocení jde vždy o přisuzování hodnoty věcem, jevům, procesům, vztahům, lidem, institucím aj. I když se hodnocení může vztahovat ke všem stránkám projektového managementu (řídící postupy, ekonomika, termíny, zdroje, finance aj.), jeho hlavním článkem je tzv. hodnocení dosažení stanovených cílů. Jde o komplex metodologických přístupů, metod a technik zaměřených na zjišťování a hodnocení různých jevů a procesů, jejich účinnosti, efektivity a dosahovaných výsledků.

K ZAMYŠLENÍ XII

Kdy byste měli provést vyhodnocení projektu?

- a) Asi pět měsíců po ukončení projektu
- b) Jen tehdy, byl-li projekt úspěšný
- c) Jen tehdy, byl-li projekt neúspěšný
- d) Při první příležitosti, kdy můžete všechny svolat

Účinnost a efektivita

Smysluplný vztah řízení k hodnocení lze vyjádřit slovy Druckera (1974). Tento autor definuje **účinnost jako: „... umění dělat věci správně“** a efektivitu jako „... umění dělat správné věci“.

Zde je dobré vyhodnotit postup při realizaci projektu, jak pracoval tým, kam se posunul, jak byl tým řízen, co se jeho členové naučili, co by tým udělal příště stejně, jak by měl v budoucnosti postupovat jinak. A také čeho je tento tým v budoucnosti schopen a co je schopen nabídnout dalším zadavatelům.

Poučte se z toho, co jste v průběhu projektu udělali dobře a co byste mohli příště udělat lépe.

Výstupy

Hodnocení výstupů znamená, co ještě může projekt organizaci přinést – zda z toho nemůže mít nějaký další užitek. V praxi to může znamenat např. opakování projektu v širším měřítku organizace. Možností je také opakovat projekt tak, že na něj seženeme finance z jiných zdrojů. Jinou možností je „rozpitvat“ projekt na dílčí činnosti a některé z nich zařadit do svého portfolia a nabízet klientům, ať už vnějším, nebo vnitřním. Příkladem může být opakování úspěšných a efektivních vzdělávacích programů, kterými prošel tým, pro další pracovníky organizace.

Závěrečná zpráva

Závěrečnou zprávu sestavuje manažer projektu a předkládá ji zadavateli projektu nebo zástupci vrcholového vedení organizace. Závěrečná zpráva musí obsahovat souhrnný přehled výsledků, který poskytuje přehled o celém projektu.

Závěrečná zpráva zpravidla také obsahuje:

- Prohlášení, že projektové práce jsou ukončené
- Naplnění cílů
- Využití finančních prostředků
- Co se v projektu podařilo
- Pokračování projektu
- Výstupy projektu
- Práce a řízení týmu
- + cokoli dalšího

K ZAMYŠLENÍ XIV

Je záměrem vyhodnocení projektu pomoci managementu určit, koho povýšit, koho nechat na stejné pozici a koho propustit?

a) ANO

b) NE

5.5 Doporučení

Rozhodně doporučujeme aplikovat projektové řízení do života organizace. Pomocí projektového řízení dokážete zpřehlednit a zpřesnit, **co** je potřeba udělat, získáte informace o potřebných **zdrojích, časovém horizontu** a požadované **kvalitě**, máte možnost měnit průběh projektu s ohledem na **neočekávané události a** - co je nejdůležitější - efektivněji **dosáhnete požadovaných cílů**.

Vyberte si činnosti nebo aktivity, které můžete „přetavit“ do projektů. Definujte **cíle** daného projektu, aneb co by měl splnit (nevím-li, kam jdu, určitě dojdu někde jinam...). Mnoho manažerů špatně definuje cíl projektu, a tím pádem vzniká množství ztrátových časů, chyb, problémů.

Naplánujte projekt tzv. „**trojimperativem**“, který definuje **provedení projektu** - jak to má vypadat, co to má umět... , **čas** - připravení tzv. časové osy, kdy musí být daná část (celek) hotová(y)..., **finance** - finanční rozpočet - kolik nás (zákazníka) to bude stát.

V další části se zabývejte vedením a koordinací **lidských zdrojů** - pracovníků na svých místech v daných časech, **dodavatelů**, aby včas dodali vše potřebné, **smluvních partnerů**, aby provedli požadované operace.

A pak už jen sledujte, zda je vše hotovo **řádně a včas**. Pozor, aby kontrolní mechanismy neprobíhaly na úkor práce samé - aneb „pro samou kontrolu není čas na vlastní práci“. Jak se říká, všeho s mírou.

