

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ od A do Z

Ing. Jan Doležal, PM Consulting s.r.o.

Tato prezentace je spolufinancována Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



O lektorovi

- Ing. Jan Doležal
- Ředitel a jednatel PM Consulting s.r.o.
- Certifikát IPMA level B
- Člen národního registru poradců (www.nrp.cz)
- Člen SPŘ (www.ipma.cz)
- www.pmconsulting.cz
- jd@pmconsulting.cz
- 731 603 468

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Časový rozvrh

- 09:00 – 10:30 – blok 1
- 10:30 – 10:45 – přestávka
- 10:45 – 12:00 – blok 2
- 12:00 – 13:00 – oběd
- 13:00 – 14:15 – blok 3
- 14:15 – 14:30 – přestávka
- 14:30 – 15:45 – blok 4
- 15:45 – 16:00 – přestávka
- 16:00 – 17:00 – blok 5

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Agenda

- Úvodní informace
- Projekt a projektové řízení
- Projekt v rámci trvalé organizace
- Kvalita v organizaci a v projektech
- Životní cyklus projektu
- Předprojektové fáze
 - Cíle a strategie projektu
 - Kontext projektu
- Metoda logického rámce

Jaké jsou Vaše cíle?

Co se chcete
dozvědět a naučit?



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Podle německého originálu „Jeder, Jemand, Irgendjemand und Niemand“

KRÁTKÝ PŘÍBĚH O 4 KAMARÁDECH

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Krátký příběh o čtyřech kamarádech

Žili, byli jednou čtyři kamarádi, kteří se jmenovali
KAŽDÝ, KDOSI, NĚKDO A NIKDO.



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

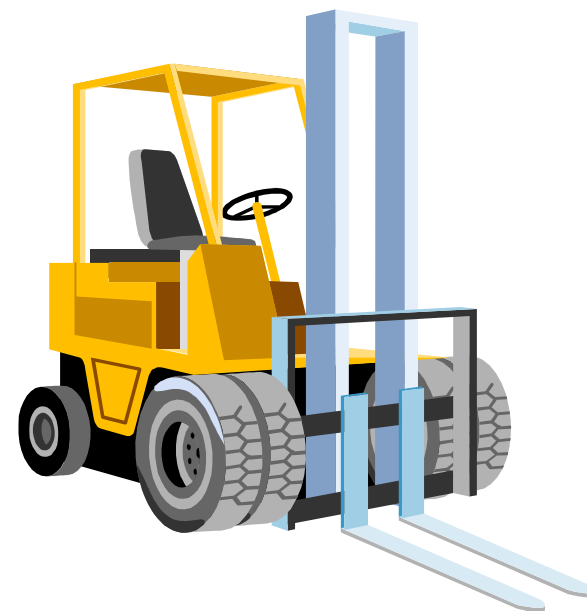




Krátký příběh o čtyřech kamarádech

Jednalo se o to, aby se udělala důležitá práce a **KAŽDÝ** si byl jist, že to **KDOSI** zajistí.

NĚKDO to mohl udělat, ale **NIKDO** mu to neřekl ani to **NIKDO** neudělal.



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Krátký příběh o čtyřech kamarádech

KDOSI se rozzlobil, protože to byla práce KAŽDÉHO.

KAŽDÝ myslel, že to NĚKDO mohl udělat, ale NIKDO nevěděl, že to KAŽDÝ neudělal.



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Krátký příběh o čtyřech kamarádech

Nakonec **KAŽDÝ** tvrdil, že vinen je
KDOSI, protože
NIKDO neudělal, co
NĚKDO udělat mohl.



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Co to je a jak jej poznáme?

Dokázali byste projekt
nějak definovat?

PROJEKT



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



10



Různé významy slova projekt

V češtině má slovo
PROJEKT
(minimálně) tři různé významy!

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



11



Různé významy slova projekt

- Projekt → PROJECT
- Projekt → DESIGN – NÁVRH
- Projekt → DOCUMENTATION
(DOKUMENTACE)



Projekt - návrh

- Specifikace a výpočet technicko-ekonomických parametrů
- Nalezení tech. řešení jednotlivých funkcí
- Specifikace nakupovaných prostředků
- Výběr použitých technologií
- Konstrukce atypických prvků a prostředků
- Vypracování technické dokumentace

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



13



Projekt - project

- Stanovení účelů a cílů projektu včetně analýzy přínosů
- Nalezení činností pro realizaci projektu
- Naplánování spotřeby času pro jednotlivé činnosti a dílčích nákladů na činnosti
- Stanovení časového průběhu činností
- Určení **KDO?**, **KDY?**, **CO?**, **JAK?** provede
- Zjištění, jaké prostředky je potřeba mít k zajištění jednotlivých činností
- Stanovení rizik a nalezení opatření ke snížení rizika
- Realizace a řízení plánovaných činností

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



14



Atributy projektu

- Jedinečnost a rozsáhlost
 - Rozsáhlý, jedinečný soubor činností, podmínek a prvků
- Vymezenost (termín, rozpočet, zdroje)
- Různorodost
 - Potřeba řešení projektovým týmem – potřeba dovedností z různých oborů lidské činnosti
- Komplexnost a složitost
- Nadprůměrné riziko



Program a portfolio

- Program
 - Skupina projektů a dalších akcí
 - Za účelem splnění nějakého strategického cíle
 - Většinou dána alokace a časové rozmezí (není ale nutnou podmínkou)
- Portfolio
 - Seskupení projektů a programů za účelem koordinace a optimalizace (zdrojů, efektivity, ...)
 - Není začátek, konec, ani konkrétní cíl
 - Nutné řídit z odpovídající úrovně managementu

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



16



Principy projektového řízení

- Systematický přístup (protiklad nahodilosti a šturmování)
- Strukturování problému (Divide et impera!)
- Strukturování v čase (ne skokem, ale přiměřenými kroky)
- Týmová práce (víc hlav víc ví)
- Přiměřené prostředky (ne na komára kanónem, ale také ne na slona s prakem)
- Systémový přístup (uvažování věcí a dějů ve vzájemných souvislostech)
- Počítačová podpora (rutinu nechme strojům)
- Integrace



Systemová integrace a manažer

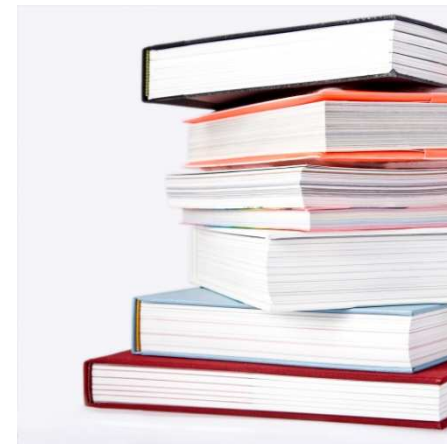
- Integrace je jedna z klíčových úloh manažera projektu, který musí mít nejen odpovídající technické znalosti, ale musí být i vhodným typem osobnosti
- Integrace zahrnuje také konsensy ohledně vzájemně konkurenčních cílů a alternativ s cílem splnit nebo překročit zájmy a očekávání zainteresovaných skupin
- Jedná se o určitý druh „umění“

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



18



IPMA, PMI, ...

STANDARDIZACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





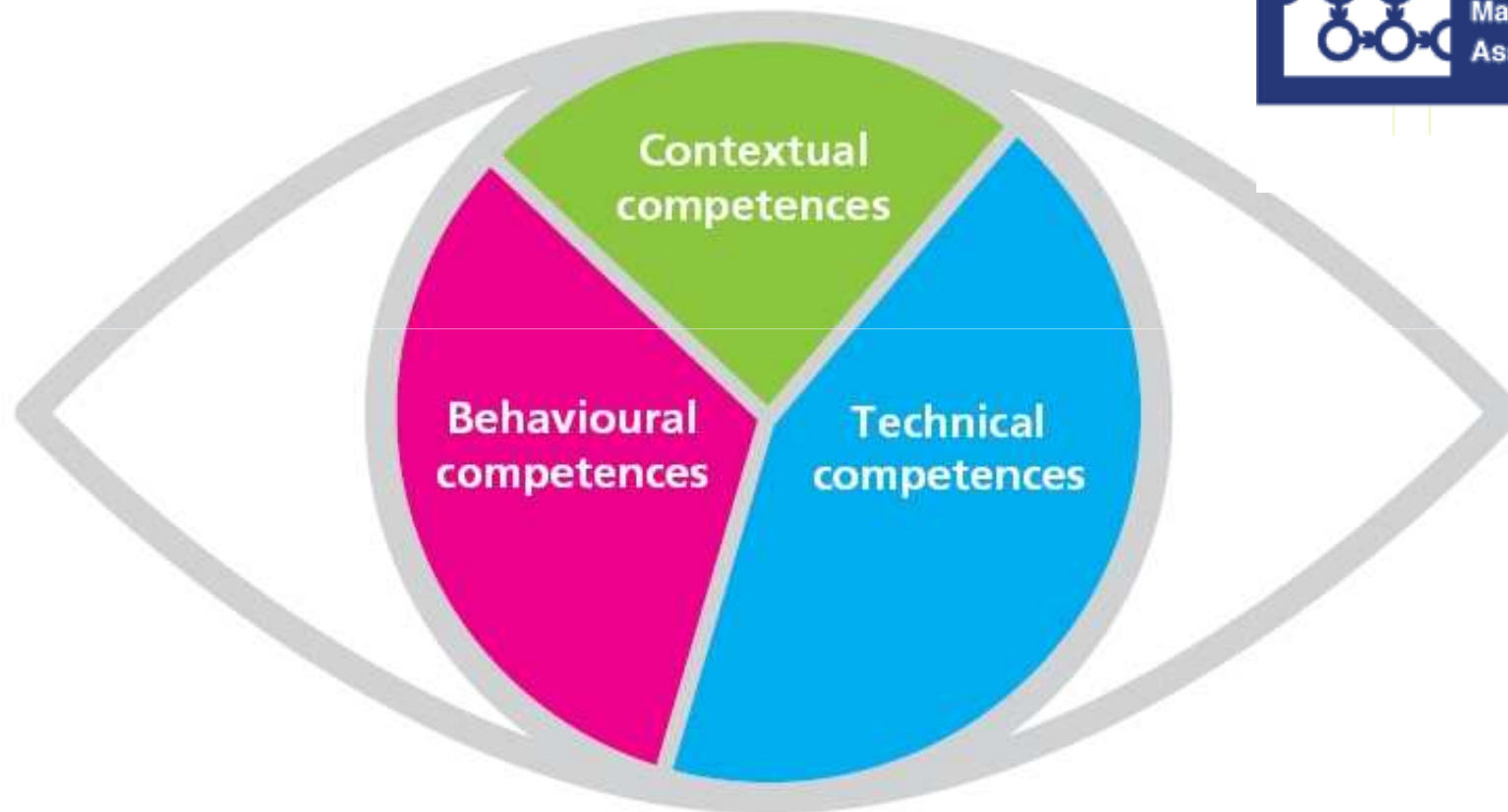
Projektové řízení ve světě

- Projektové řízení patří mezi standardní znalosti západních manažerů a pracovníků, kde je považováno za „Best of practice“
- International project management association (IPMA – www.ipma.ch)
- Společnost pro projektové řízení – člen IPMA (www.ipma.cz)
- Project management institute (PMI www.pmi.org)
- Prince 2 (www.prince2.org.uk)
- ISO 10 006



Pohled IPMA

- The eye of competence



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Pohled PMI

- PMI zjednodušeně řečeno vidí devět hlavních „knowledge areas“ – oblastí znalostí
- Rozděleno dle „procesu“ projektu a souvisejících oblastí dovedností (dovednosti mezilidské, obecné manažerské dovednosti, porozumění prostředí projektu, znalosti standardů a legislativy)
- Dále děleno na „skupiny procesů“



27.01.2010

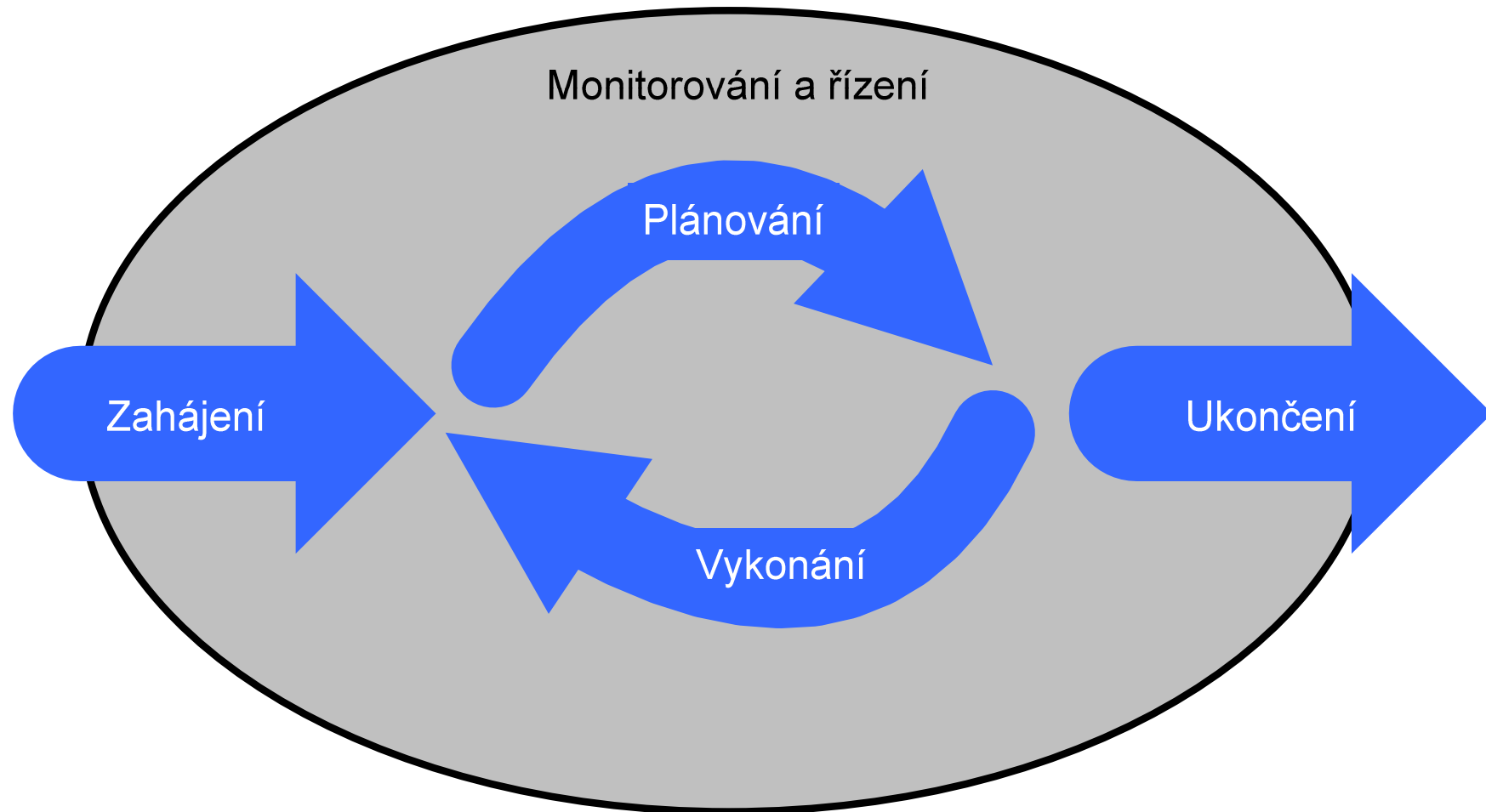
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



