

VYSOKÁ ŠKOLA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ V PRAZE

Katedra učitelství a humanitních věd

Projektové vzdělávání pro uchazeče o zaměstnání

Ing. Jitka Svatošová

2014



Evropský sociální fond "Praha & EU:
Investujeme do vaší budoucnosti"

Vzdělávání rodičů – příprava vstupu nebo návratu
rodičů s malými dětmi na trh práce – *EduRo*

Obsah

1.	Definice pojmů.....	4
1.1	Projekt	4
1.2	Typické rysy projektů	5
1.3	Životní cyklus projektu	7
1.4	Řízení projektů.....	8
1.5	Portfolio – program – projekt.....	10
1.6	Projektová dokumentace	10
2.	Příprava projektu	13
2.1	Strategie výběru projektů	13
2.2	Rozhodování o účasti v nabídkovém řízení či výzvě.....	14
2.3	Nabídkový proces.....	15
2.4	Definice projektových cílů.....	16
3.	Plánování projektu	17
3.1	Proč je plán nutný.....	17
3.2	Metody plánování.....	18
3.2.1	Hierarchická struktura činností	18
3.2.2	Časový plán – harmonogram.....	20
3.3	Plánování rozpočtu.....	24
4.	Vedení lidí – projektový tým	26
4.1	Plánování a výběr pracovníků.....	27
4.1.1	Matrice rozdělení povinností (odpovědností).....	27
4.1.2	Budování týmu	28
4.1.3	Manažer projektu.....	32
4.1.4	Teorie motivace	34
4.1.5	Školení a trénink.....	35
5.	Realizace projektu	37
5.1	Sledování průběhu projektu	37
5.1.1	Způsoby sledování průběhu projektu	38
5.1.2	Řešení problémů.....	40

5.1.3	Změny v projektu	42
5.1.4	Kontroly projektu	43
6.	Řízení kvality	44
6.1	Definice kvality	44
6.2	Kontrola kvality	45
6.3	Náklady na kvalitu	47
7.	Řízení rizik	48
7.1	Identifikace rizik	49
7.2	Sledování a kontrola rizik	51
8.	Ukončení projektu	52
8.1	Dodávka	53
8.2	Způsoby ukončení projektu	53
8.3	Důsledky dokončení projektu	55
9.	Poučení z realizace projektu	56
9.1	Chyby	56
10.	Projektový manažer	57
10.1	Sebekontrola	57
10.2	Asertivita	58
10.3	Otevřenost	59
10.4	Kreativita	60
10.5	Spolehlivost	60
	Literatura	61

Seznam obrázků

Obr. 1.	Projektový trojúhelník	5
Obr. 2.	Životní cyklus projektu.	7
Obr. 3.	Ukázka úsečkového grafu.	20
Obr. 4.	Ukázka tabulky milníků.	21
Obr. 5.	Ukázka síťového grafu.	21
Obr. 6.	Maslowova teorie potřeb (od: Hálek, V. <i>Management</i> . [online] http://halek.info).	34
Obr. 7.	Paretův diagram.	46

Vážení čtenáři,

přestože nejsem profesionální lektor, projekty se již několik let zabývám, a to od jejich návrhů až po vedení a realizaci. Podílím se na projektech zaměřených zejména na oblast vysokoškolského vzdělávání a popularizace vědy, především chemie. Na základě mých znalostí a zkušeností jsem pro vás připravila tento kurz složený z praktických a částečně i teoretických rad pro vedení projektů.

Pokud se dané problematice budete chtít věnovat důkladněji, najdete na konci seznam doporučené literatury. Přeji vám příjemné čtení i studium.

Tento kurz vás provede celou cestou řízení projektu tak, jak se s ní s největší pravděpodobností setkáte, pokud budete u projektu od začátku.

