PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Tvorba projektů

II. Projektová fáze

a) **zahájení projektu**
b) **plánování projektu**
c) **realizace projektu**
d) **ukončení projektu**

b) PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Po zahajovací etapě → plánování projektu = *fáze přesnější definice projektu* = komplexní projektový plán!

Výstupy této fáze jsou:

- **struktura/strukturování projektu** – detailní rozplánování všech částí/aktivit projektu + definice kontrolních bodů a milníků projektů → sestavení podrobného rozpisu úkolů = hierarchická struktura prací = WBS)
- **plán zdrojů –** *lidské* (organizační struktura projektu), *hmotné* a *finanční* (rozpočet projektu – financování)
- **harmonogram projektu –** vždy individuální
- **plán komunikace projektu** – dovnitř i ven
- **specifikace rizik a nepředvídaných událostí** + jejich eliminace

Výsledkem je: **plán realizace projektu!**
Cíl: **vytvořit úplný taktický plán pro úspěšnou realizaci projektu!**

Plánování projektu

- plán cesty k dosažení cílů prostřednictvím směrovaného pracovního úsilí a s využitím dostupných zdrojů
- dobré plánování je pro úspěšné dokončení projektu nezbytné = efektivní prostředek řízení a delegování pravomocí, ale i vlastní komunikace
- plán má co nejvěrněji odrážet skutečnost

Techniky plánování projektu

- plánování → důsledné, přiměřeně detailní a realistické
- např. Ganttův diagram, PERT diagram, síťový diagram CPM (metoda kritické cesty), šipkové diagramy, grafické hodnocení a kontrolu projektu
- všechny = stejný účel, ale jiné zobrazení

Cílem plánování projektu je zajistit:
- nejkratší/přiměřený možný čas trvání projektu
- nejnižší náklady
- nejmenší riziko
- efektivní využití zdrojů

1) **Struktura/strukturování projektu**

Nutnost vytvořit určitou ***strukturu plánů!!!***
- detailní rozplánování všech částí/aktivit projektu
- definice kontrolních bodů a milníků projektů (milník = cíl a termín jeho dosažení)

- sestavení podrobného rozpisu úkolů = ***hierarchické struktury prací*** (**WBS** – Work Breakdown Structure)
- způsob: rozložení projektu na menší části, aby s nimi mohlo být později efektivně pracováno
- řada kroků → závisí na typu a rozsahu projektu, jeho financování, lidských zdrojích… = vždy individuální

Cíl a smysl:
- rozpoznat projektové činnosti, rozdělit je do logických balíčků
- minimalizace rizika opomenutí důležité skupiny prací
- zjednodušuje řízení projektu
- sleduje kvalitu, čas a náklady (viz projektový trojimperativ, trojúhelník)