22



Procesní pojetí PŘ (PMI)



27.01.2010

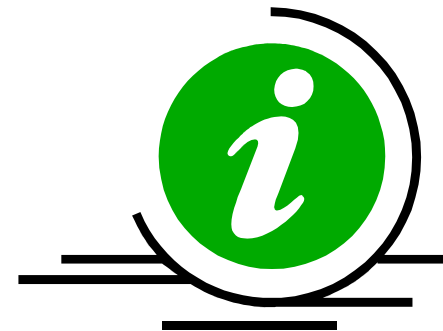
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





IPMA vs. PMI

- PMI zaměřeno více na proces
- IPMA více zaměřena na osobnost projektového manažera
- Filosofie v podstatě totožná – používají se ty samé metody atp.



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

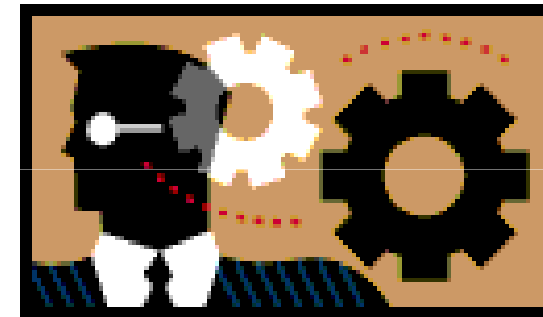


24



Základní manažerské procesy

- Řízení integrace (plánování, operativní řízení, vedení)
- Řízení záměru (strategie, cíle, ...)
- Řízení času
- Řízení nákladů
- Řízení jakosti projektu
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení komunikace v projektu
- Řízení projektových rizik
- Řízení obstarávání a smluvních vztahů





Krok za krokem...

ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



26



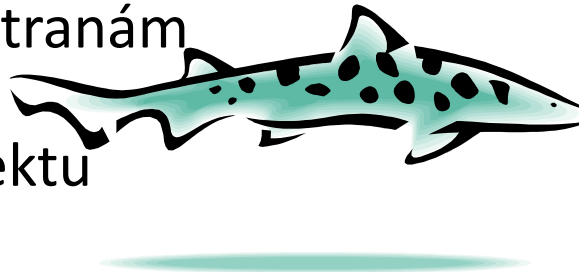
Životní fáze projektu

- Předprojektová fáze
 - Strategické úvahy, analýzy a studie
- Projektová fáze
 - Zahájení (iniciace) – „start-up“
 - Analýza (struktura projektu – činnosti)
 - Syntéza (vazby)
 - Optimalizace (úpravy, optimalizace)
 - Kompletace (smlouvy, dokumentace)
 - Implementace (realizace)
 - Ukončení – „close-out“
- Poprojektová fáze
 - Rozbor pro poučení – „lessons learned“



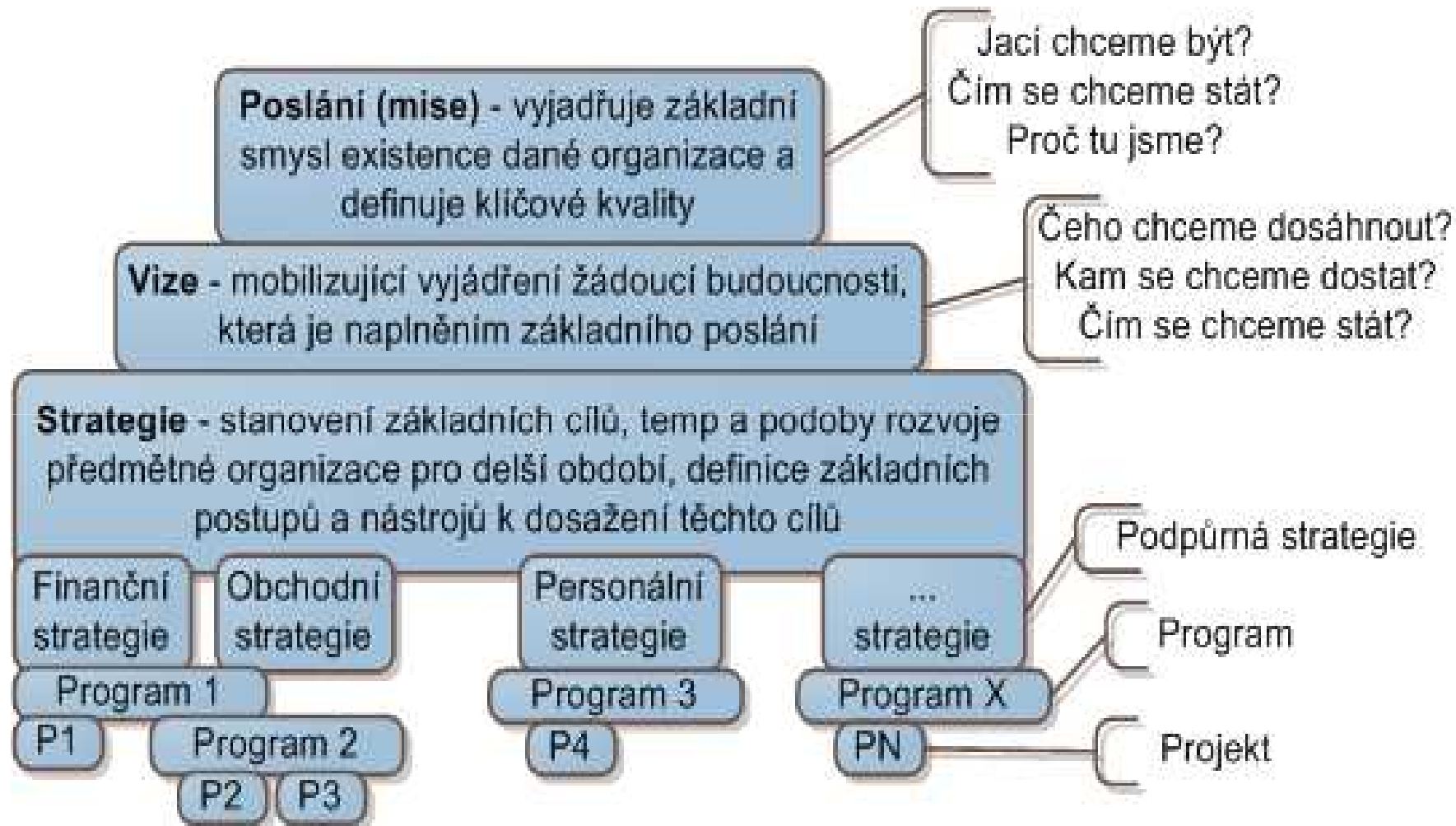
50% projektů neuspěje

- Proč? Je to důsledkem:
 - ▣ Nedostatečné (neexistující) předprojektové studie
 - ▣ Nízkého zapojení vrcholového managementu organizace
 - ▣ Uspěchanosti při zpracování a realizaci projektu
 - ▣ Nedostatečného vysvětlení a zdůvodnění zainteresovaným stranám (komunikace!!!)
 - ▣ Neřízení rizik projektu
 - ▣ Nezvládnutí změn
 - ▣ Nedůslednosti





Kontext strategie organizace



27.01.2010

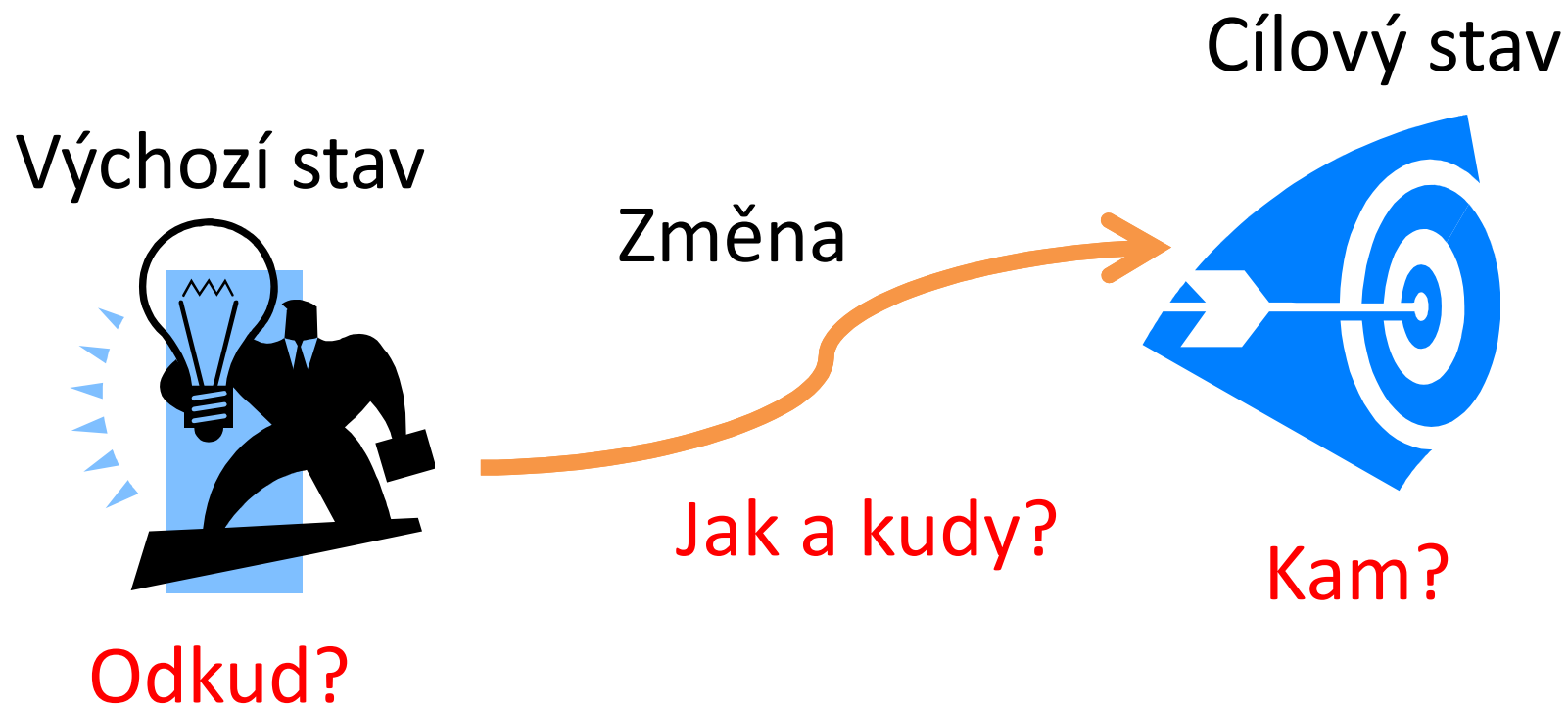
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

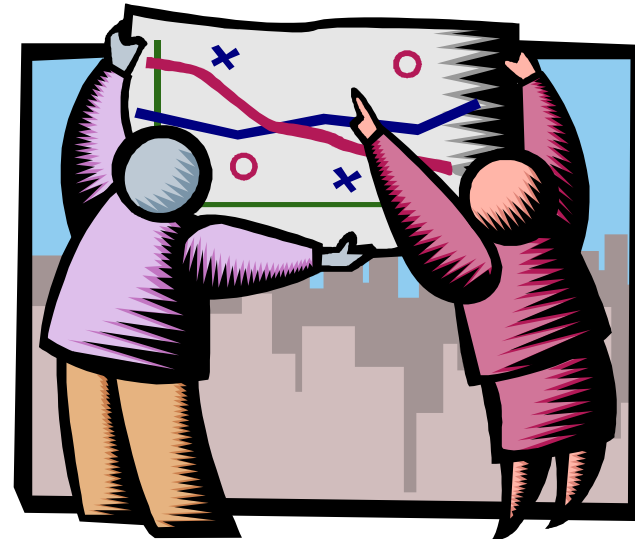




Prvky strategie projektu

- Je třeba identifikovat všechny tři strategické prvky





SMART cíl projektu

STRATEGIE A CÍLE PROJEKTU

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





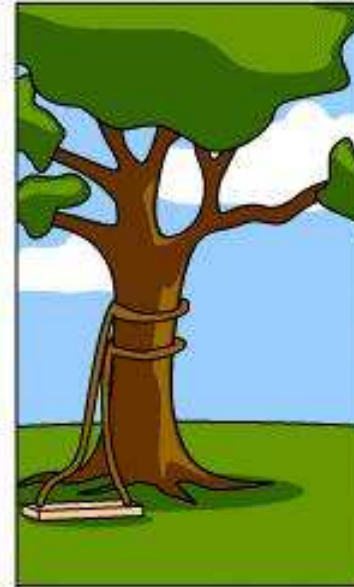
Jak to zákazník vysvětlil...