Projdeme si společně tyto části řízení projektů:

- Definice pojmů – co je projekt a řízení projektu, projektová dokumentace.*
- Definice projektových cílů.*
- Plánování projektu.*
- Vedení lidí – projektový tým.*
- Sledování a kontrola postupu projektu – monitorování.*
- Ukončení projektu.*
- Další informace k projektům.*

autorka

1. Definice pojmů

Úvodní část kurzu je věnována definicím a vysvětlení základních pojmů, které jsou obvykle používány při řízení projektů. Je to základ, abyste se dále orientovali v textu i v daném oboru. Podrobněji se k jednotlivým částem vrátíme v dalších kapitolách.

Projektovému řízení se věnovala norma ISO 10006, která byla inovována normou ČSN ISO 21500 „Návod k managementu projektu“ <http://nahledy.normy.biz/nahled.php?i=92916>. Norma poskytuje popis pojmů a procesů, které představují správnou praxi v managementu projektu. Projekty jsou zařazovány v kontextu programů a portfolií projektů, nicméně tato mezinárodní norma neposkytuje podrobný návod k managementu těchto programů a portfolií projektů. Témata týkající se obecného managementu jsou řešena pouze v rámci kontextu managementu projektu.

1.1 Projekt

V současné době se ve výrobních podnicích, výzkumu i ve vzdělávání provádí velká část prací formou projektů. Dá se říct, že se s nějakou formou projektů setkáme všude. Navíc jsou často projekty zdrojem financí „navíc“. To samozřejmě znamená také práci „navíc“ a často zcela odlišnou, jinak strukturovanou, než je běžná činnost. Tato práce je často časově omezená a je pro ni sestavován specifický tým spolupracovníků.

Definice pojmu projekt není jednotná, různí autoři uvádějí různé definice projektu, přesto základní charakteristika je velmi podobná.

Definice podle ISO 10006 určuje projekt jako *„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“*.

Projekt je organizované úsilí, které vede k dosažení určitého cíle (Rosenau, 2010). Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování, se značným množstvím charakteristických rysů, mezi které patří:

- výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu,
- úspěch projektu při jeho zadávání není zřejmý,
- trvání projektu je časově omezeno,
- projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu,
- zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány,
- projekt má jen jeden výsledek (Fiala, 2004).

Nejjednodušší a pro nás postačující je tato definice: **Časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby.**

Pojďme si projít jednotlivé části definice

Časově ohraničené úsilí – obvykle má přesně stanovený začátek a konec, případně délku trvání.

Konec projektu nastává když:

- Bylo dosaženo cíle projektu.
- Ukázalo se, že cíl nelze splnit.
- Potřeba realizace projektu pominula.
- Byl vyčerpán čas pro projekt určený.

Unikátní – produkt nebo služba se liší od ostatních produktů a služeb.

Projekty se liší od běžných operací fungování organizace (běžné se opakují x projekt je po dosažení cíle ukončen). Většinou se s projekty a jejich řízením setkáváme ve firemním nebo veřejném sektoru. Pozn.: Projektem mohou být i soukromé aktivity např. i rekonstrukce koupelny, stěhování... *Na těchto příkladech si projektové aktivity a pravidla nejsnáze představíte.*

1.2 Typické rysy projektů

Cíl projektu

Pro cíl projektu se užívá pojem „trojimperativ“ – cíl totiž znamená současné splnění tří základních požadavků: věcného provedení – výstupů (co?), časového plánu (do kdy?) a finančního rozpočtu (za kolik?) (Rosenau, 2010). V literatuře najdete také název projektový trojúhelník.



Obr. 1. Projektový trojúhelník.

Někdy se uvádí ještě čtvrtý požadavek – přínosy projektu

Jedinečnost

Začíná už tím, že v podstatě neexistují dva stejné projekty. Projekt je vždy zasazen do určitého časového rámce, prostředí a pracuje na něm tým lidí a tyto podmínky nikdy nejsou pro dva podobné projekty naprosto stejné.

Tady vznikají určitá rizika projektu – takto to ještě nikdo nezkusil.

Zdroje

Projekty se realizují pomocí zdrojů – finančních, lidských a materiálových. Většina času týkající se řízení projektů znamená práci s lidmi.