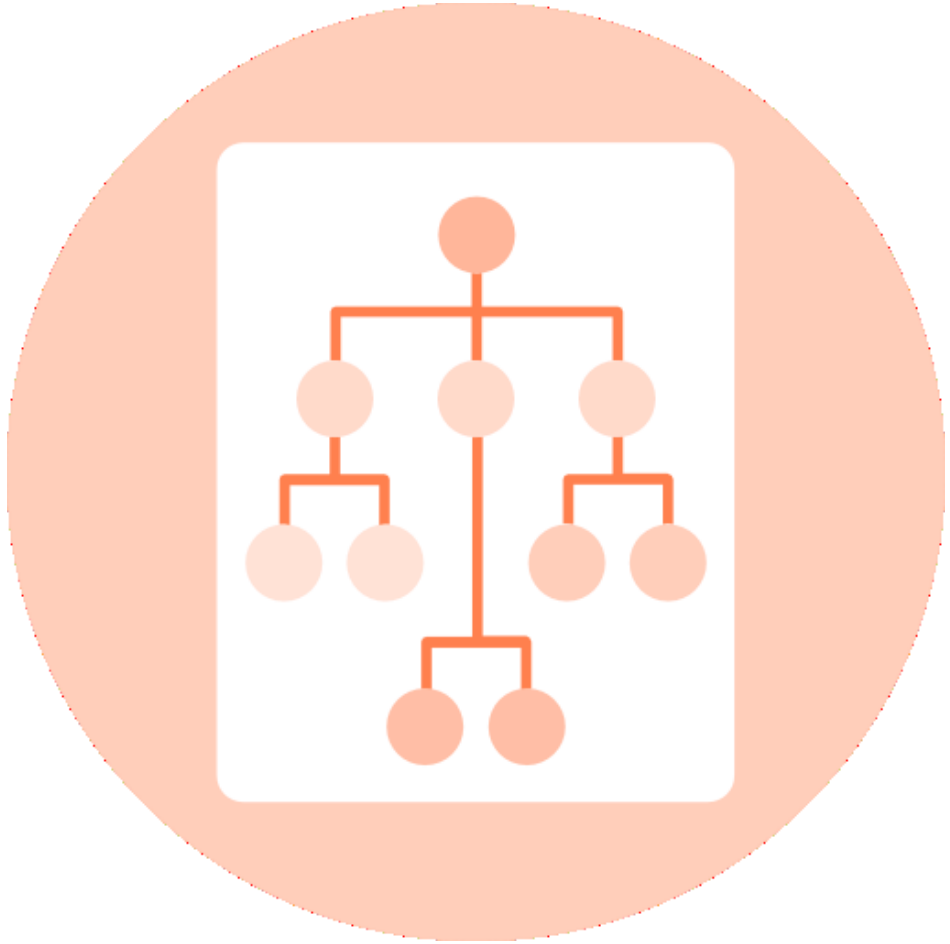
Pozor!!!
Aby byl projekt úspěšně dokončen, musí projektový tým uskutečnit vše, co je obsaženo ve WBS!

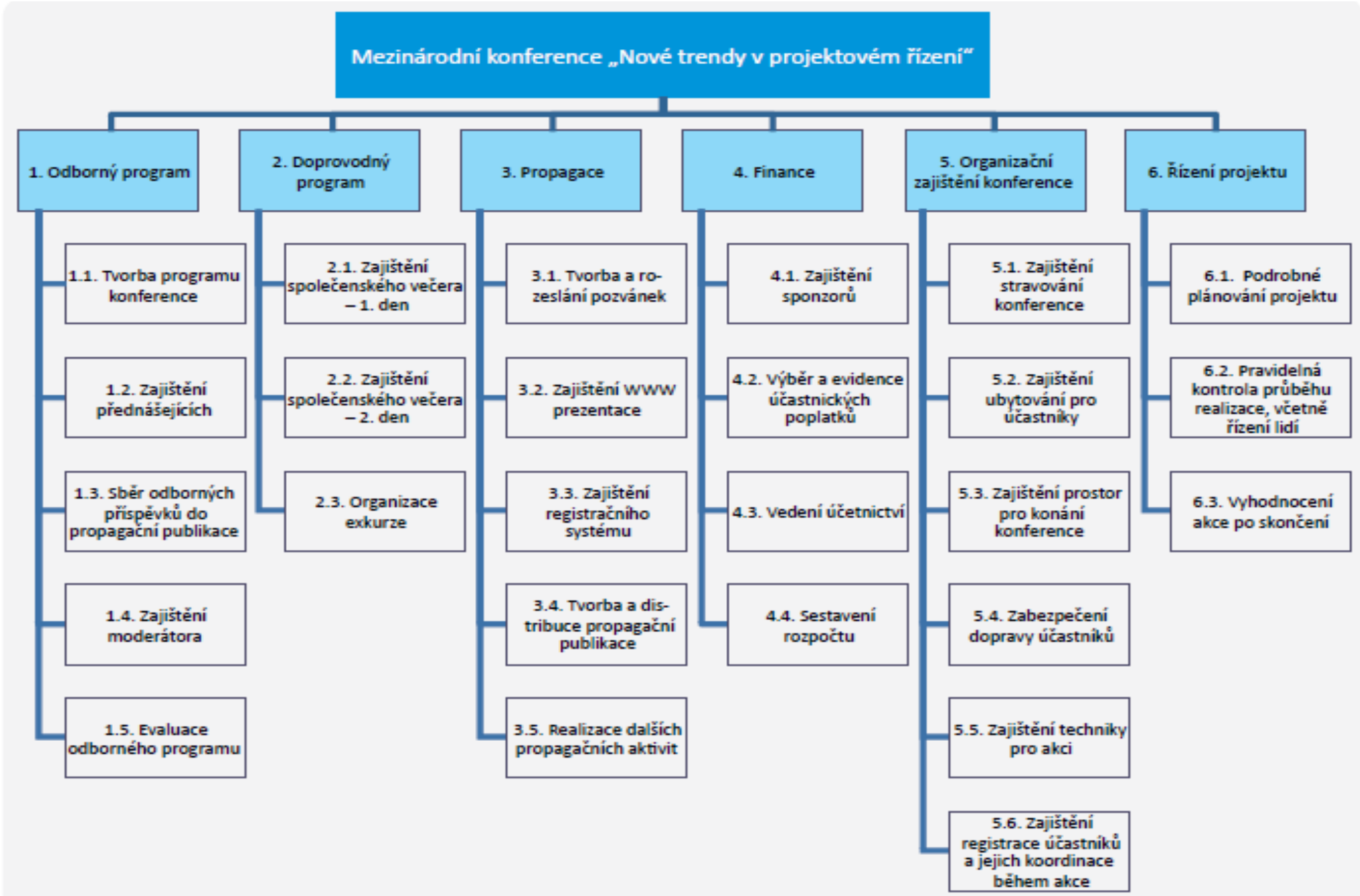
Hierarchická struktura prací (**WBS =** Work Breakdown Structure)