Jak to vedoucí projektu pochopil...



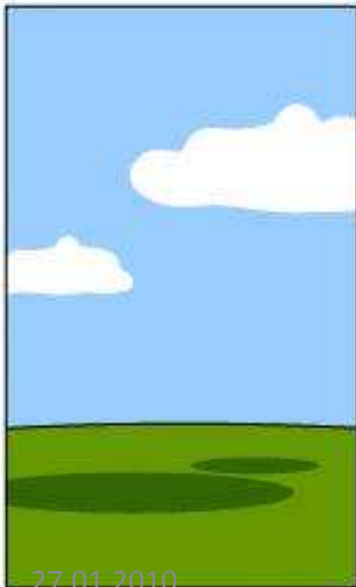
Jak to analytik navrhl...



Jak to programátor napsal...



Jak to obchodník popsal...



27.01.2010

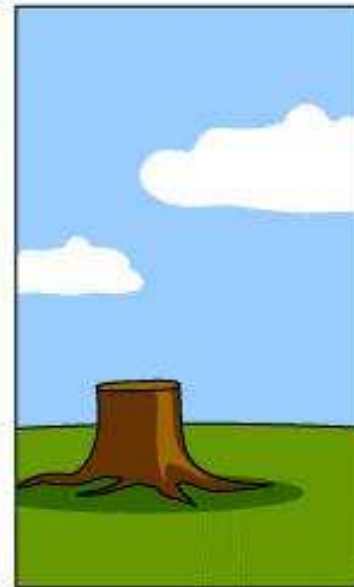
Jak byl projekt zdokumentován...



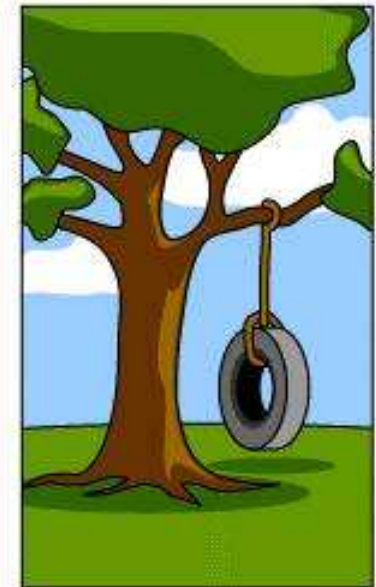
Co bylo implementováno...



Co bylo fakturováno...



Jaká byla podpora zákazníkovi...



Co zákazník skutečně potřeboval...



Přenášíme informace dobře?

CVIČENÍ – DEFINICE CÍLE

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



33

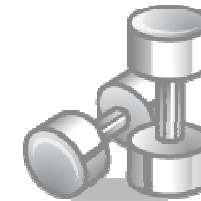


SMARTi cíl

- Jaké jsou požadavky na kvalitně definovaný cíl?

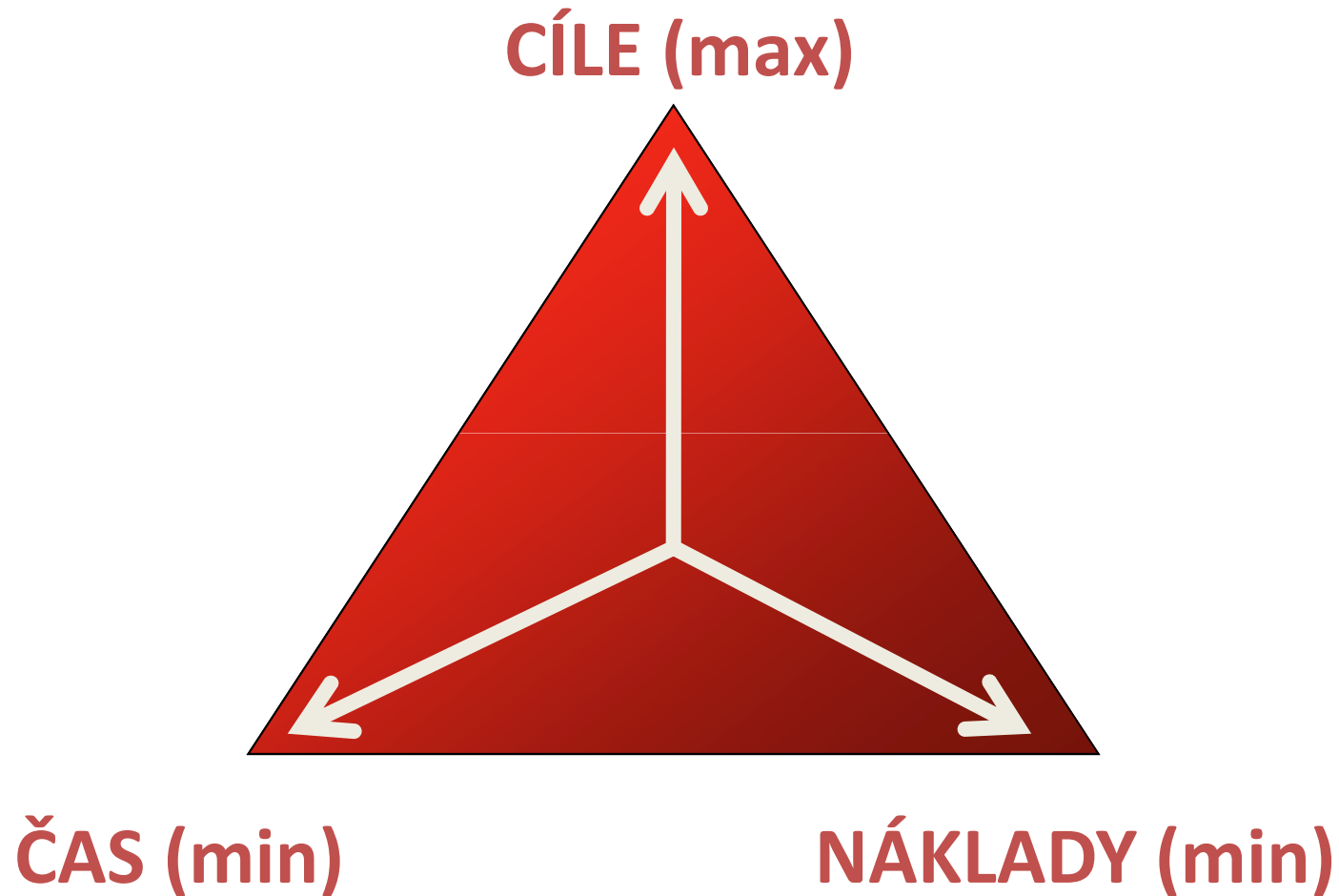
S specifikovaný
M měřitelný
A akceptovatelný
R realizovatelný
T termínovaný
i *integrovatelný*

Ověřte Vámi
navržený cíl z
hlediska splnění
SMARTi.





Trojimperativ



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Kritéria úspěchu projektu

- Jsou měřítkem pro posouzení úspěchu, resp. neúspěchu projektu (zejména pro jeho závěrečné vyhodnocení)
- Je velmi vhodné mít tato kritéria co nejpřesněji definována, ideálně již přímo ve formulaci cíle (SMART)
- Měla by být **srozumitelná, jednoznačná a měřitelná**



Co projekt ovlivňuje a je projektem ovlivňováno?

KONTEXT PROJEKTU

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



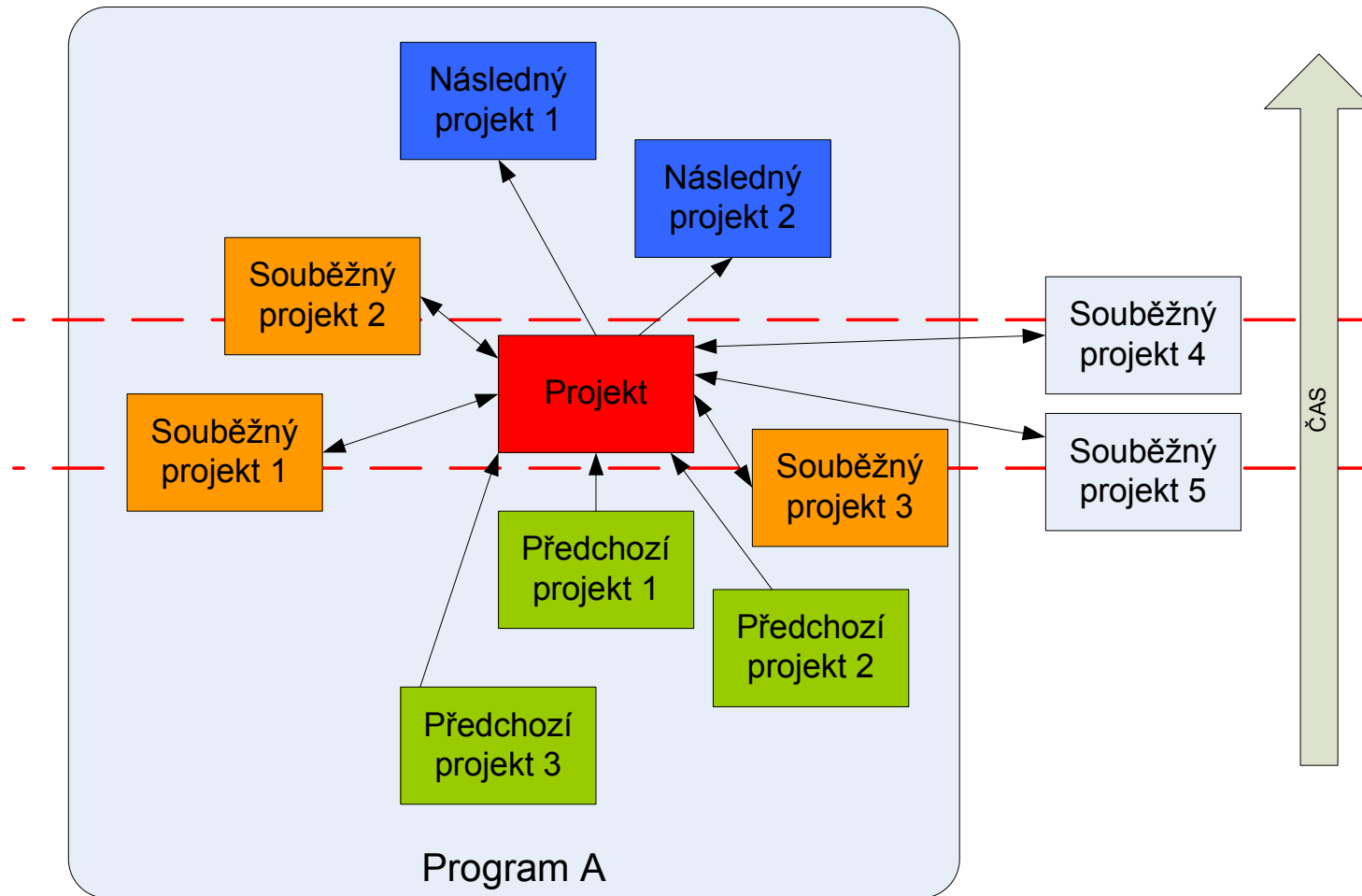


Pozice projektu

- Projekt nikdy není realizován zcela osamoceně, ale vždy v nějakém prostředí – kontextu
- Daný kontext ovlivňuje projekt ve všech jeho fázích a to pozitivně i negativně
- Vazba na okolí se může u různých projektů lišit
- Kontext projektu by měl být analyzován jakožto předpoklad úspěchu projektu



Další projekty



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





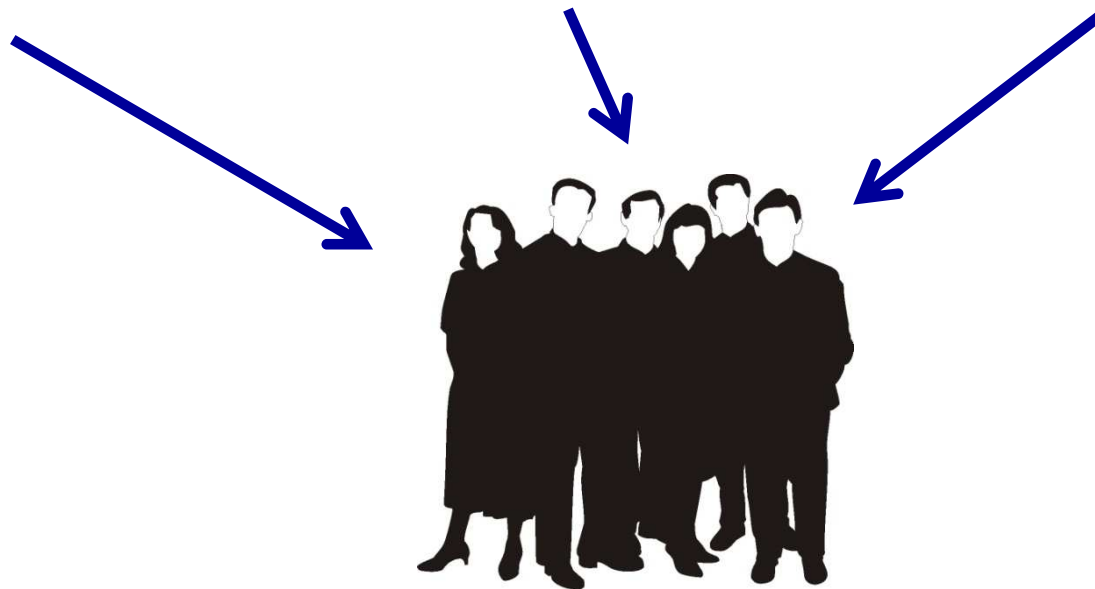
Multiprojektové prostředí

- Soubor několika projektů, které sdílejí stejné zdroje

Projekt A

Projekt B

Projekt C





Zainteresované strany

- Zadavatel projektu
- Uživatel projektu
- Sponzor projektu
- Realizátor projektu
- Investor projektu
- Strany dotčené projektem
- ...
- Anglicky tzv. „**STAKEHOLDERS**“





Smysl, struktura, postup

METODA LOGICKÉHO RÁMCE

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Metoda logického rámce

- Používá se ve fázi inicializace projektu
- Vyvinuta firmou Team Technologies (USA)
- Je mezinárodně uznávána a často i vyžadována (UNIDO, Světová rozvojová banka, projekty programů EU)
- Lze ji použít pro široké spektrum projektů



Základní principy metody LR

- Jakost návrhu základních parametrů projektu závisí na logických vazbách
- Když neumíme změřit výsledek našeho snažení, obtížně směřujeme k cíli a těžko můžeme určit, zda jsme dosáhli cíle
- **Návrh je nutno provést v týmu**
- Systémový přístup je nutný, máme-li postihnout potřebné souvislosti

Logický rámec

Záměr (opatření)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
Cíl projektu (změna)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady, podmínky a rizika
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady, podmínky a rizika
Aktivity projektu	Prostředky / vstupy	Harmonogram aktivit	Předpoklady, podmínky a rizika
			Předběžné podmínky

The diagram illustrates the Logical Framework Matrix (LFM) with arrows indicating the relationships between different levels of the project. Red arrows point from the 'Cíl projektu (změna)', 'Výstupy projektu', and 'Aktivity projektu' rows to the 'Zdroje k ověření' column. Blue arrows point from the 'Záměr (opatření)', 'Cíl projektu (změna)', 'Výstupy projektu', and 'Aktivity projektu' rows to the 'Předpoklady, podmínky a rizika' column. A blue arrow also points from the 'Aktivity projektu' row to the 'Předběžné podmínky' cell.



