

**Řízení projektů**  
**zavádění IS do organizací**

**Co je to projekt**

**co je to úspěšný projekt**

## **Bylo nebylo...**

"Byl jednou jeden podnik a v něm čtyři zaměstnanci, kteří se jmenovali Každý, Někdo, Kdokoliv a Nikdo. Jednoho dne bylo třeba splnit důležitý úkol a Každý si byl jist, že to Někdo udělá. Mohl to udělat Kdokoliv, ale Nikdo to neudělal. Někdo se rozzlobil, protože to přece byla práce pro Každého. Každý si myslel, že by to mohl udělat Kdokoliv, ale Nikdo si neuvědomil, že to Každý neudělá. Nakonec Každý obviňoval Někoho, že Nikdo neudělal to, co mohl udělat Kdokoliv".

**Co je to projekt**

**co je to úspěšný projekt**



➤ projekt je ona složka dokumentace, podle které se něco bude dělat,

➤ projekt je vlastně každý nový výrobek, který zavádíme

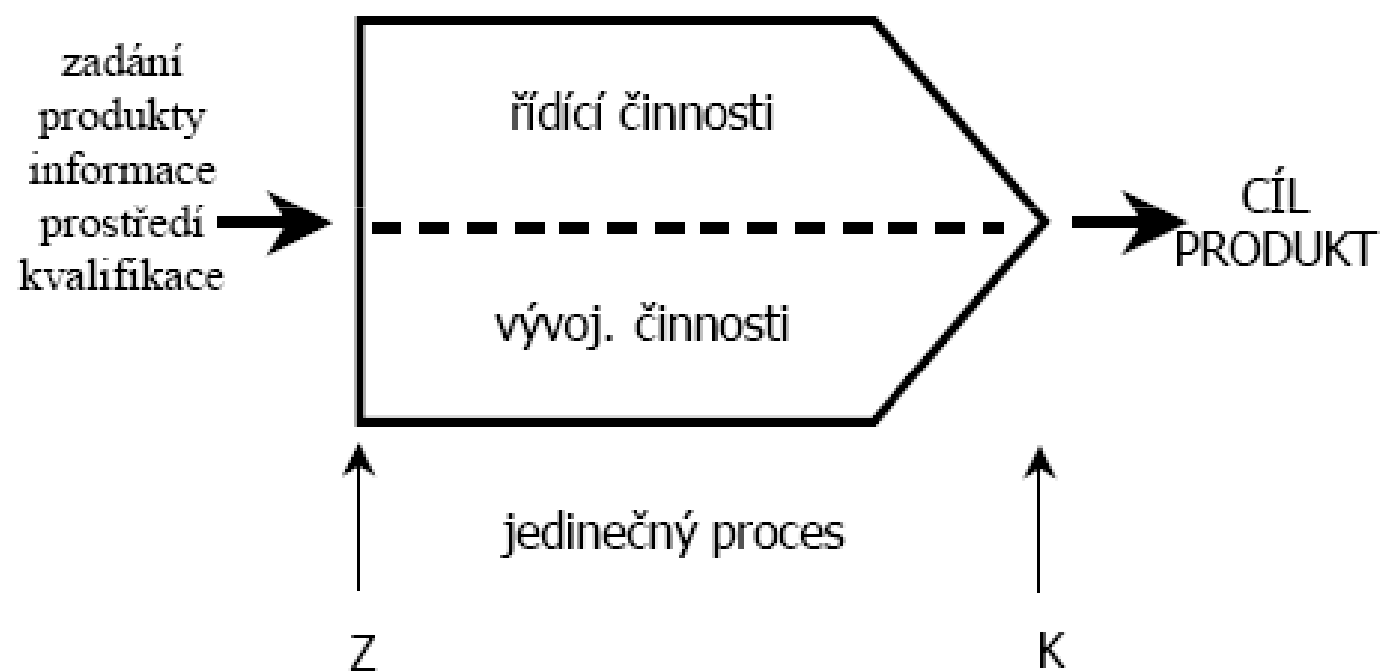
➤ projekt je každý velký úkol, který je v podniku řešen

➤ ?????????