Postupný rozklad projektu na menší části

- 1. úroveň = napište hlavní cíl projektu + rozložte ho do menších, snadněji zvládnutelných celků
- 2. úroveň = zapište všechny hlavní činnosti nutné k dosažení cíle
- 3. úroveň = činnosti dále rozložte na jednotlivé kroky
- 4. úroveň = obvykle už zahrnuje konkrétní úkoly

- počet úrovní není jasně dán → smyslem je efektivní řízení v týmu!
- WBS = základ plánování projektu → pomůže rozdělovat práci, připravit časový harmonogram
- WBS → mělo by obsáhnout všechny činnosti nutné k dosažení cíle projektu – „pravidlo 100 %"
- do kolonek vpisujte výstupy (výsledky, kterých je nutnou dosáhnout), nikoliv úkoly (to, jak je jich dosaženo)




Mezinárodní konference „Nové trendy v projektovém řízení“
1. Odborný program
1.1. Tvorba programu konference
1.2. Zajištění přednášejících
1.3. Sběr odborných příspěvků do propagační publikace
1.4. Zajištění moderátora
1.5. Evaluace odborného programu
2. Doprovodný program
2.1. Zajištění společenského večera – 1. den
2.2. Zajištění společenského večera – 2. den
2.3. Organizace exkurze
3. Propagace
3.1. Tvorba a rozeslání pozvánek
3.2. Zajištění WWW prezentace
3.3. Zajištění registračního systému
3.4. Tvorba a distribuce propagační publikace
3.5. Realizace dalších propagačních aktivit
4. Finance
4.1. Zajištění sponzorů
4.2. Výběr a evidence účastnických poplatků
4.3. Vedení účetnictví
4.4. Sestavení rozpočtu
5. Organizační zajištění konference
5.1. Zajištění stravování konference
5.2. Zajištění ubytování pro účastníky
5.3. Zajištění prostor pro konání konference
5.4. Zabezpečení dopravy účastníků
5.5. Zajištění techniky pro akci
5.6. Zajištění registrace účastníků a jejich koordinace během akce
6. Řízení projektu
6.1. Podrobné plánování projektu
6.2. Pravidelná kontrola průběhu realizace, včetně řízení lidí
6.3. Vyhodnocení akce po skončení

2) Plán zdrojů

Zdroje:

- lidské = organizační struktura projektu
- hmotné
- finanční = rozpočet projektu

Správné a včasné naplánování zdrojů → důležité z hlediska sestavení kompletního rozpočtu akce!