Sloupec Popis (strom cílů)

- **ZÁMĚR** deklaruje příčinu provádění projektu a zodpovídá otázku **PROČ** chceme dosáhnout níže uvedené změny, kterou přispíváme k naplnění záměru
- **CÍL** (změna) popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku **CO (ČEHO)** chceme dosáhnout
- **KONKRÉTNÍ VÝSTUPY** projektu blíže specifikují **JAK** chceme změny (cíle) dosáhnout
- **KLÍČOVÉ ČINNOSTI** jsou ty, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů



Sloupec OOU

- Uvádí ukazatele, které prokazují, že záměru, cíle, konkrétních výstupů a klíčových činností bylo dosaženo
- Ukazatelů by mělo být více než jeden
- Zásadně měřitelné ukazatele
- Pokud nejsme schopni nalézt OOU, zkusme pozměnit formulaci cíle, záměru apod.



Sloupec „Způsob ověření“

- Jak bude OOU zjištěn (včetně definovaného postupu pro ověření, pokud se jedná o složitější případ)
- Kdo zodpovídá za ověření
- Jaké náklady a čas ověření vyžaduje
- Kdy bude OOU ověřen
- Jakým způsobem bude dokumentován
- **Pravděpodobně se bude jednat o činnost!**



Sloupec „Předpoklady a rizika“

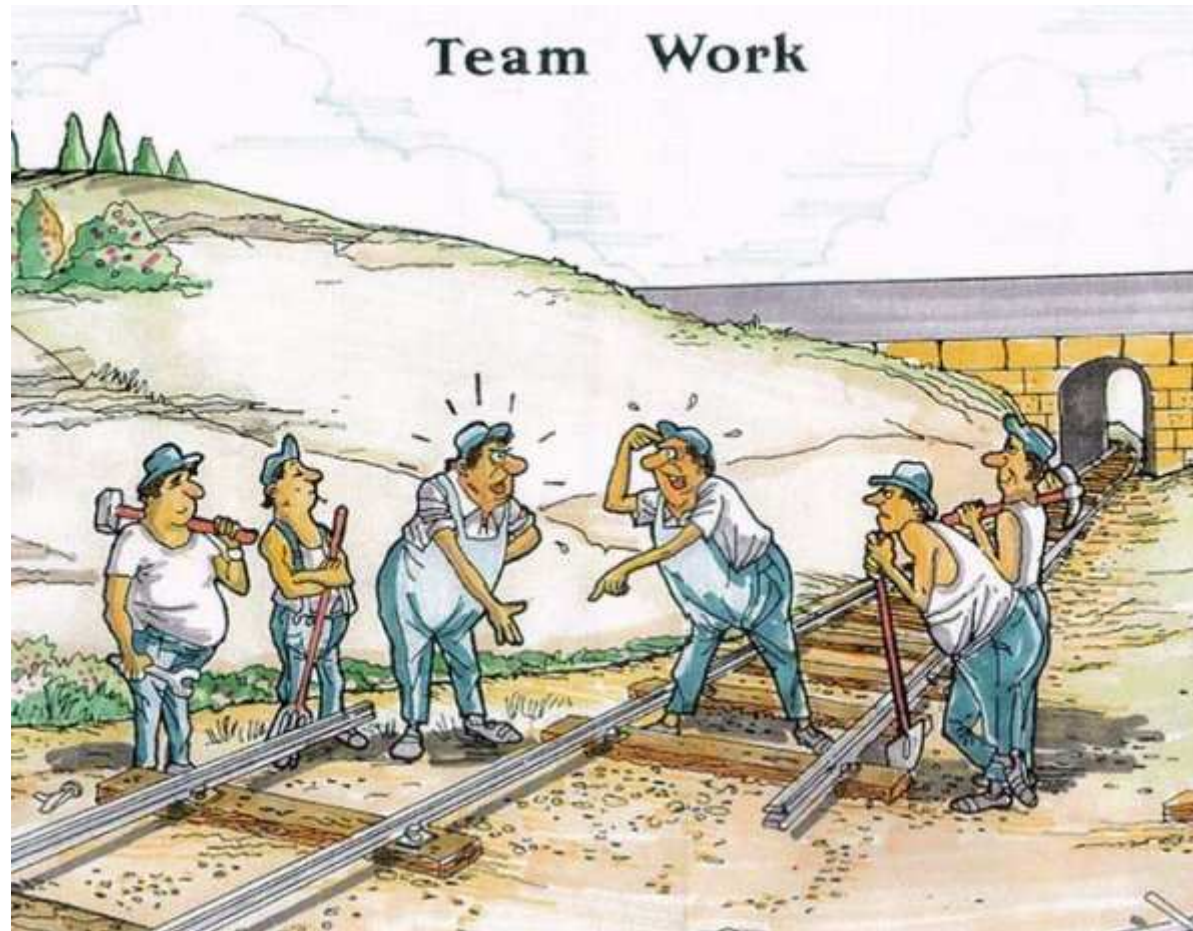
- Uvádějí se výslovně předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu
- Uvádějí se významné skutečnosti, které mohou ohrozit projekt a které je potřeba mít na zřeteli při návrhu a realizaci projektu
- Jedná se o vnější faktory!
- Z uvedených informací lze vycházet při analýze rizik

Logický rámec

Záměr (opatření)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady, podmínky a rizika
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady, podmínky a rizika
Aktivity projektu	Prostředky / vstupy	Harmonogram aktivit	Předpoklady, podmínky a rizika
		Předběžné podmínky	



Přínosy logického rámce



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Zahájení projektu – start-up

- Volba strategie projektu
- Určení cílů (výstupů), obsahu a rozsahu projektu (na „obchodní úrovni“), **logický rámec**
 - PMI: Project charter
 - Obecně: Zadání projektu, Identifikační listina projektu (ILP)
 - **Hlavní smlouva**
- Jmenování projektového týmu
- Jmenování manažera projektu
- Přidělení finančních, lidských a ostatních zdrojů pro prvotní fáze projektu
- Plán řízení projektu (PM plan)

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



52



Zahájení projektu

- Zahájení projektu (realizační fáze) by měl být přesně definovaný proces
- Ještě před vlastním zahájením by měly být vyjasněny základní parametry projektu a připraveny podmínky pro jeho realizaci (stanovení cílů, zajištění zdrojů, vytvoření pravidel spolupráce a komunikace v rámci projektu, organizace projektu, kontraktace, ...)
- Vhodné je uspořádat tzv. „kickoff workshop“

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



53



Doporučení

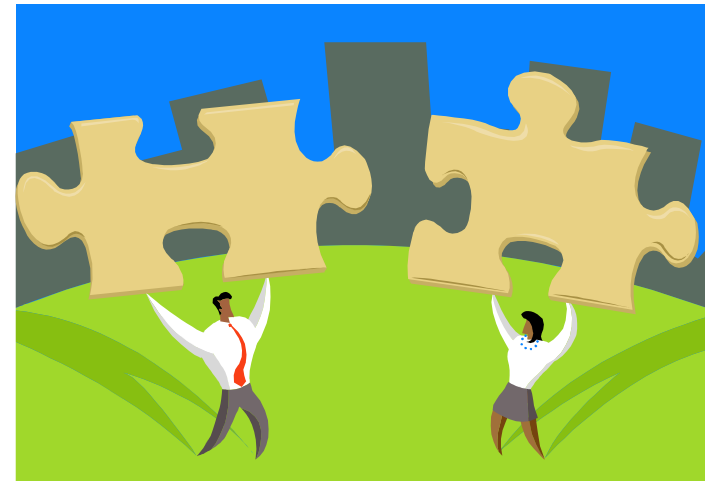


Nerozbiehaj projekt ak nemas k nemu vsetky materialy

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Struktura projektu, Ganttovy diagramy, síťová analýza

PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Čemu se chceme vyhnout?



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



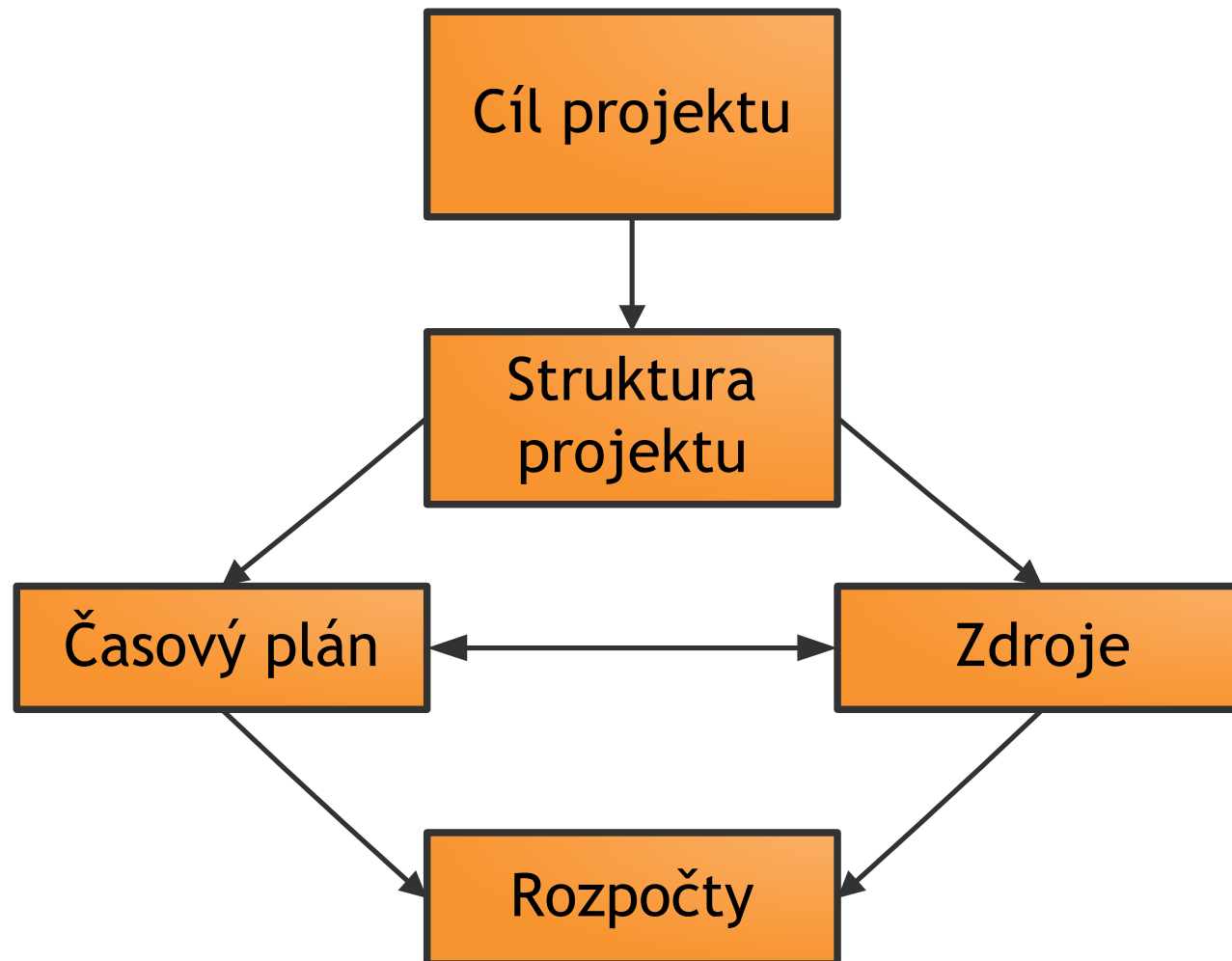


Dosažení cíle

- Projektový tým by si měl vždy umět odpovědět na základní otázky:
 - Potřebujeme plán?
 - Co můžeme a nemůžeme plánovat?
 - Do jakých detailů potřebujeme plánovat?
 - Komu musíme plán sdělit?
 - Zaznamenávání plánu (jak?)
 - Jaké metody použijeme (z jakých budeme vycházet)?



Prvky plánování projektu



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Struktura projektu - WBS

- Work breakdown structure – hierarchická struktura rozdělení prací
- Obvykle se dělá v několika úrovních
- Někdy se kombinuje s OBS (Object breakdown structure) – viz dále
- V mnoha případech možno použít šablon
- **Jedná se o výčet produktů - výstupů (výsledků prací)!**
- V úvodní fázi může být jen do určité úrovně, která bude později dle potřeby zpřesněna



Činnosti, úkoly

- V návaznosti na WBS
- V podstatě další úroveň – popis toho, „co se bude dít“
- Určuje se náročnost na zdroje (např. dle dovedností) a odhaduje se doba trvání („první nástřel“)
- Metody odhadování doby trvání
 - Jednočíselný odhad
 - PERT
 - Tříčíselný odhad (three point estimate)
 - Expertní odhady
 - Zkušenost
 - Kreativní techniky (DELPHI, Crawford slip, ...)