Definice projektu obsažená v **ČSN ISO10 006** :

*"Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji".*

## Přehledně



Projekt je **jednorázová transformace vstupů** (informace, prostředí, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí)  
**na výstupy** – cílové produkty,  
za **pomocí vývojových činností**  
(uspořádaných do etap, kroků a úkonů)  
a **koordinovaných řídicími činnostmi**.



Projekt vždy zaměstnává skupinu lidí a  
ovlivňuje jiné skupiny lidí.

Projekt je vždy spojen s rizikem neúspěchu

*je jedinečný*

*nikdy zcela přesně nevíme, co nás v  
průběhu jeho realizace čeká nebo  
zaskočí.*

Co je to projekt

**co je to úspěšný projekt**

Abychom projekt úspěšně realizovali, musíme jej řídit a uřídit.

Abychom mohli projekt řídit, musíme mít nějaký scénář či osnovu - plány projektu.

Aby plány projektu byly použitelné a měly naději na úspěch musí být vytvořena tzv. strategie projektu.

A musíme systematicky pracovat na tom,  
aby se naše schopnosti realizovat projekty  
zlepšovaly

Musíme se učit „lepší cestě“

čtyři témata:

- strategie projektu
- plány
- řízení
- zlepšování

## Co znamená, že projekt dopadl úspěšně?

- ❖ bylo dosaženo definovaných cílů
- ❖ cíle byly dosaženy v čase, který jsme na začátku předpokládali
- ❖ nebyl překročen rozpočet

Úspěch projektu znamená splnění  
cíle ve třech dimensích

věcně

(**CO** se má udělat),

časově

(**KDY** se to má udělat)

nákladově

(**ZA KOLIK** se to má udělat).

