

# Řízení projektů II.

## UAI 616

Přednáška 1

Co bylo a co bude

# Cíl kurzu

Prohloubit teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti řízení projektů

# Co bylo v UAI 729

- Týmové aktivity, měkké metody
- Definice projektu, životní cyklus projektu,
- Metody plánování projektu (CPM,PERT,.....)
- Metodiky projektování
- Projektové role, Organizační struktury projektového řízení
- Komunikace na projektu
- Projektová dokumentace, smlouvy, Normy . Projektové šablony.
- Ekonomika projektu
- Rizika projektu, Kritický řetěz v podmínkách jednoho projektu a TOC (teorie omezení), změny v projektu
- Audit projektu,..... ITIL,COBIT ISO normy
- Zákony v IT (101/2000,137/2010,207/2002)
- MS Project

# Co bude v UAI 616

- Prohloubení jednotlivých oblastí řízení projektu
- Příklady projektů – rozdíly typové řešení – individuální řešení
- Práce v týmu a další používané metody
- Poptávka, Nabídka, Smlouvy
- Životní cyklus projektu (Plán řízení projektu, Projektové role, Organizační struktury projektového řízení, Komunikace na projektu)
- Projektová dokumentace, normy . Projektové šablony.
- Metodiky projektování
- Ekonomika projektu – kalkulace, sledování, fakturace
- Rizika projektu, změny v projektu
- Audit projektu,..... ITIL, COBIT ISO normy, další zákony v IT
- Multiprojektové prostředí, dimenze řízení projektů IS/ICT. Správa portfolia projektů, řízení programů a koordinace projektů.

# Důvody neúspěchů projektů

- Špatná koordinace zdrojů a aktivit.
- Nedostatečná komunikace zúčastněných stran, která vede k dodávce produktů a služeb, které zákazník nepožadoval.
- Nekvalifikovaný odhad doby a nákladů projektu, způsobující, že projekt trvá déle a stojí více, než se předpokládalo.
- Chybné plánování zdrojů, aktivit včetně časových posloupností.
- Špatné sledování vývoje projektu tak, že skutečný stav je znám až když je pozdě.
- Nedostatečné sledování kvality, které končí neakceptováním produktu, nebo jeho nepoužitelností.



# Co je při projektu nejdůležitější

- týmová spolupráce
- projektová komunikace
- životní cyklus projektu - dodržování metodiky
- vlastní řízení projektu – dodržování smlouvy, řešení problémů, rizik, zdrojů



# Základní pojmy

- **Projekt**

„Projekt je jedinečný proces sestávající se 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.“

- **Řízení projektů** – úroveň konkrétního projektu
- **Projektové řízení** – úroveň organizace , koordinace projektů
- **Metodika** - Metodikou budeme rozumět formálně zdokumentovaný souhrn standardů, modeůl, nástrojů, postupů, doporučení a jednotlivých pracovních kroků, které jsou k dispozici před zahájením projektu..  
Metodika je formalizovaná znalost

# Taylor, Gant, Goldratt, Levine

- Na začátku dvacátého století věnoval Frederick Taylor pozornost analýze výrobních operací. Jednotlivé operace rozložil na elementární úkony a dokázal, že je možné zvyšovat produktivitu práce zlepšováním jednotlivých elementárních úkonů. Až do té doby bylo možné zvyšovat produktivitu práce pouze zvyšováním pracovního úsilí nebo najímáním dodatečných hodin pracovní síly.
- Taylorův spolupracovník Henry Gantt studoval pozadí pracovních operací. V průběhu první světové války se zaměřil na konstrukci námořních lodí a vyvinul analytický nástroj, který ve vizuální formě zachycoval pořadí a délku trvání jednotlivých úkol a prostřednictvím milníků umožňuje porovnávat průběh projektu s původním plánem.
- 1997 – Goldratt: *Teorie omezení (TOC)*, kniha :Kritický řetěz
- Henry Levine – zavedl pojem *Řízení portfolia projektů*



# Kategorizace projektů

- Z hlediska rozhodování, schvalování a metodických postupů (zejména v korporacích)  
velké, střední, malé (zejména podle ceny)
- Z hlediska typu:  
řešitelské, servisní (outsourcingové), ....

## Základní etapy projektu

| A. Příprava   | B. Plánování  | C. Realizace   | D. Ukončení                                     |
|---|---|--|---|
| A.1 Jmenování vedoucího projektu  | B.1 Zajištění zdrojů (technických a personálních vč. zaškolení )      | C.1 Zahájení realizace   | D.1 Zakončovací jednání<br>Akceptační protokoly |
| A.2 Příprava smlouvy <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podmínky cenové a platební</li> <li>• Zpřesnění obsahu a rozsahu řešení (technické řešení vč.SLA)</li> <li>• Vypracování časového harmonogramu</li> <li>• Sestavení kalkulace projektu</li> </ul> | B.2 Analýza rizik   | C.2 Řízení průběhu projektu <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizace základního plánu projektu</li> <li>- řízení změn</li> <li>- kontrola a korekce časového harmonogramu</li> <li>- kontrola a korekce rozpočtu</li> <li>- řízení lidských zdrojů</li> <li>- řízení komunikace</li> <li>- kontrola kvality</li> <li>- řízení rizik</li> <li>- řízení externích zdrojů a nakupování</li> </ul> | D.2 Archivace dokumentace                       |
| A.3 Podpis smlouvy  | B.3 Vypracování Plánu řízení projektu, nastavení projektové kanceláře | C.3 Reporty (pro firmu i zákazníka)  | D.3 Ukončení realizace a projektu               |
| A.4 Provedení kontroly kvality  | B.4 Nastavení SLA   | C.4 Fakturace  | D.4 Vyhodnocení projektu                        |
|   | B.5 Zavedení projektu do systému pro sledování projektu<br>Remedy     | C.5 Provedení kontroly kvality   | D.5 Provedení kontroly kvality                  |
|   | B.6 Provedení kontroly kvality  |  |   |