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



60



Síťová analýza

- Požadavek přinesly závody ve zbrojení po II. světové válce
- Obava, že SSSR bude mít mezikontinentální nukleární raketu vypustitelnou z ponorky si vynutila novou techniku plánování pomocí teorie grafů, konkrétně síťové analýzy – jednalo se o projekt Polaris
- Umožňuje provést nákladovou analýzu
- Umožňuje provést zdrojovou analýzu
- Lze ji použít pro plánování i sledování projektu
- Dnes se používají pouze uzlově orientované grafy (dříve i hranově orientované)

27.01.2010

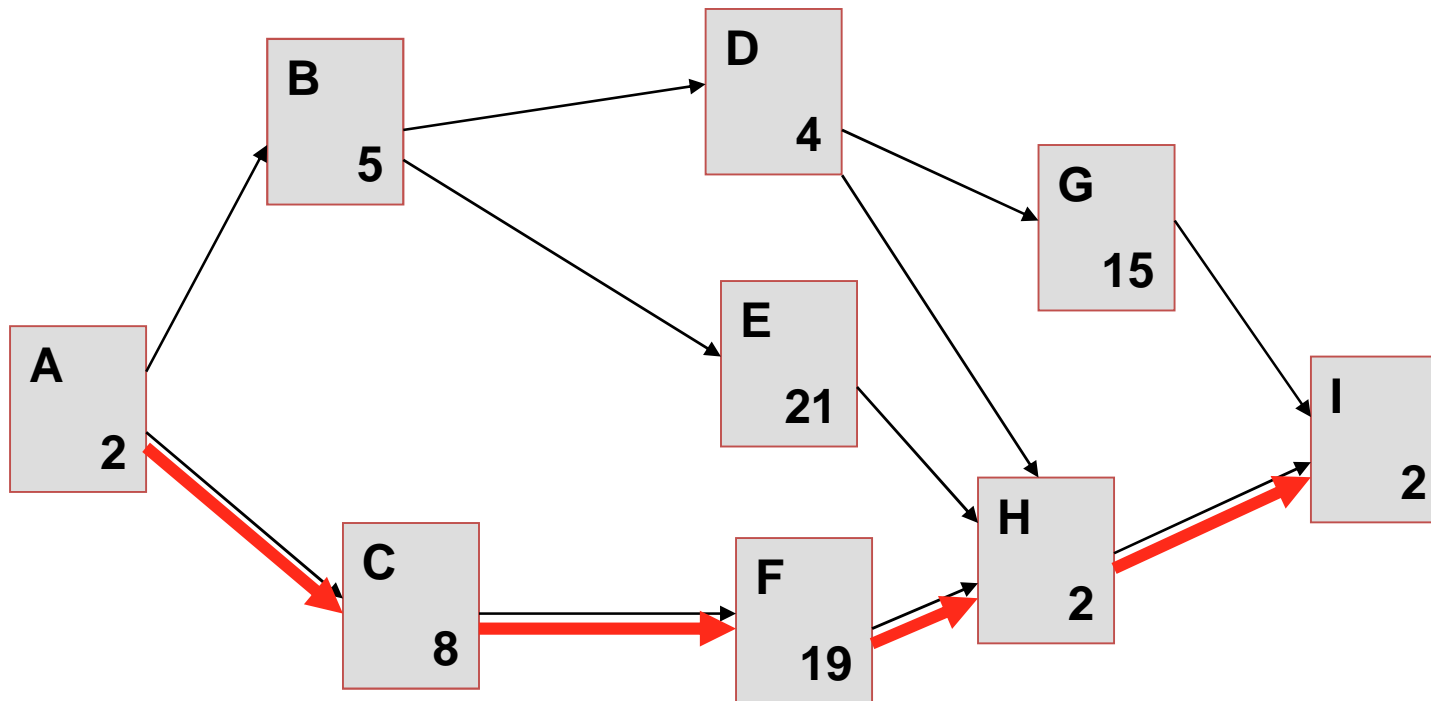
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



61



Uzlově orientovaný graf a kritická cesta



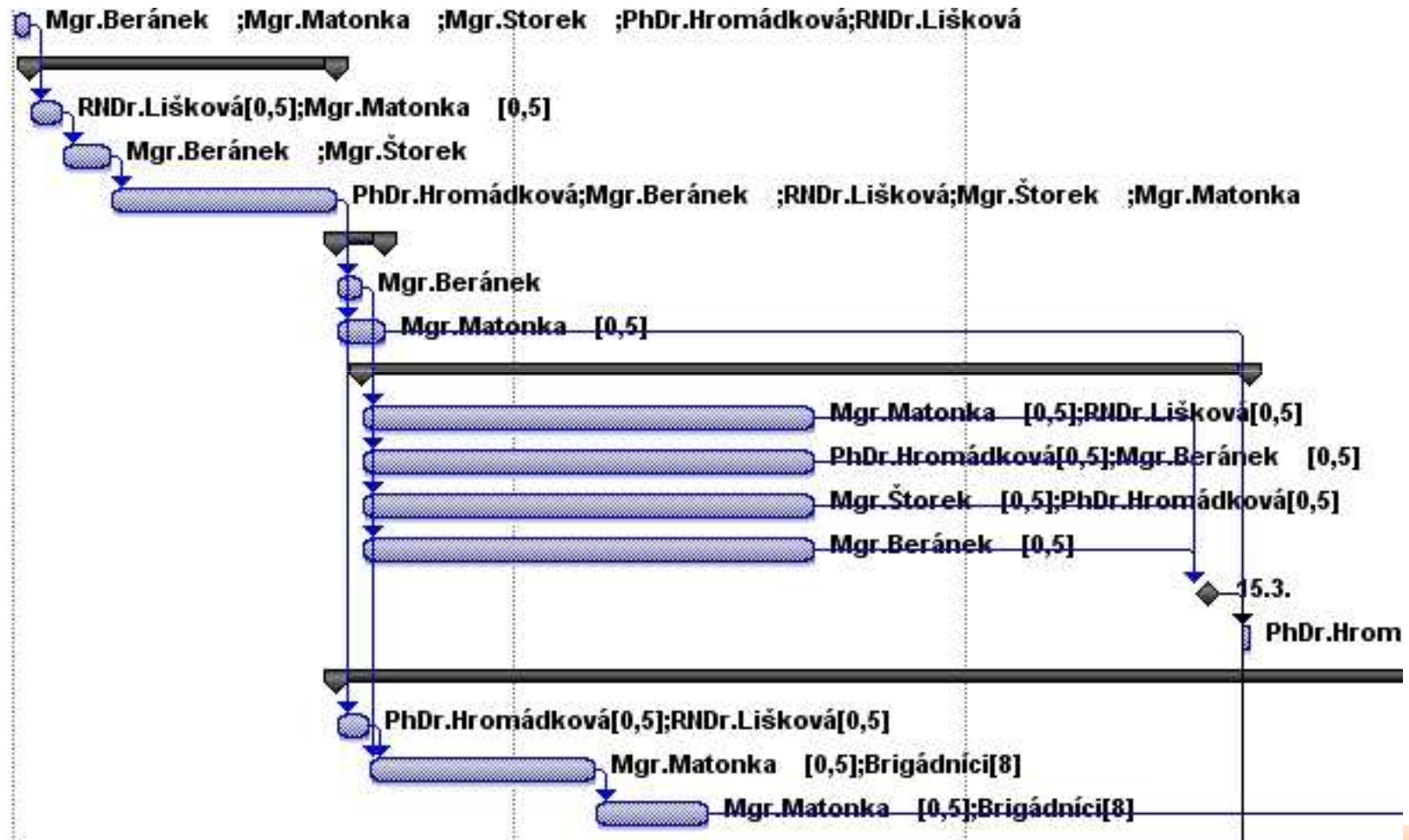
27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Ganttovy diagramy dnes



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Časová analýza

- Kritická cesta – nejdelší cesta grafem
- Časové rezervy
- Nejdříve možné začátky
- Nejpozději přípustné začátky
- Nejdříve možné konce
- Nejpozději přípustné konce
- Sub-kritické cesty

Nejdříve možný začátek činnosti	Doba trvání	Nejdříve možný konec činnosti
Název úkolu (činnosti)		
Nejpozději přípustný začátek činnosti	Časová rezerva	Nejpozději přípustný konec činnosti

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Analýza nákladů a zdrojů

- Histogram nákladů
- Histogram zdrojů
- Modely průběhu nákladů
- Typy nákladů
- Cashflow
- Může posloužit jako vodítka k sestavení rozpočtu –
určitě jej to ale nenahradí!!!
- Dle přiřazení zdrojů můžeme analyzovat potřeby,
případně identifikovat přetížení