# Troj-imperativ projektu

- CO
- KDY
- ZA KOLIK





# Strategie projektu

❖ je dohodnut **cíl**

❖ analyzován **počáteční stav**

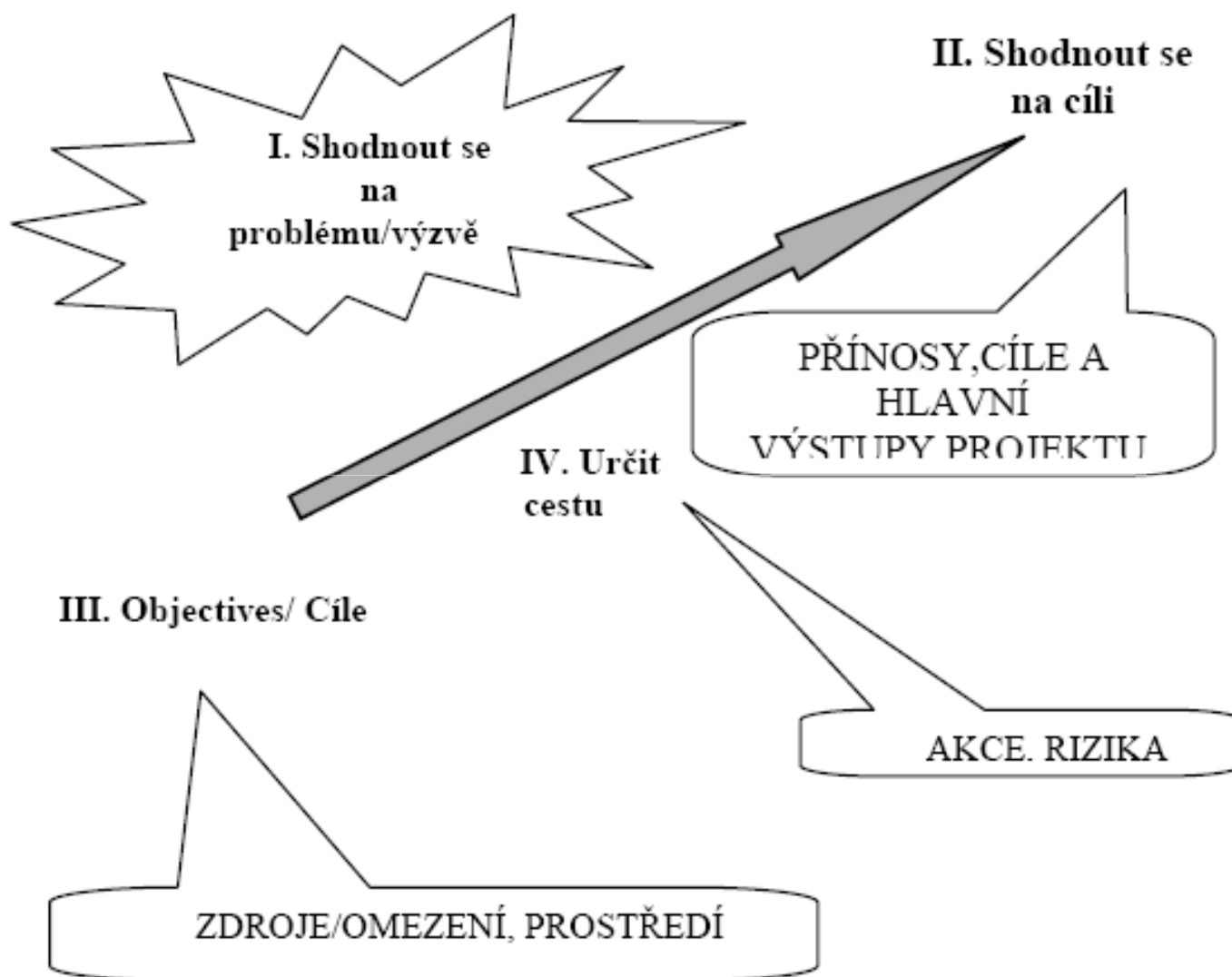
❖ vybrána **nejvýhodnější cesta**

**ČÍM ZAČÍT???**

❖ analýzou stávajícího stavu?

❖ dohodnou o cílech?

❖ vytipováním možných cest?



jaký "problém" (v americké kultuře by spíše řekli „challenge - výzvu“) má projekt řešit.

Dokud nemáte jasno, není možné stanovit dobře přínosy, cíle a hlavní výstupy.