# Dokumenty v postupu projektu

- Podnět ke zpracování projektového záměru
- smlouva

Příprava projektu

- Projektový záměr
- Pověřovací dekret

Naplánování projektu

- Plán řízení projektu
- Plán etapy

## Věcné výstupy

- Zápis z jednání
- Předávací protokol
- Akceptační protokol
- Deník projektu
- Projektová změna
- Zpráva z průběžného hodnocení etapy
- Zpráva o čerpání zdrojů projektu
- Protokol o ukončení etapy
- Protokol o ukončení prací na projektu

Realizace projektu

Ukončení projektu

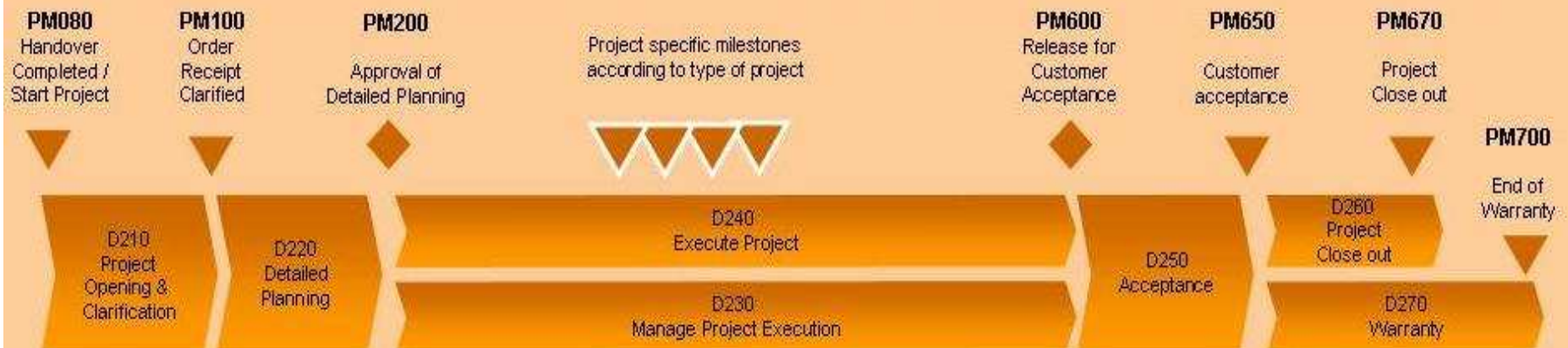
- Akceptace,
- Závěrečná zpráva z projektu

# Metodika PMSiemens

## Sales Process

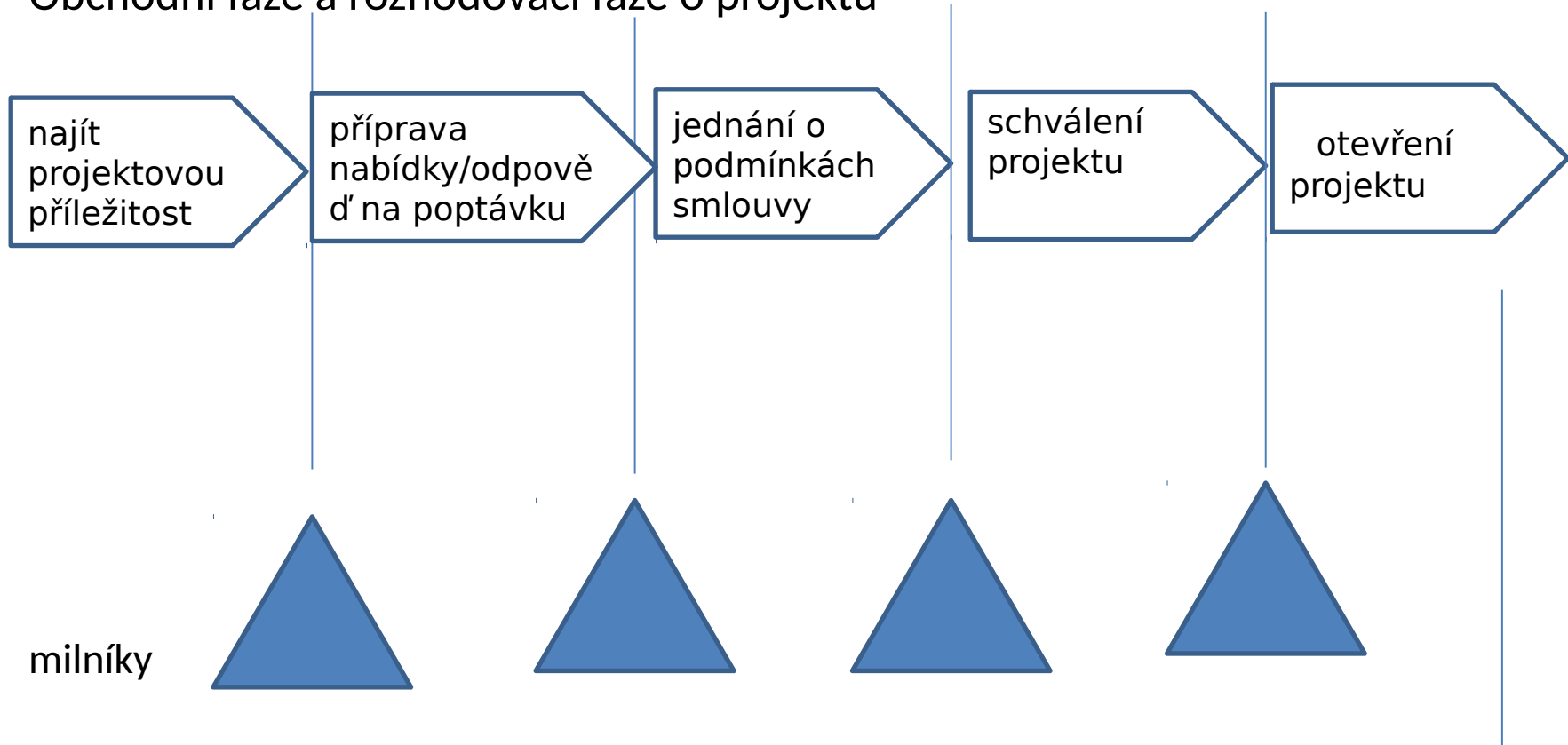


## Project Delivery Process



# Než projekt začne

- Obchodní fáze a rozhodovací fáze o projektu



v každém milníku se rozhoduje Ano/Ne pro pokračování v přípravě projektu

# Poptávka (RFP, RFI....)

**RFP - Request for Proposal**, je formalizovaný dokument, který se vytváří za účelem požadovaného zákaznického řešení, které má být kompletně zajištěno externí firmou.