a) lidské zdroje

- na základě WBS je nutné zjistit všechny profese, které budou zapotřebí
- zda dostačují interní zaměstnanci x nebo bude zapotřebí využít externisty a odborníky
- záložní varianty v případě nemoci nebo nedostatečné kapacity

sestavit ***projektový tým*** = uskutečňuje cíle projektu

- sestaven jen pro určitý projekt
- nutná týmová spolupráce
- manažerská struktura – dostatečně pevná a nepůsobit chaoticky (přehlednost, jasná hierarchie, odpovědnost)

Organizace projektu = kdo a jaké činnosti bude vykonávat – je potřeba to zpřesnit!

- kdo bude rozhodovat?
- kdo bude podřízen a komu?

Organizace projektu

Jak sestavit tým? Různé možnosti!

- ***věcné hledisko*** – formálnější tým, neřeší se osobnější vazby
- ***hledisko zainteresovaných stran*** – zapojeny do organizace
- ***procesní hledisko*** – v týmu musí být odborníci na dané oblasti (neměl by chybět třeba ekonom)
- ***osobní hledisko***

Každý projekt = specifická struktura organizace

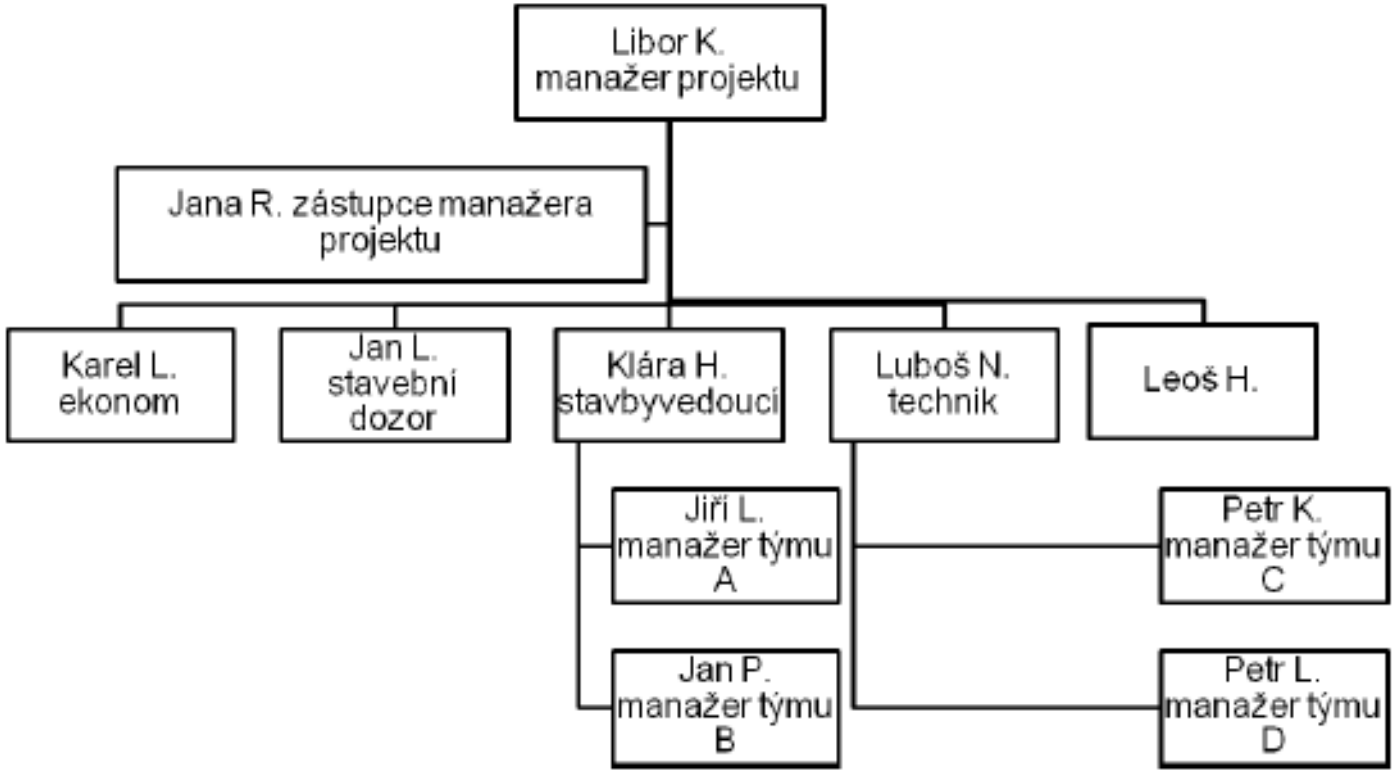
- plný úvazek
- částečný úvazek
- dohody