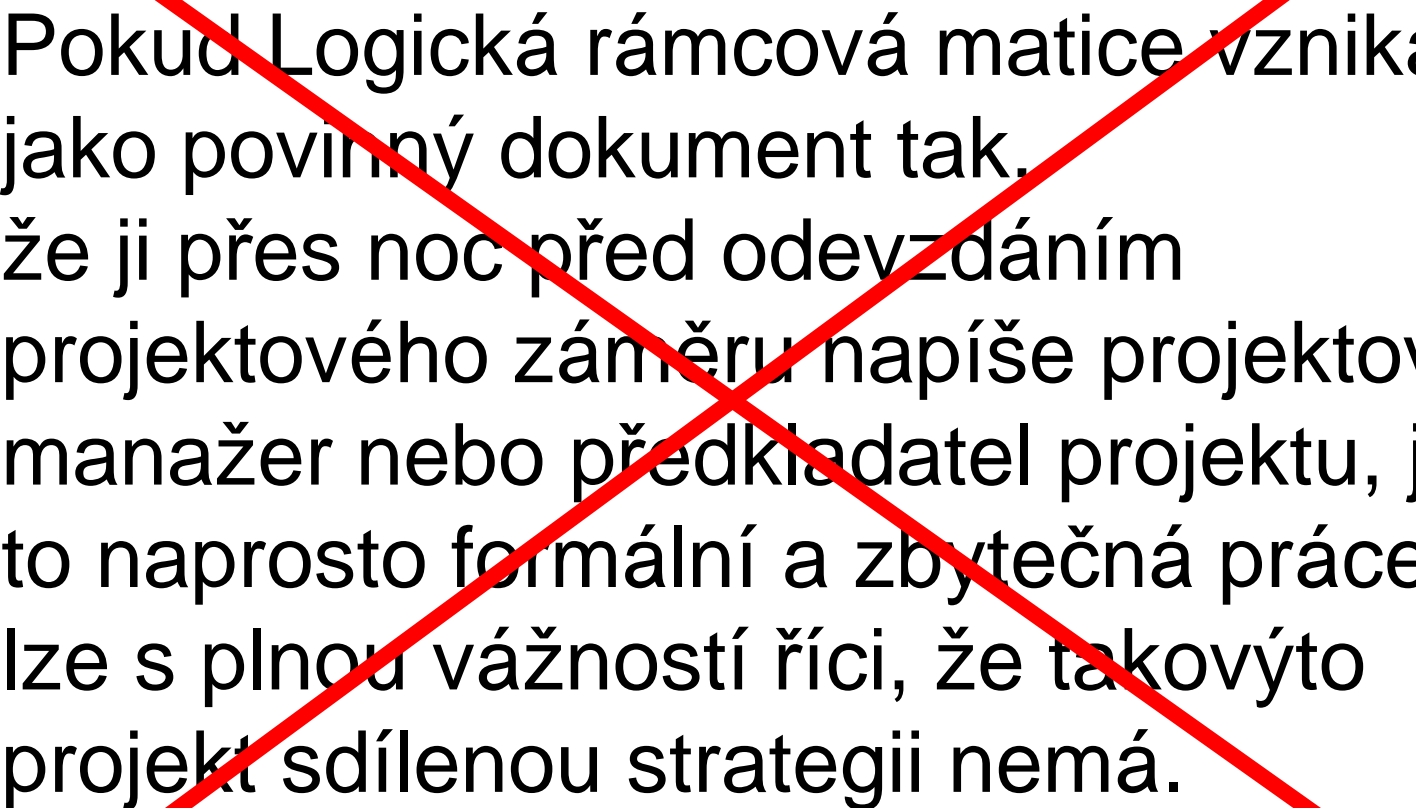
Teprve po jejich stanovení udělejte analýzu stávajícího stavu.

# Logická rámcová matice

## Logical Framework Matrix

Tato dnes již poměrně rozšířená metoda formou jednoduché matice umožňuje stanovit přínosy, cíle, klíčové výstupy, metriky a jejich zdroje a vnější předpoklady.

Goals/ Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele dosažení	Zdroje údajů pro ukazatele	
Objectives/ Cíle			Předpoklady dosažení (Conditions)
Deliverables/ Produkty			
Actions/ Činnosti	Vstupy	Náklady	



Pokud Logická rámcová matice vzniká jako povinný dokument tak, že ji přes noc před odevzdáním projektového záměru napíše projektový manažer nebo předkladatel projektu, je to naprosto formální a zbytečná práce a lze s plnou vážností říci, že takovýto projekt sdílenou strategii nemá.



Project Description	Indicators	Means of Verification (MOV)	Assumptions
<b>Goal:</b> The broader development impact to which the project/program contributes- at a national and/or sectoral level.	Measures of the extent to which a contribution to the goal has been made. Used during evaluation.	Sources of information and methods used to collect and report it.	
<b>Purpose:</b> The development outcome expected at the end of the project. All components will contribute to this.	Conditions at the end of the project indicating that the Purpose has been achieved. Used for project completion and evaluation.	Sources of information and methods used to collect and report it.	Assumptions concerning the purpose/goal linkage.
<b>Component Objectives:</b> The expected outcome of producing each component's outputs.	Measures of the extent to which component objectives have been achieved. Used during review and evaluation.	Sources of information and methods used to collect and report it.	Assumptions concerning the component objective/purpose linkage.
<b>Outputs:</b> The direct measurable results (goods and services) of the project which are largely under project management's control.	Measures of the quantity and quality of outputs and the timing of their delivery. Used during monitoring and review.	Sources of information and methods used to collect and report it.	Assumptions concerning the output/component objective linkage.
<b>Activities:</b> The tasks carried out to implement the project and deliver the identified outputs.	Implementation/work program targets. Used during monitoring.	Sources of information and methods used to collect and report it.	Assumptions concerning the activity/output linkage.