Dokument popisuje požadavky na projekt, který vzniká pro dané řešení:

- definuje způsob, jakým by měli přizvaní dodavatelé na dokument odpovídat,
- jak budou tyto odpovědi vyhodnoceny a případně informace o formě budoucího kontraktu s vybraným dodavatelem řešení.

Oslovení externí dodavatelé pak dle RFP napíší svou nabídku (návrh), kde vysvětlí, jak by požadavky řešili, do jakého termínu by jej implementovali a kolik peněz by za vyvinutý a implementovaný systém chtěli. Nabídka by měla dodržovat stanovená pravidla uvedená v RFP, jinak hrozí riziko, že dodavatelská firma by mohla být z výběrového procesu vyloučena.

# RFI

- **Request for Information**, jde o určitou zjednodušenou variantu dokumentu Request for Proposal.
- Hlavním účelem tohoto dokumentu je zjistit, zda jsou na trhu dostupné produkty či služby, které splňují očekávání a požadavky ze strany zadavatele.
- V některých případech výsledek RFI slouží zadavatelům jako podklad pro samotné zpracování dokumentu RFP.

# RFQ

- RFQ - **R**equest for **Q**otation, je další varianta dokumentu RFP, kde specifické otázky a jejich odpovědi od dodavatelů nejsou vyžadovány (především v případech, kdy specifikace produktu/řešení nebo služby jsou již známy). Klíčová doména těchto dokumentů je především cena a ta je hlavním faktorem pro výběr úspěšného dodavatele.
- V podstatě je to pomocný dokument, který zjišťuje cenu za konkrétní, dílčí navrhovanou část již známého produktu/řešení či služby.
- Přispívá k objasnění rozkladu nabídkové ceny.



# Náležitosti poptávky

- Státní správa poptává podle zákona 137/2010
- Komerční subjekt, který vypisuje poptávku se zákonem 137 může jen inspirovat, není jím vázán

# Náležitosti poptávky

(červené body jsou závazné pro státní správu)

- **Údaje o oznámení zadávacího řízení**
- Údaje o zadavateli
- Údaje o uchazeči
- Údaje o zadávací dokumentaci
- **Prohlídka místa plnění**
- Údaje o podání nabídky (kdy, komu, jak,...)
- **Podmínky pro otevírání obálek s nabídkami**
- **Charakteristika veřejné zakázky**
- Kvalifikace dodavatelů
- **Kritéria pro zadání veřejné zakázky/ kritéria hodnocení nabídek**
- Požadavky na způsob zpracování nabídkové ceny
- **Podmínky, při nichž je možné překročit výši nabídkové ceny**
- Platební podmínky
- Obchodní podmínky
- **Požadavek na poskytnutí jistoty**
- Varianty nabídky
- Zrušení zadávacího řízení
- Další zadávací podmínky zadavatele
- Formální členění nabídky

# Co budeme řešit jako týmové projekty

Náměty na zpracování poptávkového dokumentu:

- Čipové karty pro JCU
- Výměna SW pro JCU
- Implementace SW do zubní ordinace
- Implementace ERP
- Vlastní téma
- .....

# Nabídka

- Oslovení externí dodavatelé pak podle RFP napíše svou nabídku (návrh), kde vysvětlí:
- jak by požadavky/systém řešily,
- do jakého termínu by je implementovaly a
- kolik peněz by za vyvinutý a implementovaný systém chtěly.
- Nabídka by měla dodržovat stanovená pravidla uvedená v RFP (jinak hrozí riziko, že dodavatelská firma by mohla být/bude z výběrového procesu vyloučena).

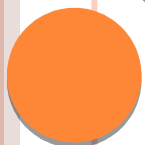
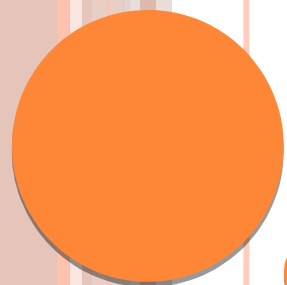
# Hlavní zákony v oblasti ICT

- **Zákon č. 106/1999 Sb.**, o svobodném přístupu k informacím
- **Zákon č. 101/2000 Sb.**, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- **Zákon č. 137/2006 Sb.**, o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, (Poslední úprava 137/2010Sb.),
- **Zákon č. 227/2000 Sb.**, o elektronickém podpisu (poslední úpravy 110/2007 Sb.)
  - 304/2001 Sb. Prováděcí vyhláška
- **Zákon č. 365/2000 Sb.**, o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, (Poslední úprava č. 81/2006 Sb.),
- **Zákon č. 412/2005 Sb.**, o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti
- **Zákon č. 480/2004 Sb.**, o některých službách informační společnosti
- **Zákon č. 22/1997 Sb.**, o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů.
- **Zákon České národní rady č. [20/1993 Sb.](#)**, o zabezpečení výkonu státní správy v oblasti technické normalizace, metrologie a státního zkušebnictví.
- **Zákon č. 151/2000 Sb.**, o telekomunikacích a o změně dalších zákonů – a předpisy jej provádějící
- **Zákon č. 29/2000 Sb.**, o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách) – a předpisy jej provádějící.
- **Zákon č. 499/2004 Sb.**, s úč. 1.1.2005, částka 173 Zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů , nejnovější aktualizace 424/2010 Sb.
- Zákon č. 495/2004 Sb., Prováděcí zákon o elektronických podatelkách, v platném znění.