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

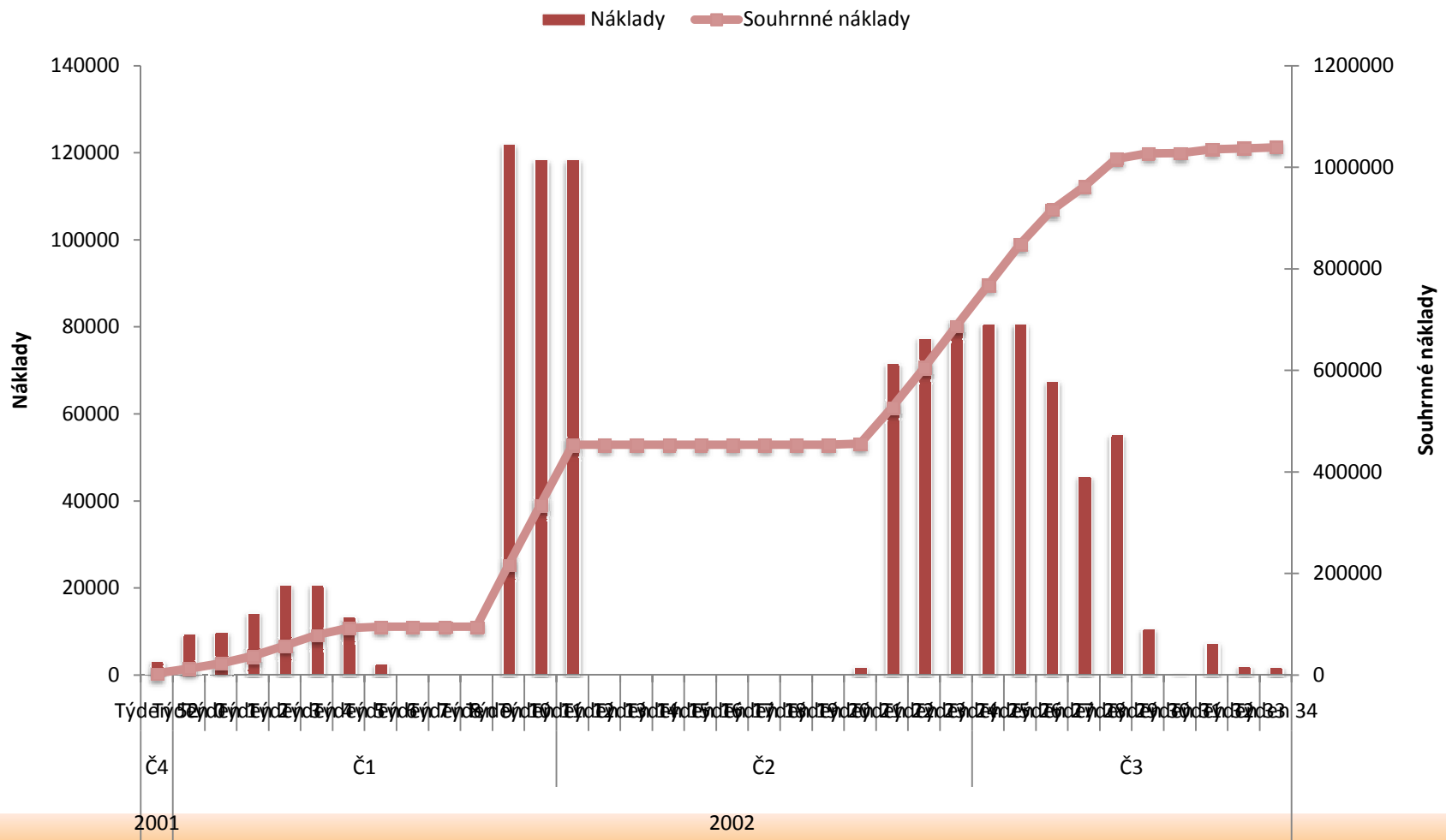


65



Příklad analýzy nákladů

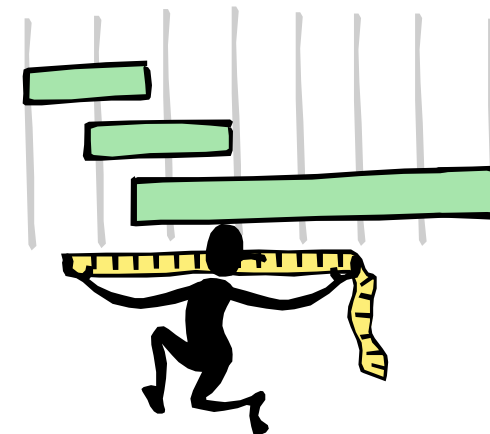
Sestava finančního toku



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Procenta, SSD, EVA, Milníky

SLEDOVÁNÍ PROJEKTU

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



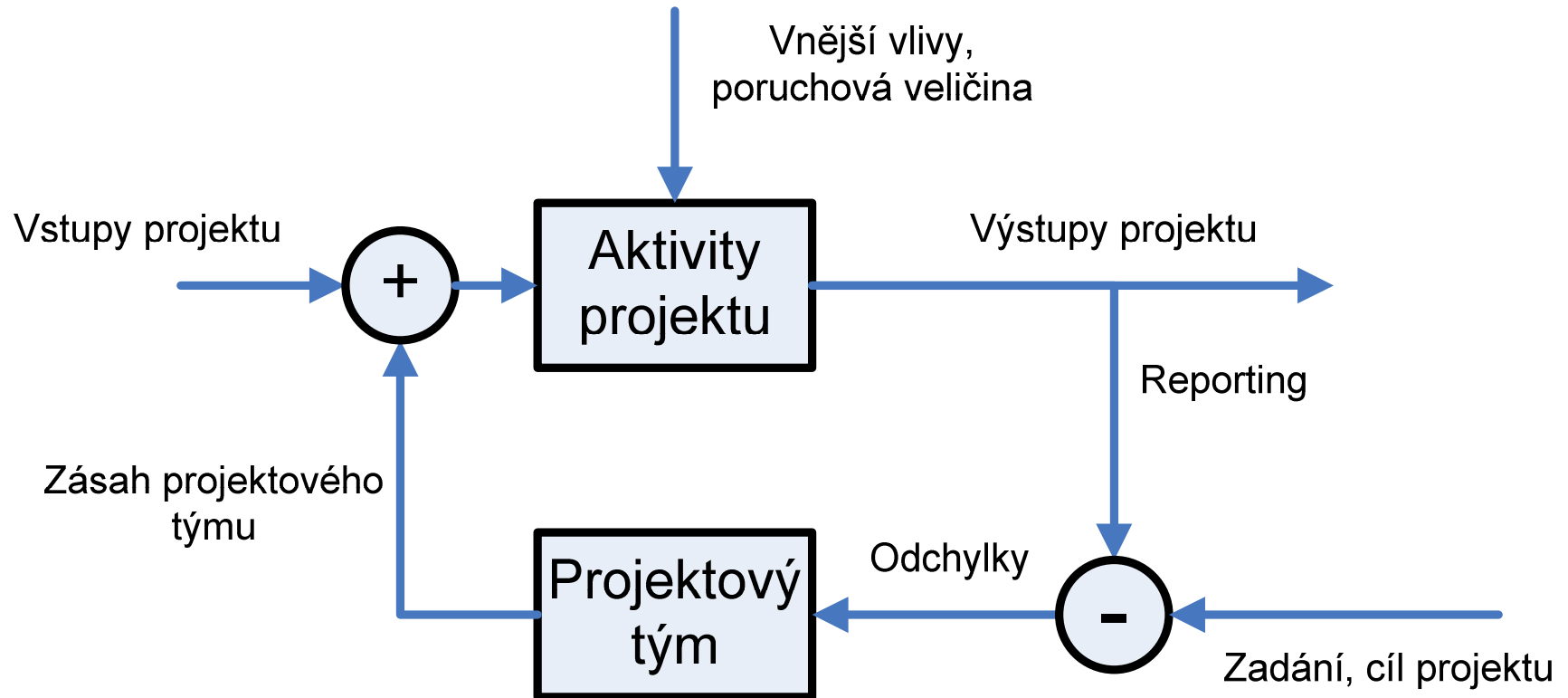


Východiska

- **Plán projektu** (implementačního charakteru).
- Rozhodující je jeho aktuální, platná varianta (angl. Base Line)
- Plán je v této platné podobě "fixován,,
- Slouží jako **srovnávací základna** pro sledování a vyhodnocování postupu prací a pro identifikaci odchylek skutečného průběhu prací
- První platná varianta plánu se obvykle nazývá **směrný plán**
- Plán projektu, který nepostihuje veškeré **změny** a nezobrazuje reálnou skutečnost, nemůže být podporou rozhodování.



Sledování projektu



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Stavové metody

- SSD
- 0 – W – 100
 - 0 – činnost neprobíhá
 - W – činnost probíhá
 - 100 – činnost je dokončena
- 0 – 50 – 100 (obdoba)
- V případech, že nechceme nebo nejsme schopni sledovat přesněji (problematické získávání přesných informací)

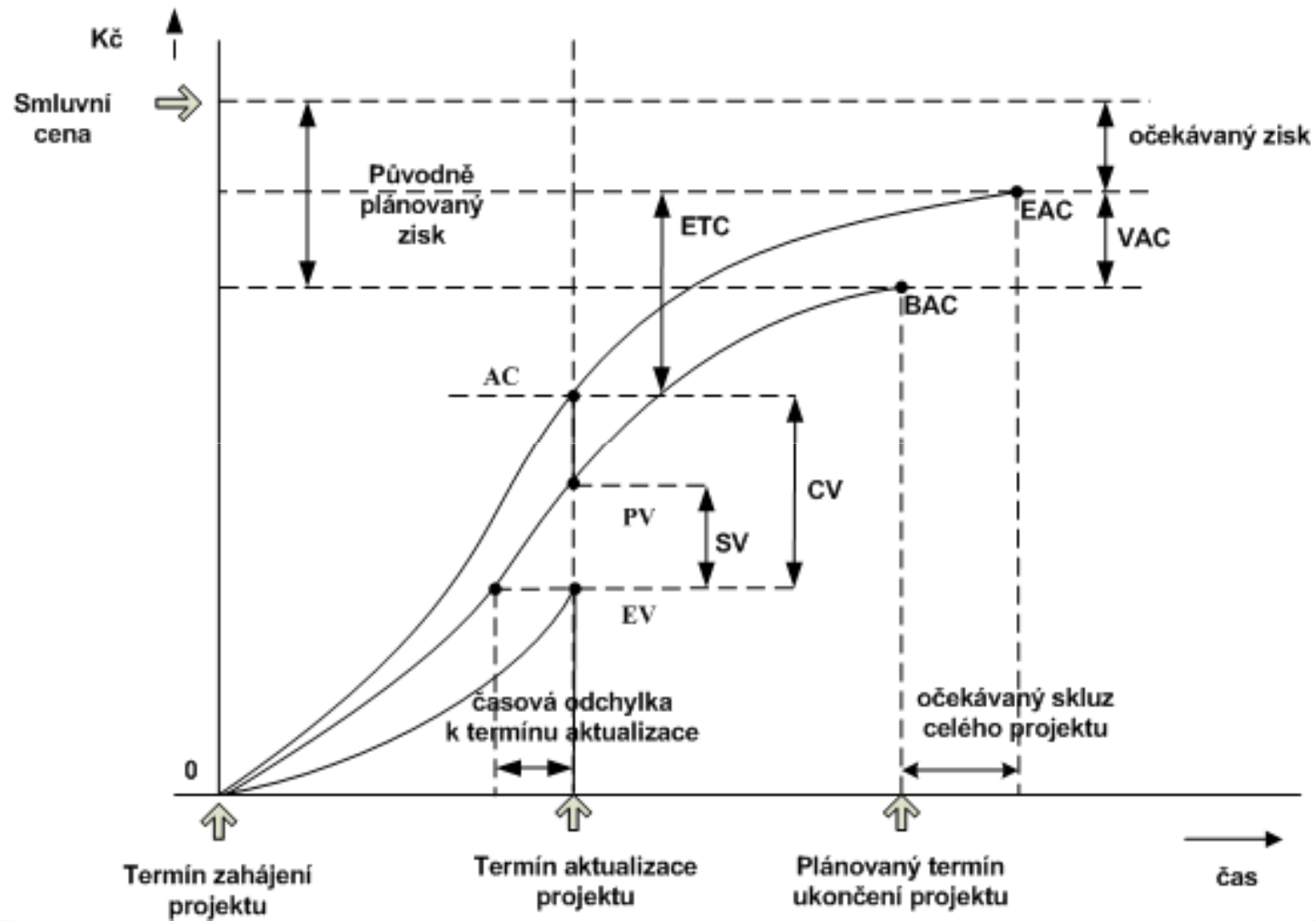


EVM

- EVM (Earned Value Management) – C/SCSC – Cost/Schedule Criteria System Control
- Především pro velmi rozsáhlé projekt (je relativně složitá)
- Typicky pro velké investičně-stavební projekty (nebo jiné projekty s fixní WBS)
- Spočívá v určování několika nákladových indexů (PV, AC, EV ...) , ze kterých se přepočítávají další (EAC, ETC CPI, SPI, ...)
- Základním ukazatelem je EV – earned value jako náklady, které se uskutečnily v daném úkolu v souvislosti s jeho plněním – hodnota rozpracovanosti



Graf EVM



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





CPI - SPI

- **CPI** – index výkonu podle nákladů (cost performance index)
- **SPI** – index výkonu podle časového rozvrhu (schedule performance index)
- Tyto dva indexy se dají použít ke grafickému znázornění stavu projektu (pro oba platí že pokud je index menší než 1, znamená to negativum (zvýšené náklady, zpoždění), pokud je větší než 1, pak to znamená „pozitivum“)
- Bývají stanoveny určité hranice možného pohybu indexů (obálka)



Milníková metoda

- Milestone trend analysis (MTA)
- Metoda analýzy trendů plnění milníků předpokládá definování většího počtu objektivně ověřitelných milníků (tedy dílčích cílů) – na časové ose
- Jednotlivé části projektu považujeme za splněné spolu se splněnými milníky
- Jsou zpracovávány různé reporty k datům **kontrolních dnů**
 - stav ve srovnání s plánem
 - sumární přehled plnění činností
 - výčet hlavních problémů
 - návrhy opatření a konkrétní úkoly
 - další relevantní skutečnosti

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



74



Metody procentního plnění

- Jednoduché, ale nepřesné
 - I procento plnění celého projektu
 - Procento plnění jednotlivých činností
- Kdy jsme schopni říct, že je něco z 50% hotovo?
- Jaký je význam? Čas? Peníze? Dokončenost?
- Syndrom 80%
- Jen pro malé projekty (do 50ti činností) a tam, kde sledujeme pouze jeden parametr
- Lépe zadávat odvedenou a zbývající práci!



Riziko, proces analýzy rizik

ZÁKLADY ANALÝZY RIZIK

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Úvod

- Cílem projektového řízení je úspěšný projekt
- Proto by si měl projektový tým položit otázky:
 - Co může ohrozit náš projekt?
 - Co můžeme udělat pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu našeho projektu?



Úvod

- Vysoká míra rizika je jedním z projektových kritérií
- **Vždy jsou nějaká rizika!**
- Každý projekt má svá specifická rizika
- S riziky se setkáváme v průběhu celého životního cyklu projektu
- Rizika jsou dynamická – mohou se v průběhu projektu měnit



Úvod

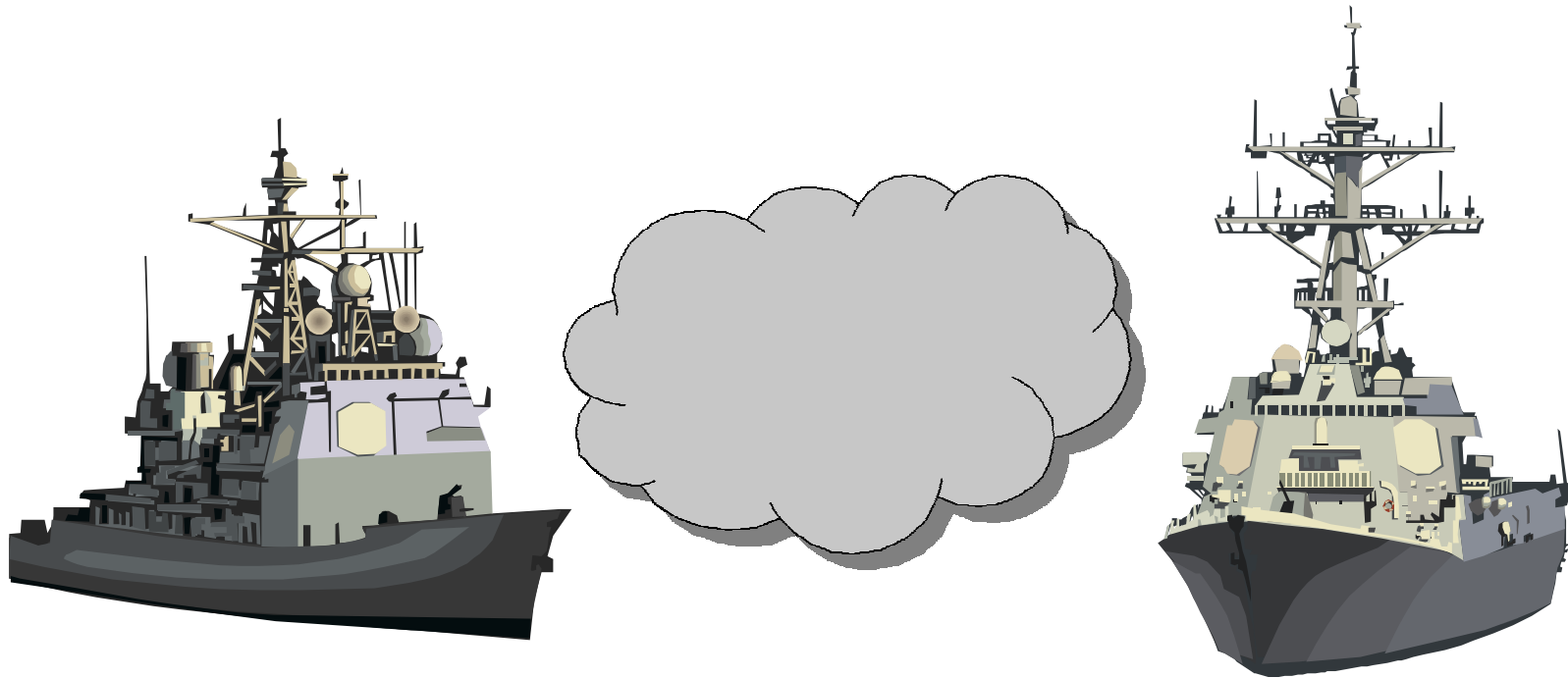
- Dvojí pohled na rizika





Úvod

- Lod' na dohled!