Zakončení projektu - podepsání a **předání** veškerých předávacích **protokolů**, sepsání závěrečné zprávy, potvrzení, že vše je zhotoveno, jak má být. Na tuto poslední část se zapomíná, případně se neprovádí úplně. Správné ukončení projektu má obrovský přínos pro plánování projektu následujícího (tzv. čerpání ze zkušeností). A na úplný závěr ukončení projektu je dobré to oslavit se všemi aktéry, kteří se na úspěšné realizaci projektu podíleli.

5.6 Shrnutí

Projekt je obecný sled činností vedoucí ke splnění určitého cíle. Projektový management se užívá pro realizaci nových systémů, jejich částí, nebo pro zavedení změn vztahů mezi existujícími systémy. Míra úspěšnosti řízení projektu je měřena jako jednorázová sada hodnot proti vstupním parametrům projektového plánu – času, nákladům a kvalitě provedení podle plánovaného cíle projektu.

Projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí a metod je představováno organizovaným působením základních pěti elementů projektového managementu, kterými jsou:

- **projektová komunikace** - prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- **týmová spolupráce** - principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- **životní cyklus projektu**, který představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu, včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé,
- vlastní **součásti projektového managementu** - 10 kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu, kterými jsou:
 - požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání,
 - varianty organizační struktury - kombinace, možnosti a soužití organizačních struktur,
 - projektový tým - komunikace a spolupráce členů projektového týmu,
 - metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace,
 - příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření,

- projektová kontrola - proaktivní i reaktivní kontrolní systémy, metody řízení změn, aplikace opravných opatření,
 - projektová přehlednost - průběžná kontrola a informovanost, včasná iniciace jednání o potřebě nasazení opatření,
 - okamžitý stav projektu - komplex metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, hodnocení odchylek, měření stavu rozpracovanosti projektu,
 - opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětného výskytu,
 - manažerské styly řízení projektu a motivace členů projektového týmu.
- **organizační závazek**, který obsahuje:
 - pověření manažera projektu řízením projektu,
 - podporu založenou na organizační kultuře,
 - finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu,
 - odpovídající technologie a metodologie.

Hlavními jevy a veličinami, které vytvářejí hranice projektového prostředí a které jsou ovlivňovány v průběhu projektu a které působí v řídicích a kontrolních procesech, jsou:

- předmět projektu,
- čas,
- náklady.

Dalšími pak jsou:

- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.

5.7 Kontrolní otázky

- Co je projekt (základní definice)?
- Co je projektové řízení?
- Jaký je rozdíl mezi projektem a projektovým řízením?
- Co je to trojimperativ?
- Jaké jsou fáze (stadia) projektového managementu?
- Plánování projektu
- Jaká je potřeba k úspěšné realizaci projektu zdroje?
- Personální zajištění, vedení lidí
- Kontrola
- Vyjmenujte plánovací nástroje a určete, k čemu slouží.
- Vypracování a plnění projektového plánu
- Časové řízení projektu: odhad doby trvání aktivity, vypracování harmonogramu
- Řízení lidských zdrojů, odpovědnostní matice
- Projektový manažer a jeho vlastnosti

5.8 Literatura

Adamec, F.: *MS project – řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 1997.

Bacík, F. - Kalous, J. - Svoboda, J. a kol.: *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: PF UK, 1998.

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

Jindra, J.: *Fundraising - vzdělávací manuály*. Kladno: AISIS, 2001.

Jindra, J.: *Psaní projektů a grantů*. Praha: Raabe, 1997.

Svozilová, A.: *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006.

Lasák, P.: <http://www.lasakovi.com/pavel/dovednosti/projektovy-management>.

5.9 Odpovědi K ZAMYŠLENÍ

K ZAMYŠLENÍ II

Projekty jsou podtržené akce a činnosti

- o) Zorganizovat Den dětí na škole
- p) Napsat důležitý dopis zřizovateli
- q) Zlepšit svou fyzickou kondici
- r) Obstarat malíře pokojů
- s) Pomoci přátelům zinscenovat hru
- t) Umýt nádobí ze včerejšího večera
- u) Zorganizování přemístění, renovace nebo úpravy pracoviště
- v) Dohled nad instalací nového počítačového hardwaru nebo softwaru
- w) Nábor dětí do zájmových kroužků (výlet)
- x) Zorganizování společenské akce pro zaměstnance
- y) Realizace soutěže nebo přehlídky pro žáky školy
- z) Zorganizovat rodinnou letní dovolenou
- aa) Vyplnit výkaz přímé pedagogické práce
- bb) Poslat fakturu za vybavení do učebny

K ZAMYŠLENÍ III

Na začátku každého projektu jsou důležité všechny tyto věci, která je však nezbytná?