# Práce v týmu - typologie týmu



- Existuje mnoho různých druhů typologií, jak je možné dělit členy týmu, všechny vycházejí z psychologického pojetí osobnosti člověka:
    - Charakter
    - Role v týmu
    - Asociační typ (racionální, obrazotvorný, emocionální, fantazijní...)
    - Rozhodovací typ
  - Mayers Briggs typový indikátor – MBTI – <http://mbti.skeletus.com>
    - Odkud lidé čerpají energii – Introverze nebo Extroverze
    - Způsob jak v životě získávají informace – Smysly nebo Intuice
    - Jak se rozhodují – Myšlení nebo Cítění
    - Přizpůsobivost okolnímu světu a tendence organizovat si život – Rozhodování nebo Vnímání
- 56 otázek možné dohledat na internetu
- Test: Jak ovlivňujete ostatní – 72 otázek



# **UAI 616 ŘP II.**

**Skills**

# SKILLS

- Práce v týmu
- Efektivní řízení porad
- Time management
- Konflikt





# PRÁCE V TÝMU - TOPOLOGIE TÝMU



- Zopakování pravidel práce v týmu
- Existuje mnoho různých druhů typologií, jak je možné dělit členy týmu, všechny vycházejí z psychologického pojetí osobnosti člověka:
  - Charakter
  - Role v týmu
  - Asociační typ (racionální, obrazotvorný, emocionální, fantazijní...)
  - Rozhodovací typ
- Mayers Briggs typový indikátor – MBTI – <http://mbti.skeletus.com>
  - Odkud lidé čerpají energii – Introverze nebo Extroverze
  - Způsob jak v životě získávají informace – Smysly nebo Intuice
  - Jak se rozhodují – Myšlení nebo Cítění
  - Přizpůsobivost okolnímu světu a tendence organizovat si život – Rozhodování nebo Vnímání

56 otázek možné dohledat na internetu
- **Test: Jak ovlivňujete ostatní – 72 otázek**

# EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ PORAD

## Typy porad:

- Operativní porada - jedná se o pravidelné porady managementu a řeší se připravené body programu
- Účelová porada - svolávají se dopředu, program není pevně stanovený a řeší se na základě operativního problému.
- Řešitelská porada - řeší se technické, konstrukční nebo technologické problémy.
- Informační porada - dochází zde k výměně jednotlivých názorů např. briefingy ( informativní schůzka, tisková konference).
  - a) krátkodobé -5-10min
  - b) za delší časové období
- Projektová porada,.....



# PŘÍNOSY PORAD

## **Přínosy porad samostatným účastníkům**

Získání informací.

Možnost odstranit překážky v práci.

Vyměnit si zkušenosti.

Motivace - chuť tvořit a udělat maximum pro úspěch firmy.

## **Přínosy porad firmě**

Pomáhají rozpoznat firemní problémy a jejich analyzování.

Jsou prostředkem pro zvyšování pocitu „sounáležitosti“.

Jsou příležitostí pro „rozmrazení“ zafixovaných postupů.

Umožňují lepší koordinaci organizačních složek.

Dokáží soustředit pozornost a úsilí pracovníků na hlavní firemní priority.

Prosazování firemní kultury



# ZÁKLADNÍ PRAVIDLA PRO VEDENÍ PORADY

- **Jasný program a cíl** - je třeba si před poradou určit: Co? (body jednání, podklady) ,Kdo? (předsedající, účastníci),Kdy? (den, denní doba) Kde? (místo odpovídají počtu zúčastněných),Jak? (způsob projednání) ,Proč? (co očekávám, výsledek, rozhodnutí) ,Kolik? (jak dlouho, náklady). Je třeba probrat obvykle ideálně 3-10 záležitostí.
- **Výběr účastníků** – jen ti relevantní pro danou problematiku
- **Stanovení doby trvání rady** - nepřekračovat
- **Příprava pomůcek** např. flip-chart, kopie materiálů, prezentace apod. Začínějte včas - zvolte si začátek jednání a dodržujte jej.
- **Stanovení moderátora a dodržení programu jednání**
- **Řízení diskuse - struktura diskuze** a nenavrhujte hned řešení, ale žádejte doložení fakty. Rozhodnutí bude na základě doložených čísel ( prodej, zisk, úspora).
- **Řešení konfliktů**
- **Aktivní účast všech zúčastněných**, vytvářet klima otevřenosti.
- **Shrnutí a rekapitulace** - při delších časových diskuzích proveďte shrnutí. Uveďte také vyřešené body.
- **Vytvořte zápis z rady - určete zapisovatele** - okamžité zaznamenání a vytváření poznámek vede k odstranění nejasnosti...efektivní vyžití času, pomůžete tím nezúčastněným osobám a zhodnotíte jim tím, co se dělo v době jejich nepřítomnosti. Rozdělíte si tím úkoly, kdo , co ,kdy a kde bude dělat

**Dodržujte stanovený čas konce rady a v závěru buďte pozitivní** - Stanovte si dobu trvání a čas věnovaný jednotlivým tématům, která budou trvat cca 10-15 minut. Celková doba by neměla přesáhnout hodinu. Nepůsobí to na jedince psychicky a ztrácíte tím úsporu času.



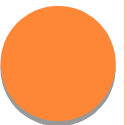
# TIME MANAGEMENT

- součást informačního managementu
- souhrn poznatků o plánování a uspořádání času
- okolnosti a souvislosti, které nás a tedy i time management ovlivňují
  - zralost společnosti
  - chybějící znalosti a dovednosti lidí
  - škodlivé názory a předsudky
  - pevně zakořeněné zlovyky.



# PROČ SE MÁME O ČAS STARAT

- Čas je neobnovitelný zdroj (nelze koupit, nezastaví se, neuspoří se – stárneme)
  - Řízení času - sada postupů, doporučení, co dělat, kdy to dělat a jak to dělat s cílem využít čas tak, aby se vykonalo pokud možno co nejvíce a co nejefektivněji.
  - První zásady a doporučení se objevovaly již na přelomu 18. a 19. století
  - Podle studie Godefroye a Clarka(1989) 43% lidí si stěžuje na nedostatek času a jen 27% na nedostatek peněz
  - Ze studie Dr.DeWoota o využívání času vrcholových managerů:
    - 49% svého času trávili na úkoly, které mohly být provedeny jejich asistenty
    - 5% svého času trávili na úkoly, které mohly udělat jejich sekretářky
    - 43% svého času trávili na úkoly, které mohly být delegovány jejich náměstkům
    - 3% svého času trávili na úkoly, které optimálně odpovídaly jejich úrovni a odpobrnosti
- 97% času promrhali (vč. nekonečných porad nad nevyřešenými problémy)**