***Project description*** provides a narrative summary of what the project intends to achieve and how. It describes the means by which desired ends are to be achieved.

***Goal*** refers to the sectoral or national objectives for which the project is designed to contribute, e.g. increased incomes, improved nutritional status, reduced crime. It can also be referred to as describing the expected impact of the project. The goal is thus a statement of intention that explains the main reason for undertaking the project.

***Purpose*** refers to what the project is expected to achieve in terms of development outcome. Examples might include increased agricultural production, higher immunization coverage, cleaner water, or improved local management systems and capacity. There should generally be only one purpose statement.

***Component Objectives*** Where the project/program is relatively large and has a number of components, it is useful to give each component an objective statement. These statements should provide a logical link between the outputs of that component and the project purpose. Poorly stated objectives limit the capacity of M&E to provide useful assessments for decision-making, accountability and learning purposes.

***Outputs*** refer to the specific results and tangible products (goods and services) produced by undertaking a series of tasks or activities. Each component should have at least one contributing output, and often have up to four or five. The delivery of project outputs should be largely under project management's control.

***Activities*** refer to all the specific tasks undertaken to achieve the required outputs. There are many tasks and steps to achieve an output. However, the logical frame matrix should not include too much detail on activities because it becomes too lengthy. If detailed activity specification is required, this should be presented separately in an activity schedule/Gantt chart format and not in the matrix itself.

***Inputs*** refer to the resources required to undertake the activities and produce the outputs, e.g., personnel, equipment and materials. The specific inputs should not be included in the matrix format.

***Assumptions*** refer to conditions which could affect the progress or success of the project, but over which the project manager has no direct control, e.g. price changes, rainfall, political situation, etc. An assumption is a positive statement of a condition that must be met in order for project objectives to be achieved. A risk is a negative statement of what might prevent objectives being achieved.

***Indicators*** refer to the information that would help us determine progress towards meeting project objectives. An indicator should provide, where possible, a clearly defined unit of measurement and a target detailing the quantity, quality and timing of expected results. Indicators should be relevant, independent and can be precisely and objectively defined in order to demonstrate that the objectives of the project have been achieved (see below).

***Means of verification (MOV).*** Means of verification should clearly specify the expected source of the information we need to collect. We need to consider how the information will be collected (method), who will be responsible, and the frequency with which the information should be provided. In short MOVs specify the means to ensure that the indicators can be measured effectively, i.e. specification of the indicators, types of data, sources of information, and collection techniques.

Příklad

# **Analýza rizik**



# Jak přistupovat k analýze rizik

❖ text, kde jsou formou odrážek volně promíchána rizika, hrozby, scénáře a možné škody

❖ zdánlivě propracovanou tabulku o mnoha sloupcích a řádcích

doporučení ČSN ISO 10 006.