<u>realizační tým kulturní akce</u>

- ředitel festivalu = projektový manager
- umělecký ředitel festivalu / hlavní dramaturg festivalu
- výkonný ředitel = produkční záležitosti
- finanční manažer (finance)
- technická produkce
- fundraiser
- marketingový manager → grafik, PR = propagace, copywriter

Hierarchická organizační struktura
Organizational Breakdown Structure – OBS

- hierarchicky uspořádaná organizace projektového týmu → ve formě stromu
- OBS slouží k přiřazování lidských zdrojů do úkolových a subprojektových týmů projektového týmu
- definuje pozici pracovníka v projektovém týmu
- OBS + WBS → vytvoření ***matice odpovědnosti*** a ***definice rozsahu cílů a prací***
- odpovědnost v procesu řízení rizik



Obrázek 9 – Výpis z OBS projektu

b) hmotné zdroje

Hmotné zdroje = všechny prostředky nutné pro vlastní realizaci jednotlivých eventů.

- vhodné prostory, kde se akce bude konat
- potřebné vybavení (židle, stoly, výzdoba atd.)
- kulturní domy, konferenční centra, divadla, kinosály, muzea, galerie a ostatní historické budovy
- doprava a ubytování účastníků, infrastruktura a potřebná technika (osvětlení, ozvučení apod.)
- catering (ovlivňuje celkový dojem hostů z akce)

c) finanční zdroje

Kolik budeme do realizace akce/projektu investovat = dáno rozpočtem.

sestavení rozpočtu → nedílná součást projektového plánu, jedna z nejdůležitějších
- jak a z čeho boudou čerpány zdroje
- u pořádání kulturních akcí těžké přesně vyčíslit výši nákladů → stanoví se max., kterou by rozpočet neměl překročit
- odhad nákladů projektu by měl být vytvořen na základě zkušeností a informací z dříve realizovaných projektů
- v průběhu realizace lze rozpočet aktualizovat → v souladu s pravidly projektu a v souladu s dokumenty

Obecná struktura rozpočtu:
- přímé náklady = práce, technologie, materiál, cestovné, pojištění, externí služby apod.
- nepřímé náklady = provoz budov, daně a odvody apod.
- ostatní náklady = rezervy, provize apod.

Rizikové vlivy, které mohou negativně ovlivnit přesnost sestavovaného rozpočtu:
- nesprávně definovaný předmět projektu
- špatně sestavený harmonogram
- nezahrnutí plánu rizik
- přehlížení skrytých nákladů
- nezapočítání rezerv a nákladů na kvalitu

3) Tvorba harmonogramu projektu/prací

Časová souslednost jednotlivých kroků projektu = všech etap, aktivit, činností, úkolů apod.
- kdy budou jednotlivé kroky realizovány
- jak dlouho budou realizovány

Ideální harmonogram projektu by měl mít:
- přiřazeny zdroje pro jednotlivé kroky
- milníky a důležité body projektu
- jasnou formu a strukturu (pro rychlou a přehlednou orientaci = forma tabulky)
- určeno jednotné časové měřítko (například dny, týdny nebo měsíce)
- stanovenou odpovědnost
- uvedeny dílčí výstupy
- časové informace nezbytné pro koordinaci činností