# CO S TÍM ?

- Koncentrovat se na věci, které jsou důležité a odkládat všechny ostatní
- Delegovat pravomoci
- Používat techniky pro získání maxima z minima investovaného času

Čím více jste zaneprázdněni, tím méně času máte na to, naučit se jej lépe využívat



# JAK SE ZBAVIT ŠPATNÝCH ZVYKŮ

- Vyřešit odkládání úkolů (bludný kruh: chcete něco udělat- neuděláte to - stres, že neudělal, omlouváte se, proč nebylo neuděláno)
- Využívat Paretova pravidla 80/20 (20%zákazníků je autory 80% stížností, 20% výrobních chyb způsobuje 80% zmetků, 20%zákazníků nebo výrobků znamená 80%obratu) 20%úsilí produkuje 80% efektu – stanovit priority
- Plánovat 60% pracovního dne
- Stanovit a naplánovat si cíle v životě a jak přesně se tam dostanu
- Plánovat na čem pracovat v jakém pořadí
- Rozhodovat o důležitých rozhodnutích
- Odškrtnout splněné úkoly a zbývající zařadit do nového seznamu - plánu

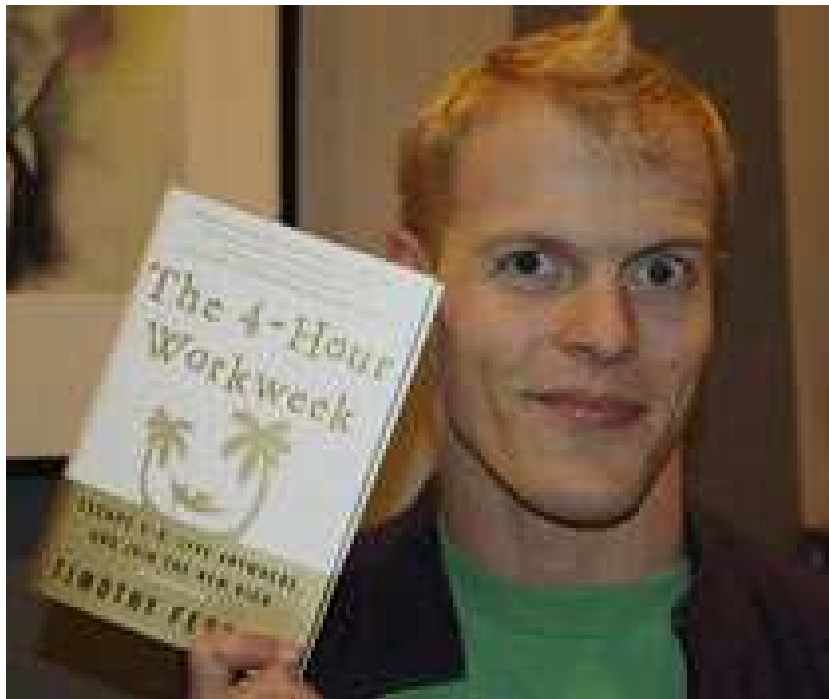






# ČTYŘHODINOVÝ PRACOVNÍ TÝDEN

- Timothy Ferris – Čtyřhodinový pracovní týden



Eliminace práce pro práci

„otroč → šetři → odpočívej“

nejméně 50 % práce lze eliminovat aplikací několika pravidel a triků: především Paretova principu, Parkinsonových zákonů, outsourcingu či selektivní ignorace

# GENERACE TIME MANAGEMENTU

(PODLE STEPHENA COVEYHO)

## **První generace time managementu - co**

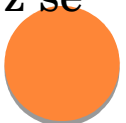
- seznamy úkolů, aby se vědělo, co vše je potřeba udělat.
- lidé si to tak nemuseli všechno pamatovat a byly jasnější třeba i posloupnosti úkolů, nebo množství zdrojů.

## **Druhá generace time managementu – co + kdy**

- Nejčastější způsob time managementu, K seznamu úkolů se přidává i čas, kdy je potřeba který úkol vykonat.

## **Třetí generace time managementu - co + kdy + jak**

- Třetí generace už vyžaduje čas k přemýšlení. K seznamu úkolů a časové posloupnosti přidává, jak by se dané úkoly měly provést. Počítá se s týmovou prací, delegováním a prioritami.
- 
- Všechny tři generace si berou za cíl zdokonalit disciplínu. Svým způsobem člověka berou jako stroj, který dokáže v daném čase téměř cokoliv, když se to správně naplánuje.



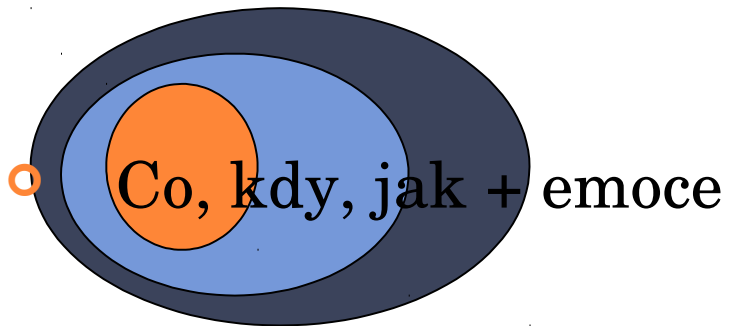
# GENERACE TIME MANAGEMENTU

- Čtvrtá generace time managementu –  
**co + kdy + jak + emoce**
- Zaměřuje se na myšlenky člověka, na jeho vize, na budoucnost a strategii. Nepřistupuje k člověku tak tvrdě v plánech, ale bere v potaz jeho lidskou stránku.
- Klade si za cíl v člověku probudit motivaci, pocity růstu, nebo zájmy, společné s firmou.
- V podstatě jde o to člověka přinutit, aby sám přišel s nějakými výsledky, nápady a motivací – prospět sobě i firmě.
- To nejlepší ze třetí generace samozřejmě zůstává, ale v přijatelnější, měkčí podobě.
- Přidává se intuice a snaha vymyslet řešení ještě předtím, než věc nastane