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





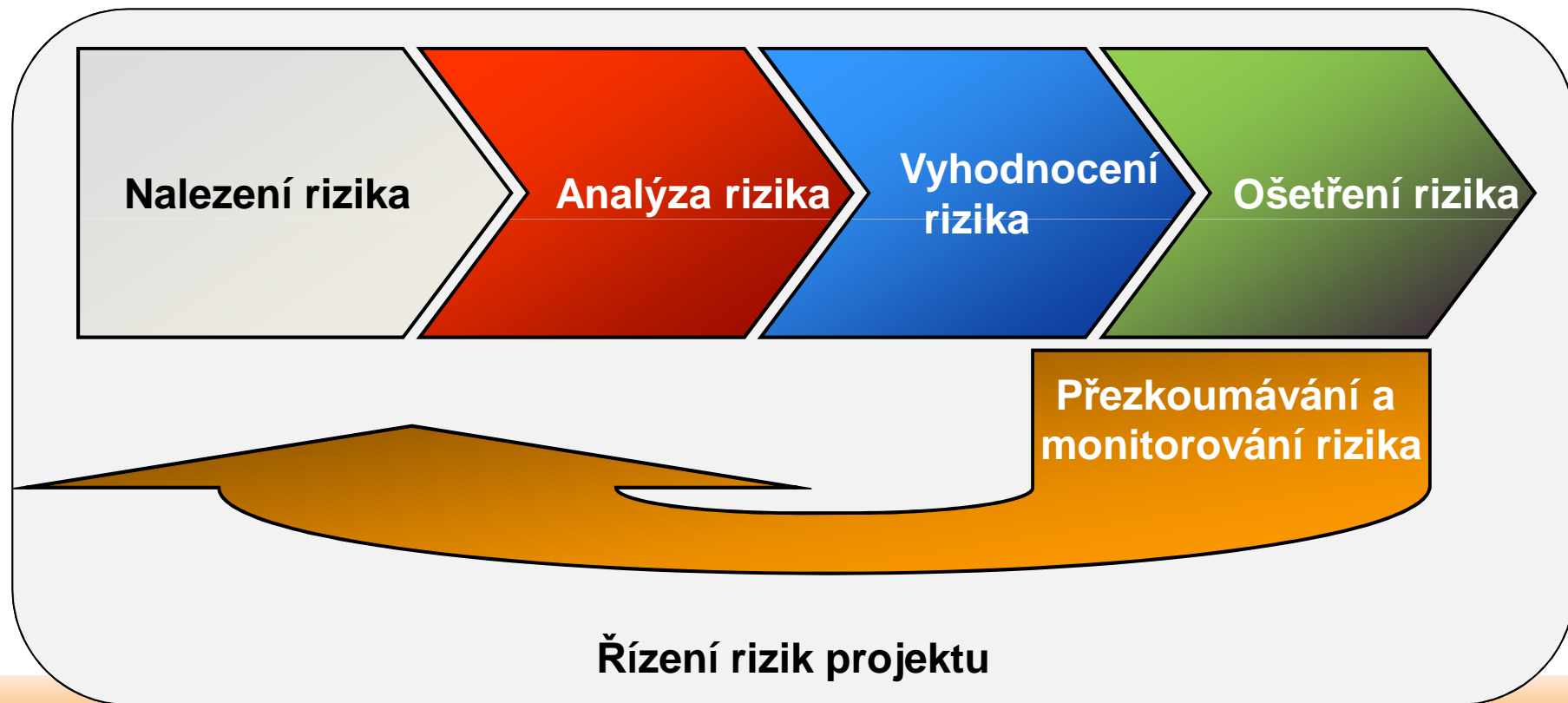
Tolerance k riziku

- Každý člověk může rizika vnímat různým způsobem
- Tolerance k riziku záleží na aktuální situaci, rozpoložení a povaze jedince
- Těmito jedinci mohou být nejen členové projektového týmu, ale především tzv. „stakeholders“
- Záleží též na kontextu a informovanosti dotyčné osoby <http://www.youtube.com/watch?v=E3h-T3KQNxU>



Proces analýzy rizik

- Můžeme si představit následující podobu:



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Pro hrozby, příležitosti, společné

RIZIKOVÉ STRATEGIE

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Strategie pro hrozby

- Vyhnout se
 - Nalézt jiné řešení dané situace
- Přenést
 - S rizikem jako takovým se neděje nic, jen přesměrujeme dopad (např. na subdodavatele)
- Zmírnit
 - Snažíme se riziko „oslabit“ (např. i rozdělení rizika mezi dodavatele a zákazníka)



Strategie pro příležitosti

- Využít
 - Nalézt opatření, která zajistí, že takové „riziko“ nastane
- Sdílet
 - Snažíme se s někým spojit tak, abychom mohli danou příležitost využít
- Posílit
 - Snažíme se aby „riziko“ mělo co největší efekt



Společné strategie

- Přijetí, akceptace
 - Pasivní – neděláme nic
 - Aktivní – tvorba rezerv
- Plán pro případ, že riziko nastane
 - Plán B
 - Nutná definice tzv. „spouští“ (anglicky trigger) – např. pokud se nějaký parametr při sledování projektu dostane z tolerančního pásma



Vše jednou končí... (!)

UKONČENÍ PROJEKTU

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Ukončení projektu - obsah

- Dokumentace dosažených výsledků
- Vypořádání všech závazků
- Poděkování účastníkům
- Protokolární ukončení projektu
 - Akceptace
 - Fakturace
- Úklid



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



88



Ukončení projektu - proces

- Ukončení projektu by měl být přesně definovaný proces v přesně určeném časovém okamžiku
- Ukončení projektu **neznamená, že jsme zbaveni všech závazků!** Výsledek projektu jen přechází do „provozní etapy“
- Po ukončení projektu nadchází „poprojektová fáze“, v níž by měl být projekt vyhodnocen a měla by vzniknout doporučení pro realizaci dalších projektů (**lessons learned**)



Poprojektové fáze

- V mnohých projektech není vhodné vyhodnocovat všechny efekty ihned po ukončení projektu – některé výsledky projektu se často projeví až s určitým časovým odstupem
- **Kritéria, která si určíme na počátku, ve fázi zpracovávání úvodních studií budou rozhodovat o úspěšnosti projektu!**



PROČ KDY A JAK TÝM?

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Cíle a úkoly vedení

Přimět lidi k tomu, aby něco udělali můžete 2 způsoby:

- Jako síla „řízení“ s využitím všech svých pravomocí s důrazem na logiku lidské psychiky
- Jako síla „vedení“ s důrazem na emociální stránku lidské psychiky

Vedení je do značné míry umění přimět lidi, aby „dělali věci rádi“

- Management = vedení + řízení
- Vedení a řízení se kvalitativně liší
- Problémy jsou ze 70% způsobeny ne špatným řízením, ale slabým vedením

Jaký nástroj na co

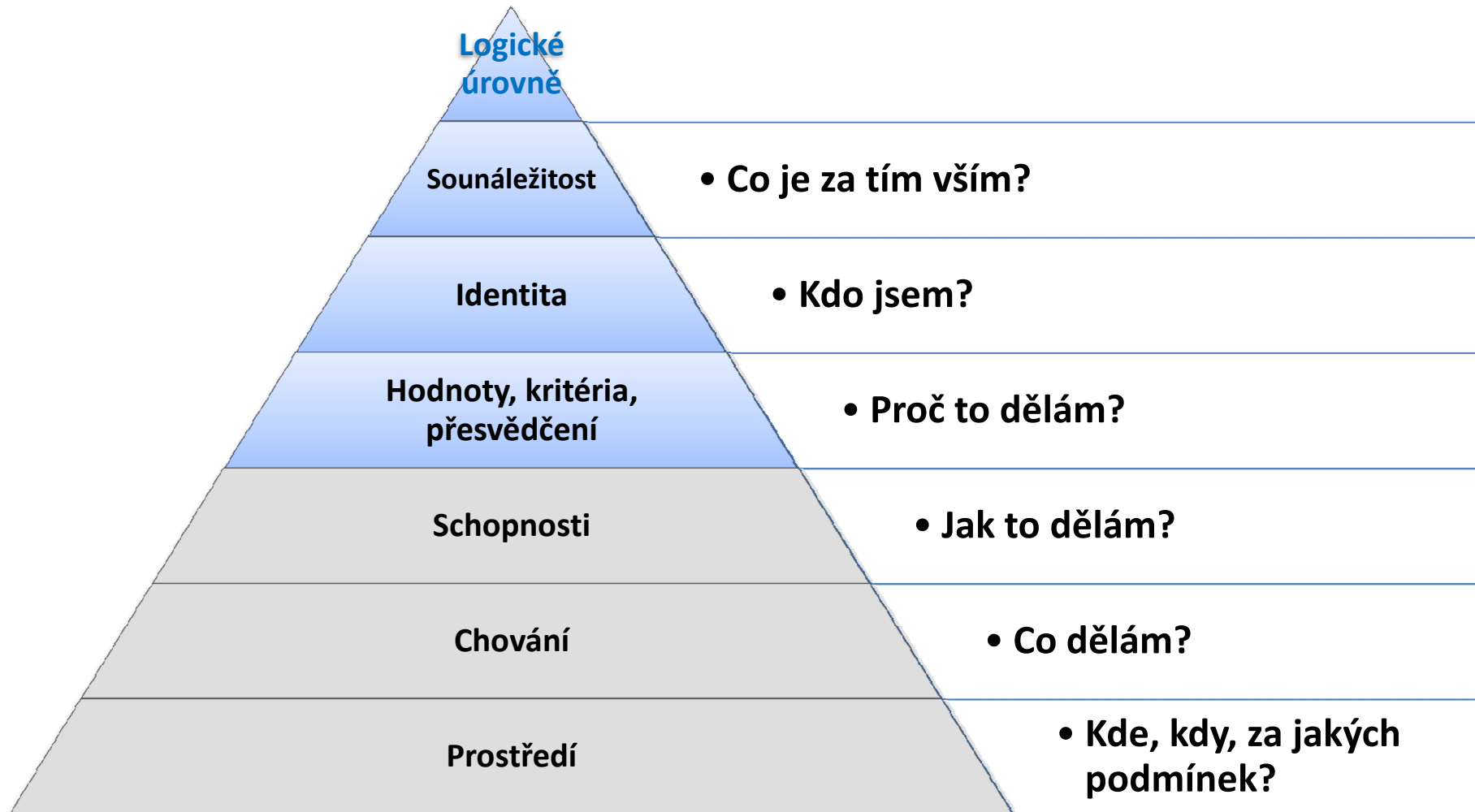
- Skupina
 - Ideální pro dosahování výsledků ve stabilním prostředí s dobře vymezeným cílem
- Tým
 - Nutný pro dosažení výsledků tam, kde se prostředí, nebo cíl mění, nebo kde je cíl nedostatečně zřejmý.
- Komunita
 - Vhodná pro dobrý pocit sounáležitosti.

Jak nástroj používat

- Skupina
 - Stačí řídit. Vedení je zbytečné.
 - Pro řízení skupiny musí být manažer dostatečně inteligentní a technicky zdatný. IQ.
- Tým
 - Musí být veden. Dobré řízení je výhodou.
 - Pro vedení týmu musí být manažer dostatečně emocionálně a vztahově zdatný: EQ.
- Komunita
 - Komunity nejsou obvykle manažersky ani vedeny, ani řízeny. Jsou spíše vedeny duchem komunity.



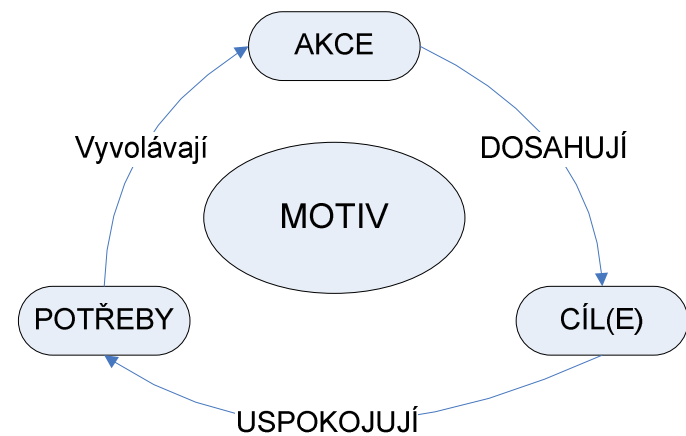
Člověk jako systém



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Různí lidé – různé potřeby – různá motivace

MOTIVAČNÍ TYPY

27.01.2010

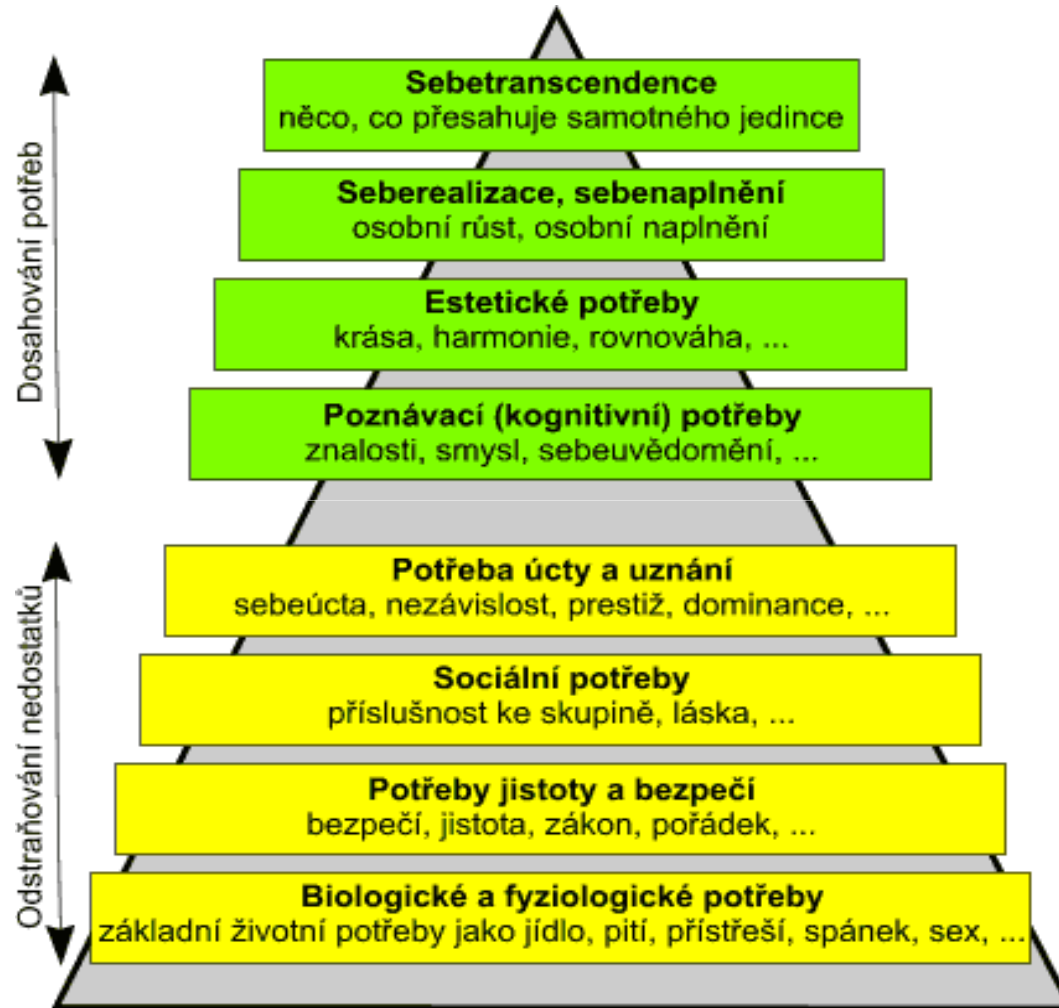
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