Organizace

Na projekty má velký vliv typ organizace v jaké je projekt realizován, její velikost, podpora, ale také současná situace uvnitř organizace.

Situace v organizaci, zvyky, pravidla, atd. výrazně ovlivňují realizaci projektu.

Další rysy

Původ – proč projekt vznikl, kdo ho připravoval, co je projektem sledováno – často se jedná o něco, co už mělo být hotovo.

Produkt (konečný výstup projektu) – hmotný × nehmotný (stavba domu × vzdělávací program, výzkum).

Trh – pro koho je projekt připravován a realizován (formální náležitosti, dokumentace, kontrola...).

Velikost projektu (program, projekt, úkol). Velikost projektu může být definována jeho délkou, finanční částkou, složitostí....

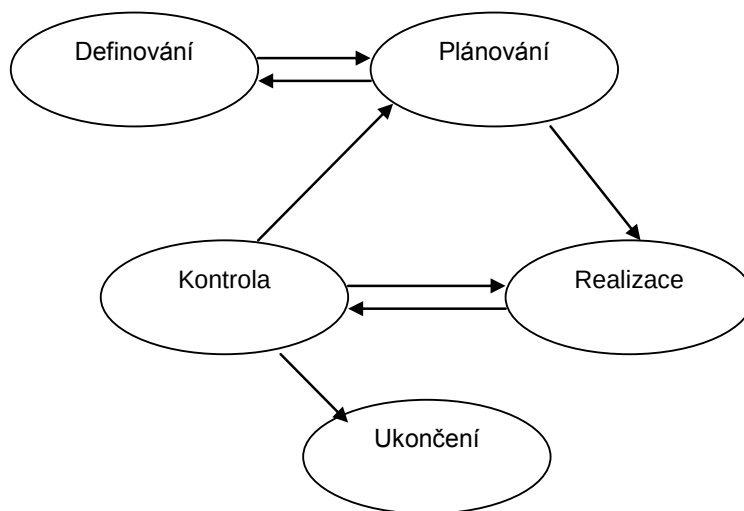
Příklad

Typy projektů podle trhu:

Osobní – opravit otvírání garážových dveří	Zadaný zákazníkem – často formou veřejné zakázky – vytvořit webové stránky, postavit dům apod.
Zadaný vlastním podnikem – uvést na trh nový produkt	Zadaný státem či agenturou – připravit organizaci voleb, navrhnout nový studijní program, vývoj nového léku apod.

1.3 Životní cyklus projektu

Z pohledu projektového manažera lze definovat životní cyklus projektu následujícím způsobem:



Obr. 2. Životní cyklus projektu.

Definování spočívá v pojmenování projektových cílů (trojimperativ), specifikaci výstupů – produktu a jejich charakteristik, časového plánu a finančního rozpočtu.

Plánování je naplánování jednotlivých kroků, činností, které vedou ke splnění projektových cílů (trojimperativu).

Realizace je zejména řízení lidských zdrojů (včetně subdodavatelů), které povede k tomu, že budou svou práci vykonávat dobře, efektivně a včas na základě připraveného plánu (splnění dílčího trojimperativu).

Kontrola stavu a postupu projektu v dimenzích trojimperativu (produkt, čas, náklady). Jedná se o kontrolu kvality, včasné zjištění odchylek od plánu, realizace nápravných opatření (úprava plánu, ...)

Ukončení a vyhodnocení projektu.

1.4 Řízení projektů

Definice

Řízení projektu je aplikace dovedností, nástrojů a technik při provádění projektových činností tak, aby byly splněny požadavky projektu.

Projektové řízení je přístup, filosofie řízení procesů změn.

Řízení pomocí projektů je způsob řízení institucí, kde se filosofií projektového řízení podřizuje vše.