# GENERACE TIME MANAGEMENTU

- Generace time managementu :
  - I-III „First Things First“ - Stephen Covey (1994)
  - IV. – globalizační



# TIME MANAGEMENT

- Time management jako součást informačního managementu
- Škála aktivit :
  - **stanovení cíle,**
  - **plánování,**
  - **delegování,**
  - **analýzy stráveného času,**
  - **monitorování a stanovení priorit**



# STANOVENÍ CÍLE

- ❑ Vědět, co chceme – stanovit cíl (písemně)
- ❑ Není-li cíl, je každá cesta dobrá
- ❑ Můžeme žít i bez cíle, ale je otázka, jak dlouho a s jakým výsledkem



# STANOVENÍ CÍLE

## SMART cíle

- **S** – Specific (konkrétní)
- **M** – Measurable (měřitelný)
- **A** – Attainable (dosažitelný)
- **R** – Relevant (odpovídající)
- **T** – Time-bound (ohraničený v čase)

## VISTA cíle

Vizualizace cíle (spojení cíle s vizualizací stavu, že jsme cíl dosáhli je velmi motivující)

- **V** – Vizualizovaný
- **I** – Inspirující
- **S** – Specifický
- **T** – Termínovaný
- **A** – Hodnotitelný





# PLÁNOVÁNÍ - ANALÝZY DŮLEŽITOSTI ÚKOLŮ

## **ABC analýza**

- Velmi jednoduchá analýza, spočívající v tom, že jednotlivé úkoly zařadíme do skupin, označených A, B nebo C.
- A značí nejdůležitější a nejnaléhavější úkoly
- B zastupuje úkoly, které jsou sice důležité, ale nejsou naléhavé
- C je pak skupina pro nedůležité a nenaléhavé úkoly

Možno tuto analýzu různě přizpůsobovat, rozšířit v případě nutnosti o další skupiny.



# PARETOVA ANALÝZA

- Paretovo pravidlo 80/20.

Paretova analýza pak říká, že 80% úkolů zabere 20% času a zbývajících 20% úkolů poté 80% času.

Naším cílem by měla být identifikace těchto „žroutů“ času a jejich eliminace, jelikož je neproduktivní se s nimi zabývat. Případně je delegovat dál.



# EISENHOWERŮV PRINCIP

- *“Čím je položka důležitější, tím méně pravděpodobně je urgentní, a čím více je položka urgentní, tím spíše není důležitá”.*
- **Eisenhowerův princip** je technika určování priorit v rámci (sebe) organizování - rozhodovací manažera (typicky vrcholového, například CEO), kterou vypracoval Dwight Eisenhower. Jedná se o jednu z metod řízení času.
- Úkoly se dělí podle dvou dimenzí:
  - **Důležitost úkolu**
  - **Naléhavost úkolu**



# EISENHOWERŮV PRINCIP

|               | Spěchá | Nespěchá |
|---------------|--------|----------|
| Důležité      | I      | II       |
| Není důležité | III    | IV       |



# EISENHOWERŮV PRINCIP

- ❑ I. Důležité a naléhavé – manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
- ❑ II. Důležité a nenaléhavé – většinou stanovení cílů, strategie nebo jde o manažer tyto úkoly odloží, nebo je deleguje na nižší stupně řízení
- ❑ III. Nedůležité, ale naléhavé – tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení
- ❑ IV. Nedůležité a nenaléhavé – je třeba vytvořit taková pravidla rozhodování, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával



# DELEGOVÁNÍ PRÁCE A ÚKOLŮ

- Identifikace co má být uděláno a kdy (ne jak)
- Specifikace rámců, ve kterých se má pohybovat řešení a dosažené výsledky
- Stanovení dostupných zdrojů (lidských, finančních, technických atd.)
- Stanovení termínu a standardu výkonu
- Následky: co se stane (v dobrém a špatném případě) když se vyhodnotí výsledek.
- Když delegujeme, tak bychom měli delegovat právo činit rozhodnutí spojené s výkonem práce, ne právo tu práci jen vykonat
- Flexibilita. Člověk, kterému delegujeme, bude mít nejspíše mnohem lepší znalosti v oblasti řešeného problému a splní ho rychleji.
- Nastavení přesných a reálných termínů ukončení práce.
- Poskytnutí náležité odezvy na provedenou práci.
- Nezapomínat, že hlavní odpovědnost za úkol leží na delegujícím.



# JINÝ POHLED NA TIME MANAGEMENT - TIM FERRIS

- O time managementu hovoří Tim Ferris jako o něčem, na co máme zapomenout. Nemáme se každý den snažit zvládnout víc věcí a vyplnit každou vteřinu času nějakou prací.
- Jeho myšlenky se však se zásadami time managementu úplně nevylučují, též píše o drastičtějším stanovování priorit.
- Měli bychom udělat například pouze dvě věci za den. Dvě velice zásadní věci, které mají reálný dopad.
- Za nejdůležitější považuje **efektivitu** a pohrdá klasickým scénářem posedávání v kanceláři, pobíhání z místa na místo, kontrolování e-mailové schránky každých 10 minut a vyřizování stovky většinou zbytečných hovorů.



# NÁZORY TIMA FERRISE

- Používá Paretův princip 80/20 nejen pro přiřazování priorit činnostem, ale například také při třídění zákazníků na ty výdělečné, kteří se neptají a na ty ztrátové, jejichž dotazy stojí víc, než je samotný užitek.
- Pokud si stanovíme priority, měli bychom u každé činnosti strávit co nejméně času a provést je co nejefektivněji. Klíčem mohou být různé smrtící deadliny, do kdy je třeba činnost vykonat.