- e) Kontaktní seznam všech ostatních členů týmu
- f) Dovednosti a vědomosti důležité pro projekt
- g) Přesné písemné instrukce k projektu
- h) Všechn potřebný kancelářský hardware a software

K ZAMYŠLENÍ IV

Vaším projektem je zorganizovat Den otevřených dveří na škole. Jaké klíčové věci byste si měli promyslet, ještě než začnete?

Zvolte jednu nebo více možností.

- g) Co bude obsahem Dne otevřených dveří – výběr atrakcí?
- h) Kolik bude účastníků?
- i) Kdy se bude Den otevřených dveří konat?
- j) Pustí nás na školní hřiště potom, co jsme ho loni zdevastovali?
- k) Kde budou umístěny toalety?
- l) Jaké finanční prostředky budu potřebovat?

K ZAMYŠLENÍ V

Jak by se v týmu měly rozdělit role a odpovědnost?

- e) Měl by to udělat manažer projektu, protože má přehled
- f) Mělo by se to konzultovat s celým týmem a dosáhnout dohody
- g) Mělo by se postupovat na základě existujících pracovních smluv
- h) Mělo by se to vylosovat

K ZAMYŠLENÍ VI

„Milníky“ jsou etapy v průběhu projektu, kdy musí být něco dokončeno?

- c) ANO
- d) NE

K ZAMYŠLENÍ VII

Možná správná odpověď (bez záruky) je f, d, c, b, e, g, a.

- f) Uved'te vodu do varu
- d) Vložte špagety
- c) Připravte omáčku a kečup
- b) Nastrouhejte sýr
- e) Špagety sced'te
- g) Přidejte ingredience na špagety
- a) Špagety podávejte

K ZAMYŠLENÍ VIII

Jaké by mohly být důsledky toho, když projekt nedodrží termín?

- f) Byl to jen zádrhel. Kdyby bylo víc času, projekt by běžel hladce
- g) Projekt by mohl překročit i rozpočet
- h) Šéf by v očích zadavatele vypadal nekompetentně
- i) Narušilo by to pravidelnou práci týmu
- j) Nic by se nedělo, až to bude, tak to bude

K ZAMYŠLENÍ IX

Ve vaší organizaci řídíte přestěhování do nové budovy, kde budete nově sídlit. Jaké faktory by u tohoto projektu mohly způsobit překročení termínu nebo rozpočtu?

Překročení termínu rozpočtu

- | | |
|---|-------------------------------------|
| g) Ve studeném počasí nemůžete stěhovat některé exempláře | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | |
| h) Nemůžete sehnat podlahu do tělocvičny | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | |
| i) Stará budova potřebuje nouzové opravy | <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | |
| j) Několik klíčových lidí onemocnělo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | |
| k) Odhad topných těles byl velmi nízký | <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | |
| l) Vedení školy chce mít na otevření nějakého baviče | <input type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | |

K ZAMYŠLENÍ X

Co se asi stane, když budete konat pravidelné týmové porady?

- | | |
|---|--------------------------|
| e) Všichni promarní spoustu času | <input type="checkbox"/> |
| f) Projekt bude rozhodně dokončen včas | <input type="checkbox"/> |
| g) Projekt rozhodně nepřekročí rozpočet | <input type="checkbox"/> |
| h) <u>Všichni budou stále dobře informováni</u> | <input type="checkbox"/> |

K ZAMYŠLENÍ XII

Jeden člen týmu udělal chybu, která může ovlivnit celý projekt. Co byste s tím měli udělat?

- e) Snažit se to okamžitě sami napravit
- f) Požádat odpovědného člověka, aby to zařídil
- g) Svolat tým, aby našel řešení
- h) Odpovědného pracovníka příkladně postihnout

K ZAMYŠLENÍ XIII

Kdy byste měli provést vyhodnocení projektu?

- e) Asi pět měsíců po ukončení projektu
- f) Jen tehdy, byl-li projekt úspěšný
- g) Jen tehdy, byl-li projekt neúspěšný
- h) Při první příležitosti, kdy můžete všechny svolat

K ZAMYŠLENÍ XIV

Záměrem vyhodnocení projektu je pomoci managementu určit, koho povýšit, koho nechat na stejné pozici a koho propustit?

- c) ANO
- d) NE