**Nebezpečí** - Potenciální výskyt nepříznivé události

**Hrozba** - Konkrétní projev nebezpečí

**Scénář** - Nepříznivý děj, který hrozba způsobí

**Pravděpodobnost** -Pravděpodobnost výskytu dvojice hrozba-scénář

**Škoda** - Újma způsobená v důsledku nepříznivé události

**Nebezpečí** - Bude silná bouřka

**Hrozba** - Blesky, Vydatný déšť, Silný vítr

**Scénář** - Úder blesku do stodoly způsobí její zapálení a shoří všechno seno.

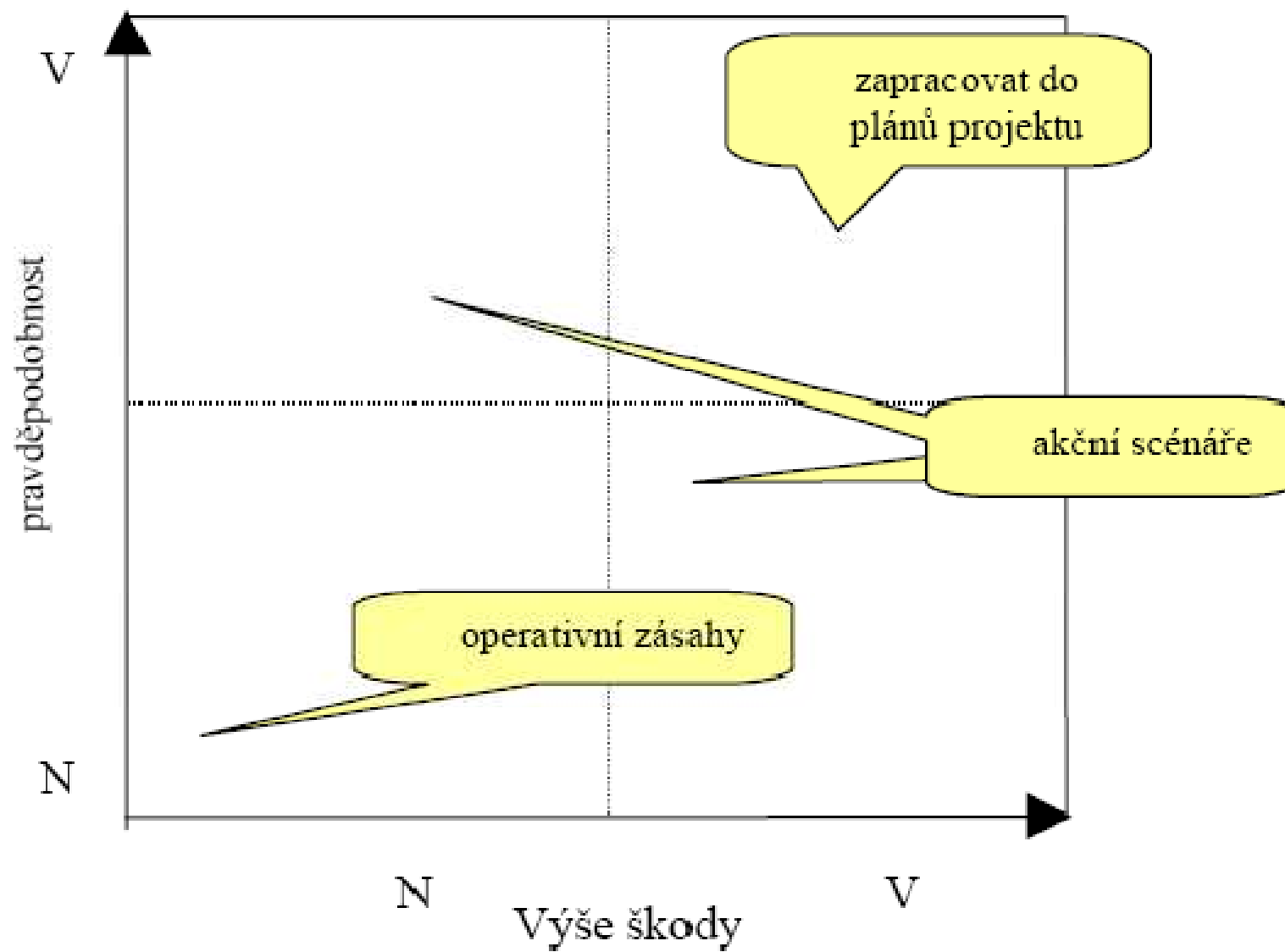
- Vydatný déšť způsobí vylití potoka ze břehu a zatopení sklepů v obci.
- Silný vítr způsobí polom v lese.