# NÁZORY TIMA FERRISE

- ❑ Neefektivita chození do práce.
- ❑ Neustálé vyrušování v kanceláři od práce a nemožností se plně soustředit.
- ❑ „práce pro práci“, čili nadbytečná práce, která vůbec není důležitá a vykonává se jen proto, aby nevypadal zaměstnanec v očích zaměstnavatele nečinně poté, co dokončí díky svojí efektivitě a pracovitosti důležitou práci za podstatně nižší čas, než je obvyklých osm hodin denně.
- ❑ Práce z domova je efektivnější



# EFEKTIVITA PRÁCE V KANCELÁŘI

- „Why work doesn't happen at work“ a pochází od pana Jasona Frieda (Ted.com)
- Zabývá myšlenkou efektivity práce v kanceláři. Říká, že práce se vykonává úplně všude, jen ne v práci a používá skutečně kvalitní argumentaci.
- Dle jeho názoru je hlavním problémem neustálé vyrušování, zejména ze strany nadřízených. Ti neustále přicházejí a kontrolují činnost zaměstnanců, případně často svolávají nejrůznější porady,
- Desítky minut se nasčítají a člověk zjistí, že za celý den zase tak moc práce neodvedl. I proto se práce dodělává všemi možnými způsoby – v autě, o víkendech doma, o večerech v kanceláři, když je prázdná, jen ne tehdy, kdy by se skutečně dělat měla.
- Což je paradoxní v situaci, kdy společnost platí velké sumy peněz za pronájem a vybavení kanceláří.
- S patřičnou technologií a dnešní úrovní počítačů lze kontrolovat práci doma



# INTERNÍ HODINY VÝKONNOSTI

PRACOVAT PŘÍLIŠ TVRDĚ A PŘÍLIŠ DLOUHO JE NEEFEKTIVNÍ (PETER DRUCKER)

- Interní hodiny výkonnosti – stanovení časů pro efektivní provádění úkolů
- Individuální křivky výkonnosti – každý si vytvoří vlastní křivku
- **Produktivní čas** - je čas, ve kterém člověk vynakládá největší energii na svoji práci. Je vhodné si na tuto dobu naplánovat složité úkony – lze je vykonat snadněji a s menším vynaložením úsilí (většinou v 10hod dopoledne).
- V době kdy naše produktivita klesá a v době vyrušování např. oběda je vhodné si stanovit podružné či povzbuzující úkoly.
- **Produktivita práce** - je souhrn fyzických i duševních schopností člověka, které vykonává. Produktivitu práce ovlivňují různé faktory : přírodní a klimatické podmínky, technologie, kvalifikace pracovníků a jejich motivace, organizace zařízení. Do určité míry ji ovlivňuje nedostatečný odpočinek a přepínání se.



# BIORYTMUS

- Produktivní čas souvisí s lidským biorytmem. Každý jedinec má své biorytmy a je jimi ovlivňován.
- Každý cyklus začíná dnem narození a opakuje se v určitých intervalech stále dokola.



# OBVYKLE SLEDUJEME TŘI CYKLY BIORYTMŮ

- **Fyzický cyklus biorytmu** - nejkratší fáze a probíhá 23 dní. Ovládá tělesnou pohodu - vitalitu, elán, sílu, odvahu, agresivitu
- **Emocionální cyklus** - střední fáze a probíhá 28 dní. Ovlivňuje naše emoce - náladu, optimismus, pohodu, tvořivost
- **Mentální cyklus** - nejdelší fáze a probíhá 33 dní. Ovlivňuje naši mentalitu - vnímání, bystrost, postřeh, rozhodování, úsudek.

Každý z těchto cyklů kolísat po sinusoidě mezi kladnou a zápornou hodnotou. Kritické dny jsou dny, ve kterých křivka protíná nulovou linii. Ženy více ovlivňuje emocionální biorytmus, muži jsou ovlivňováni spíše fyzickým biorytmem.

**Podle chronotypu se lidé dělí do dvou skupin:**

- **Skřivani (ranní typ)** - ranní vstávání jim nedělá větší potíže. Nejproduktivnější jsou v dopoledních hodinách. Jsou pro ně vhodné ranní směny. Večer jsou málo produktivní a cítí se ospale.
- **Sovy (večerní typy)** - s brzkým ranním vstáváním mají problémy, produktivní začínají být až kolem desáté hodiny ranní. Jsou pro ně vhodné noční směny. Nejproduktivnější jsou večer.

# PODLE CHRONOTYPU SE LIDÉ DĚLÍ DO DVOU SKUPIN

- **Skřivani (ranní typ)** - ranní vstávání jim nedělá větší potíže. Nejproduktivnější jsou v dopoledních hodinách. Jsou pro ně vhodné ranní směny. Večer jsou málo produktivní a cítí se ospale.
- **Sovy (večerní typy)** - s brzkým ranním vstáváním mají problémy, produktivní začínají být až kolem desáté hodiny ranní. Jsou pro ně vhodné noční směny. Nejproduktivnější jsou večer.



# TEST

1. V kolik hodin byste vstával/a, kdybyste si mohl/a plánovat svůj denní program?

- a) 6.00 - 7.00 1 bod
- b) 7.00 - 8.00 2 body
- c) 8.00 - 9.00 3 body
- d) později 4 body

2. V kolik hodin byste šel/šla spát, kdybyste si mohl/a libovolně naplánovat svůj večerní program?

- a) 20.00 - 22.00 1 bod
- b) 22.00 - 23.00 2 body
- c) 23.00 - 24.00 3 body
- d) později 4 body

3. Máte hned po probuzení ( i pokud vstáváte brzy ráno) chuť k jídlu?

- a) rozhodně ano 1 bod
- b) spíše ano 2 body
- c) spíše ne 3 body
- d) rozhodně ne 4 body

- 4. Jestliže musíte ráno vstávat v určitou hodinu, jste závislý/á na buzení budíkem?
  - a) zcela nezávislý/á 1 bod
  - b) spíše nezávislý/á 2 body
  - c) spíše závislý 3 body
  - d) zcela závislý 4 body

5. Jak čilý/á se cítíte ráno během první půl hodiny po probuzení?

- a) velmi čilý 1 bod
- b) během několika minut dobře 2 body
- c) trochu ospalý/á 3 body
- d) silně ospalý/á 4 body

6. Jsou „ranní“ a „večerní“ typy lidí. Za jaký typ se vy sám/sama považujete?

- a) jednoznačně ranní 1 bod
- b) více ranní než večerní 2 body
- c) více večerní než ranní 3 body
- d) jednoznačně večerní 4 body