3) Tvorba harmonogramu projektu/prací

Harmonogram = důležitý zdroj informací pro členy týmu → měl by být srozumitelný, přehledný a stručný
- ***diagramy*** – výhoda = velké množství informací, nedostatek = nízká míra zaznamenání závislosti mezi jednotlivými kroky a nedostatečnost v případě změny v projektu
- ***tabulky*** – přehledné, ale ne vhodné pro náročné a velké projekty (nemohou obsahovat tolik informací jako diagramy)

Po zpracování harmonogramu → ***optimalizace harmonogramu*** = kontrola a doladění!
- vytvořit časové rezervy = dostatečné
- změna harmonogramu – jen máme-li dostatek zdrojů (čas a peníze) a umožňuje-li to charakter projektu
- zrychlení projektu – jde-li to, ale může to být rizikové (paralelní činnost)
- ořezání projektu – znamená zrušení některých částí projektu
- využití alternativních přístupů, metod a technologií – u projektů, které to umožňují
- navýšení zdrojů do projektu

4) Plán komunikace projektu

Obvykle u velkých, rizikových a náročných projektů → je třeba mít jasně určeno:
- jaké informace budou komunikovány a komu
- jak často bude komunikace probíhat (včetně formy a časových limitů pro reakci)
- odpovědnost při komunikaci
- forma komunikace,
- archivace, bezpečnost informací

Plán komunikace → obvykle v podobě tabulky
- zpráva z pracovní skupiny,
- zápis z kontroly projektu,
- report ke stavu plnění úkolů

Vnější komunikace = public relations!

5) Specifikace rizik a nepředvídaných událostí a eliminace

Snaha zamezit působení existujících i budoucích faktorů → návrh řešení, která pomáhají eliminovat účinky působení!

Hodnocení a řízení rizika projektu:

- identifikace rizika = pravidelná kontrola úkolů a dodržování časového plánu a sledování projektu z hlediska odbornosti, které se cíle projektu týkají
- hodnocení rizika = složitější proces, důležitý, několik etap:
  - na počátku stanovit úrovně tolerance = např. co je a není ještě přijatelné jako riziko
  - přiřazení pravděpodobností k jednotlivým rizikům = na základě zkušeností z předchozích projektů, odhadem nebo prostřednictvím některého nástroje či metody

- tvorba rizikových plánů
- sledování a řízení rizika

c) REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU

Realizace (implementace) projektu = fáze vlastní realizace projektu, zahrnuje následující činnosti:

- řízení prací
- kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu
- řízení komunikace
- řízení projektové dokumentace
- kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů
- testování výstup projektu a komparace s plánovanými hodnotami
- monitorována realizace, výstupy a výsledky projektu

Monitoring a kontrola projektu

Procesy porovnávání, zda realizace projektu odpovídá projektovému plánu ve všech nejdůležitějších oblastech:
- finance, kvalita, rizika, zdroje, čas.

Ke srovnání = nezbytný průběžný sběr informací a jejich distribuce členům týmu či zainteresovaným subjektům.

U velkých a složitých projektů je třeba monitorovat a kontrolovat všechny důležité části projektu:
- předmět projektu
- harmonogram
- rozpočet a náklady projektu (nejsložitější část)

Formální výstup z těchto jednání by měl mít písemnou podobu a může jím být:
- zápis z jednání projektového týmu
- zpráva o stavu projektu
- zpráva o kontrole projektu, apod.

Veškeré písemné dokumenty mají být archivovány jako součást projektové dokumentace.

d) UKONČENÍ PROJEKTU

Poslední fáze projektového cyklu = stadium úplného ukončení projektu

- veškeré činnosti, které vedou k dokončení projektu = předání a schválení výstupů projektu, uzavření veškerých administrativních náležitostí (například archivace, provedení inventury, vyúčtování, vyhodnocení projektu apod.).

Závěrečné vyhodnocení

- zhodnoceny zkušenosti využitelné pro přípravu a řízení dalších projektů = zpětná vazba pro plánování
- Jak???

Úspěšně ukončený projekt je možné považovat projekt, který:

- naplnil cíle projektu
- přinesl realizaci předmětu projektu
- má realizovány administrativní úkony a vytvořeny závěrečné dokumenty, které obsahují také hodnocení projektu.