**Pravděpodobnost** - Pravděpodobnost úderu blesku do stodoly je...

- Pravděpodobnost vystoupení potoka ze břehu je
- Pravděpodobnost polomu v lese je ...

**Škoda** - Shoření stodoly = 400 000 Kč

- Zatopené sklepy v obci = 1 000 000 Kč
- Polom v lese = až 750 000 Kč



**Plánování projektu**

**řízení podle plánů**

**Plánování projektu**

řízení podle plánů

A plánování není nic jiného, než postupná odpověď na správně položené otázky.

Tyto otázky i jejich pořadí (které je rovněž důležité) jsou velmi impresivní:

- CO
- JAK
- S KÝM
- KDY
- ZA KOLIK

**Plánování projektu**

**řízení podle plánů**



Řídit projekt znamená způsobit,  
že co je naplánováno,  
bude taky uděláno.

## Rozpis práce

Kdy	Kdo	Kde	Co
do 15.2.	analytici XXX, XXY, XYZ	u klienta	sběr podkladů o relevantních událostech a postupech jejich ošetření
do 25.2.	XXX, XXY	Na svém pracovišti	návrh popisu procesů
26.2.	řešitelský tým + pracovní tým	výjezdové zasedání	workshop: oponentura a revize popisu procesů
do 7.3.	XXX, XXY, XYZ	na svém pracovišti	kompletace procesního modelu businessu zákazníka – výsledný produkt kroku „Vytvoření modelu procesů“