# VYHODNOCENÍ TESTU:

- 6 - 11 bodů inklinujete k rannímu typu, čím méně bodů, tím více jste „skřivanem“,
- 11 - 18 bod jste průměrný typ, váš chronotyp není vyhraněný
- 19 - 24 bodů inklinujete k večernímu typu, čím více bodů, tím více jste „sovou“





# RUŠENÍ V PRÁCI

- Efekt pilového listu (denní křivka rušení – počet, čas)



# ŘÍZENÍ ČASU – VYUŽÍVÁNÍ ČASU

- Rozpoznat své nedostatky v řízení času
- Vyhnout se bludnému kruhu odkládání
- Osvojit si postup stanovování cílů
- Využívat Paretova pravidla k efektivní činnosti
- Plánovat své cíle a stanovovat priority
- Využívat znalosti svých osobních interních hodin
- Eliminovat své největší konzumenty času



# ZÁVĚR

Nový životní styl s těmito principy:

- ❑ 1. Člověk má větší hodnotu než čas.
- ❑ 2. Cesta k cíli je důležitější než cíl.
- ❑ 3. Chápání zevnitř má pro nás vyšší hodnotu než pohled z venku.
- ❑ 4. Většinou pomalejší postup může znamenat větší kvalitu než rychlý.
- ❑ 5. Skupina lidí může mít větší význam než jeden člověk z celku.

V té souvislosti je důležité si uvědomit, jak pracuje mysl člověka na úrovni vědomí, podvědomí a nevědomí.

Správné používání nástrojů time managementu pomáhá k zvládnutí běžných tlaků, změn a krizí, pomáhá najít kroky k dělání nenaléhavých, ale důležitých činností, zajišťuje udržení priorit pro nadhled a perspektivní rozhodování, umožňuje nám udržet rovnováhu našeho života.

# KONFLIKT A JEHO ŘEŠENÍ



# KONFLIKT

## CONFLICTUS (LAT.) STŘET, SRÁŽKA

- **Střet něčeho s něčím** - destabilizující aspekt systému, upozorňuje, že něco není v pořádku, Vnáší nestabilitu, nerovnováhu. Ale: bez konfliktu systém stagnuje a nerozvíjí se
- **Rovnováha – aktuální stav** systému, může se měnit
- **Stabilita – schopnost systému nacházet rovnováhu**
- Např. hádka s partnerem – porušuje se rovnováha ( na konci hádky vznikne asi jiná rovnováha), pokud ale už s partnerem nebudu mluvit – může se porušit stabilita, oslabuje se možnost hledání nové rovnováhy (dohody) – **chránit stabilitu**
- **Neřešení konfliktů** - „zametání pod koberec“ – může být ještě větší problém a hůř řešitelný
- **Vliv emocí** - racionalita a argumenty jdou stranou, doporučuje se emoce pojmenovat a pak se s tím lépe vyrovnáme,
- **Pochopit emoce** – to neznamena souhlasit s nimi, ale lze dále jednat – depersonifikace (př. tlačence v autobuse), lékař musí pochopit pacienta, akceptovat je



# KONFLIKT

- Konflikty je třeba řešit , ne přecházet
- **Respektovat lidskou složku konfliktu**
- Rozeznat spory od problémů
- Mezilidské vztahy jsou často konfliktem , ale není racionální důvod
- **Zájmy a postoje**
  - to co se říká při konfliktu lze nazvat postojem
  - zájmy jsou příčinami postojů – od známých postojů se k neznámým zájmům dostaneme tak, že se zeptáme (i sami sebe), proč to ten druhý říká a proč prezentuje svůj postoj
  - Rozpoznat zájmy



# ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- **Pasivita** (něco „vyhnije“), nic neřeším , ale proces ani výsledek není pod kontrolou, pozor na zásadní konflikty
- **Delegování** (soud, expert, podržžený, vyjednávač,...), ale proces ani výsledek není pod kontrolou
- **Náhoda** – např. los, ..kontroluji proces, ale ne výsledek
- **Mediace, facilitace** (neutrální odborníci)
- **Vyjednávání** (u sporů), **projednávání**(u problémů)
- **Násilí** (nebývá doporučováno)
- **Management** (odstranění konfliktů na úrovni řídicí složky, např. odpovědnosti v procesech

Způsob řešení nemá být násilný – všichni musí svobodně souhlasit a nesmí být poškozena třetí strana

- **Výsledek:**
  - **kompromis**
  - **nebo ústup jedné strany**
  - **nebo se rozejdou**



# KONFLIKTY V PROJEKTU

- Konflikty – zvenku , uvnitř
- **Věcné** (různé názory při zadání mezi uživateli, např. není synergie – účtárny jiné požadavky než odbyt , spolupracující firmy mají jiné postupy řešení – nekompatibilní a musí se rozhodnout, nedostatek financí – řešitel – zadavatel, uvnitř týmu zda ošidit, či provést nekomplexně, či prosazení celkového řešení a domoci se zvýšení peněz
- **lidské** (aspirace , očekávání, pracovní návyky, kvalifikace, povahové vlastnosti,... )
  - Uvnitř týmu a já rozhodce jako šéf týmu
  - Nebo konflikt, kdy já jsem jednou ze stran
- **Řešení vždy kompromis nebo ústup jedné strany nebo se rozejdou**– ale postup je různý, co dělá rozhodce (zadavate, řešitel)
- Taktika jednání





# SHRNUTÍ KONFLIKTŮ

- Chránit stabilitu
- Respektovat lidskou složku v konfliktu
- Vyjednávat o zájmech (ptát se proč)
- O úspěchu/neúspěchu rozhoduje často způsob, jak se ke konfliktu přistupuje
- Pozitivní vnímání konfliktu (právo přemýšlet, právo lišit se)
- Konfliktům se nevyhýbejte, ale aktivně řešte
- Zvažujte, co chceme mít pod kontrolou
- Místo boje hledejte shodu, syntézu
- Styl jednání volte podle toho, co považujete za úspěch (vlastní vítězství, společné vítězství, objektivní pravda, výhra protistrany)



- Jakmile se stanete součástí konfliktu , je vše najednou obtížnější
- Úspěšné zvládání sporů je ve schopnosti od nich odstoupit a vidět je v jejich kontextu a vnitřních souvislostech