95



Maslow



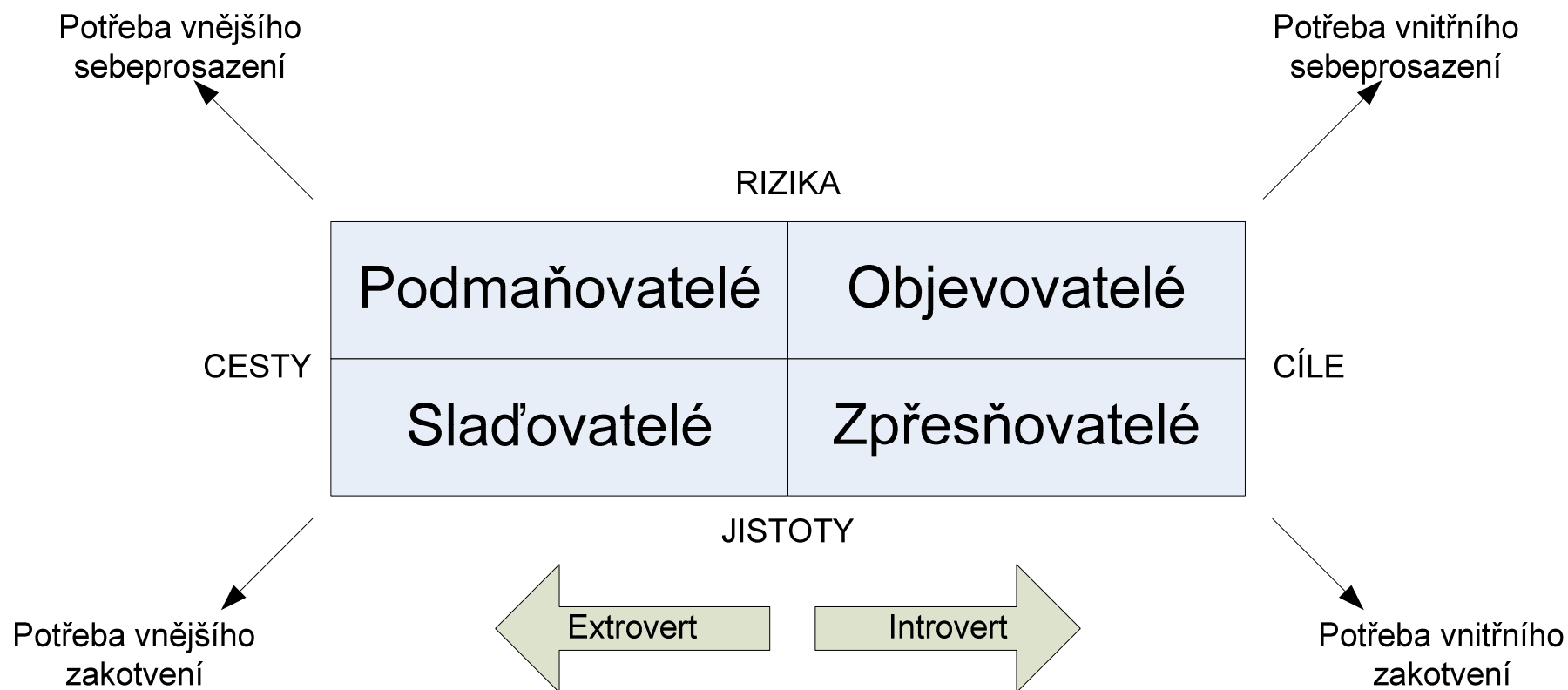
27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Osobnostní – motivační typy



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Podmaňovatelé

- Rádi pracují s lidmi a cítí svůj vliv na ostatní,
- Touží po moci,
- Jsou velmi výkonní
- Často přenechají práci samotnou jiným s tím, že si ponechávají kontrolu – a „ovoce“
- **Motivace:**
 - Závisí to jen na tobě.
 - Máš velkou schopnost přesvědčit lidi a to právě my všichni potřebujeme.
 - Bude tě to bavit.
 - Máš volnou ruku, ty to zorganizuješ nejlépe.
- **Demotivace:**
 - Bohužel se ti nikdo nebude mít čas věnovat.
 - Až tě něco napadne tak mi to pošli, až bude čas, tak se na to podívám. (tzn. nebavit se s nimi o jejich názorech a nápadech)
 - Nemám na tebe vůbec čas. (ignorovat)



Objevovatelé

- Také velmi výkonní
- Potřeba nezávislosti
- Sebevědomí, řeší problémy, Netrpěliví
- Neradi se podřizují
- Ostatní jsou jim „na obtíž“
- **Motivace:**
 - Bude to náročné.
 - Nikdo to ještě nezkoušel.
 - Máš úplnou volnost.
 - Ještě se to nikomu nepodařilo.
- **Demotivace:**
 - Postupuj podle těchto instrukcí.
 - Je nutné dodržovat tato pravidla.
 - Pravidelně mne informuj o svém postupu.
 - Bude potřeba úzká spolupráce s ostatními.



Slad'ovatelé

- Potřeba sounáležitosti, nemají zájem ovlivňovat ostatní – jde jim o týmovou synergii
- Demokraté, nemají rádi změny, ale podřídí se většině
- Nemají rádi nezávislost a autoritářství – proto často v konfliktu s předchozími typy
- **Motivace:**
 - Budeš pořád mezi lidmi.
 - Je to týmová záležitost.
 - Bude potřeba společného úsilí.
 - Zasáhni prosím, pokud by se v týmu vyskytly nějaké konflikty, spoléhám v tom na tebe.
- **Demotivace:**
 - Je to samostatný úkol.
 - Potřebuji od tebe kreativitu a inovativní řešení.
 - Bude se potřeba rychle a samostatně rozhodovat.
 - Máš za to osobní zodpovědnost.



Zpřesňovatelé

- Usilují o vlastní dokonalost
- Mají rádi pořádek
- Racionální, nemají rádi emoce
- Nepotřebují ostatní
- Nemají rádi změny
- **Motivace:**
 - Informace máš v této složce, postup je na první straně. Potřebuji to pozítří.
 - Postupuj dle této příručky, krok za krokem a budeš mít úspěch.
- **Demotivace:**
 - Bez ostatních se neobejdeš.
 - Musíš vymyslet způsob řešení.

Poznejte své okolí...

Typ osobnosti	Reakce na chválu	Reakce na kritiku (oprávněnou)	Reakce na kritiku (neoprávněnou)	V případě nadměrné zátěže:
Podmaňovatel	„Rád tě to také naučím.“	„O to tady přeci nejde.“	Protiútok, často osobní.	Delegování, výmluvy, atp.
Objevovatel	„Já o tom vím.“	„Já vím.“	Odpor, věcný.	Mobilizace, vysoké nasazení.
Sladčovník	„To jsem nebyl jen já, to my všichni.“	Akceptace.	Tolerance, neodporuje.	Nadhled, hledání podpory.
Zpřesňovatel	Poděkování, je znát, že to potěšilo.	Lítost, upřímně míněná.	Přijetí, diplomatické.	Zmatkování, hroucení se, nervozita.

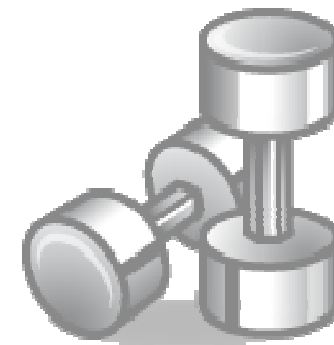


NEPŘIZPŮSOBUJTE LIDI ÚKOLŮM, ALE ÚKOLY LIDEM

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Cvičení

BELBINŮV TEST

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



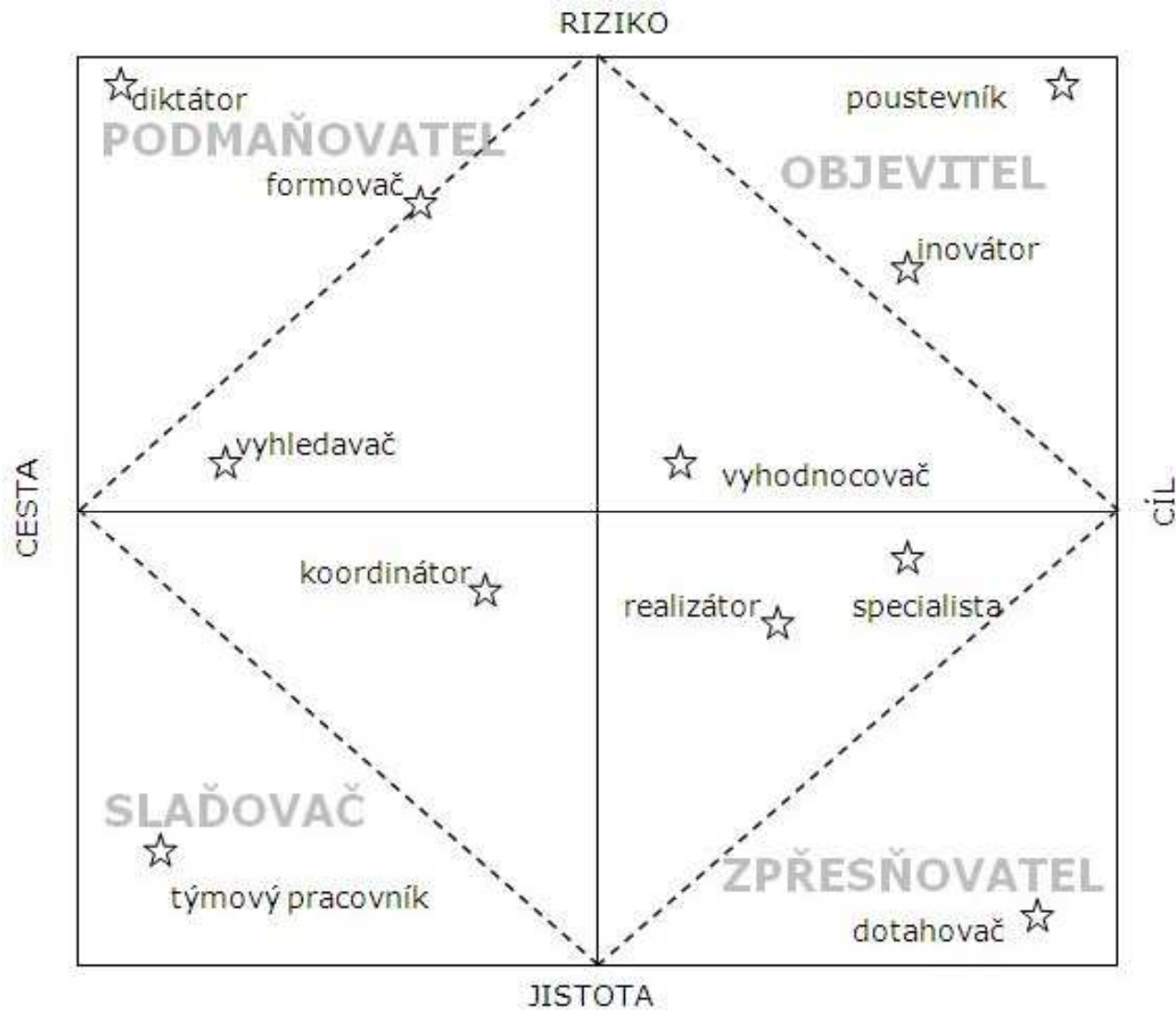


Týmové role dle Belbina

- **Vyhledávač** – shánil (nutně potřebuje stálý přístup informací),
- **Koordinátor** – předseda (dohlíží, aby měl každý prostor pro vyslovení svého názoru),
- **Týmový pracovník** – hasič (zažehává konflikty),
- **Inovátor** – chrlič (neutuchající zdroj nových myšlenek),
- **Vyhodnocovač** – rejpal (kritik, o všem pochybuje, ničemu nedůvěřuje),
- **Specialista** – odborník (úzce zaměřený na svůj obor),
- **Realizátor** – tahoun (neustále pracuje),
- **Dotahovač** – finishman (silnější verze tahouna, dotáhne vše do konce).



Týmové role dle Belbina 2



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





Desatero jak pohřbít projekt

- Porušujte sliby a dohody, vzájemná důvěra není důležitá
- Formálně projekt podpořte, ale pak už se jím nezabývejte
- Nechte “vyhnít” kritické předpoklady, je to jen omáčka
- Dělejte změny, nejlépe na kritické cestě a dvakrát týdně
- Nesdílejte informace – stačí že víte Vy
- Vyhýbejte se týmové práci, snažte se vše strhnout na sebe
- Nepoužívejte dostupné nástroje projektového řízení
- „Mlžte“ co nejvíce a na všechny strany
- Dejte věcem volný průběh, zanedbávejte kontrolu a reporty – ono to nějak dopadne
- Založte si více projektů, abyste se jim nestihli věnovat

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



107



Vaše dotazy a připomínky

DISKUZE



27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ





jd@pmconsulting.cz

731 603 468

DĚKUJI ZA POZORNOST!

27.01.2010

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



109