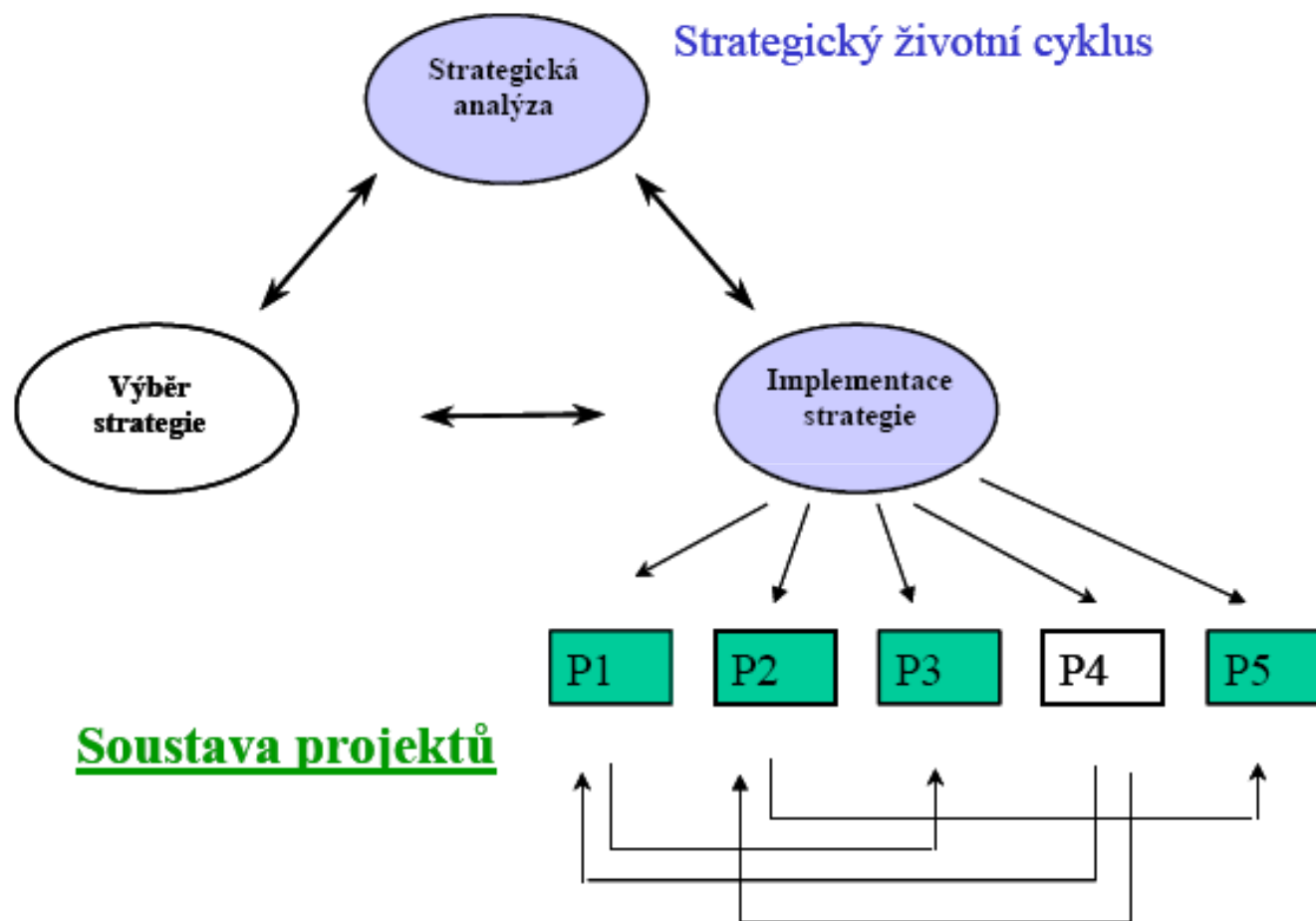
# Soustava projektů

To, čím se projekty ovlivňují je *vlastně omezením soustavy projektů*.

Úvahy o závislosti činností posuneme o úroveň výš a *řešíme závislosti mezi projekty*.

U soustavy projektů je třeba:

- 1. identifikovat omezení soustavy*
- 2. rozhodnout jak omezení využít*
- 3. vše na soustavě podřídít tomuto rozhodnutí*
- 4. pozvednout omezení soustavy*



# **Kritické faktory úspěchu při realizaci projektů**

- ❖ **Mějte jasnou vizi a cíle.**
- ❖ **Řešení jako skutečný projekt.**
- ❖ **Vytvořte strategii projektu.**
- ❖ **Definujte funkční řídicí výbor a řešitelský tým.**
- ❖ **Sponzor.**
- ❖ **Schopnost vidět projekt v souvislostech.**
- ❖ **Týmová práce.**
- ❖ **Princip osobní odpovědnosti.**

# Jsou projekty něco jako vojenské operace?

## **Vůdcovská tajemství profesionálního válečníka**

Myšlenky Richarda Marcinka, zakladatele nejslavnější protiteroristické jednotky v US NAVY, jednotky SEAL 6.

Nejmenovaná firma vybrala zásady, které úspěšně začali používat pro řízení projektů.



Profese projektového manažera je něčím, co lze přirovnat k profesi vojevůdce v minulosti.

R. Marcinko říká:

*„Život je boj. Boj o přežití, o úspěch, o rozhodující vliv.*

*Život je válka. Je to válka ekonomická. I politická. A sociální. A také soukromá“.*

1. **Vést je třeba zepředu.**
2. **Budu s vámi zacházet se všemi stejně – jako s kusem hadru.**
3. **Nebudete dělat ničeho, čehož bych nesvedl já před vámi a takto z vás budu utvářeti válečníky dle svého obrazu.**
4. **Budu vaše těla týrati, neboť čím více se budete potit při výcviku, tím méně krve ztratíte v boji.**
5. **Jestliže ucítíte při svém snažení bolest, pak vezte, že vaše konání je správné.**
6. **Třebaže se vám to nemusí líbit, udělat to musíte.**
7. **Vždy se snažte provést vše co nejjednodušeji.**
8. **Nejsste placeni za své metody, ale za výsledky.**
9. **Nikdy nic nepředpokládejte.**
10. **Žádná pravidla nejsou dána. Musíte zvítězit za každou cenu.**