Řízení projektu umožňuje odpovědět na následující otázky

- Jaké jsou cíle projektu?
- Jaké výstupy se mají vytvořit, jakou práci je potřeba pro vytvoření výstupů vykonat?
- Jaká kvalifikace je potřebná pro danou práci?
- Jak do sebe budou jednotlivé činnosti a produkty zapadat – jak budou navazovat?
- Jak dlouho bude projekt trvat a kolik bude stát?
- Jak se pozná, že je hotovo?

Principy řízení projektů

Řízení projektů má určité společné charakteristické rysy, které vyplývají z charakteru projektu

- Systémový přístup – systematičnost vs. nahodilost. Snažíme se, aby nahodilých událostí v projektech bylo co nejméně, abychom je předvíдали a tím zahrnuji do systému řízení.
- Omezené prostředky pro řešení projektu – jedná se jak o čas, finance, tak i počet a kapacitu lidí do projektu zapojených.
- Týmová práce – spolupráce týmu, který je často sestaven jen pro daný projekt.

Metody řízení projektů

- **Základní:** logický rámec, síťová analýza, vyhodnocení stavu projektu
- **Podpůrné:** modelování, simulace, odhady
- **Obecné:** řízení času, řízení lidských zdrojů, *peer review* = expertní posouzení, atd.

Práce na projektu řídí projektový tým a většinou zahrnují nejen otázky týkající se zajištění bezproblémového chodu projektu, ale také:

- Sladění protichůdných požadavků na rozsah, čas, náklady řízení rizik a na kvalitu
- Rozdílné potřeby a očekávání zainteresovaných stran (odběratel, dodavatel, poskytovatel financí...
- Řešení vznikajících požadavků

Problémy při řízení projektů

- Obtížné stanovení plánu a harmonogramu
- Obtížné stanovení průběhu – vytížení zdrojů
- Nejasné vymezení odpovědnosti
- Nejednoznačné zadávání práce
- Neefektivní komunikace
- Frustrování/přetížení pracovníci
- Nejvíce pozornosti je věnováno řešení problémů

Úspěšnost řízení projektů

- Kritéria úspěšnosti projektu musí být definována již při plánování projektu – trojimperativ nemusí být postačující.
- Kritéria úspěšnosti musí být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Je nezbytné tato kritéria definovat již při přípravě projektu a dále v jeho průběhu co nejpřesněji.
- Tři soubory kritérií
 - Vlastníka /zadavatele
 - Koncového provozovatele/zákazníka
 - Kritéria financujících subjektů (např. fondy EU)

Příklady kritérií úspěšnosti

- Splnění požadavků zákazníka
- Výstupní produkt je na trhu včas
- Produkt má požadovanou (plánovanou) kvalitu
- Dodržení termínů a nákladů
- Návratnost prostředků

- Vliv na životní prostředí
- Počet osob, které využívají produkt připravený v rámci projektu

Dobře řízený projekt nemusí být úspěšný a naopak.

1.5 Portfolio – program – projekt



Portfolio – obsahuje programy různých typů s různými náklady, časovými rámci i výstupy. Portfolio je součástí aktivit trvalé organizace. Projekty do portfolia vstupují po schválení a vystupují z něj po ukončení.

Programy – jsou tvořeny příbuznými projekty, mají obvykle stejná pravidla a jsou realizovány za účelem dosažení určitých záměrů.

Projekty jsou základní jednotky, ale lze je z různých pohledů rozložit na menší části

- Z pohledu organizace projektu: podprojekty /moduly/ aktivity
- Z pohledu nákladů: interní x externí, přímé x nepřímé

1.6 Projektová dokumentace

Projektová dokumentace je souhrn dokumentů (tištěných i elektronických), které popisují přípravu, realizaci i výsledky projektu. Vzniká postupně v průběhu projektu přirozeným způsobem.

Projektová dokumentace zahrnuje:

- Dokumenty, které vznikly při zahájení projektu (nabídka, žádost,...)
- Dokumenty, které vznikaly v průběhu projektu
- Dokumenty zachycující výsledky projektu

Dokumentaci projektu je potřeba strukturovat v souladu s následujícím:

- Standardními formáty pro definici projektu – často požadavky odběratele, nebo poskytovatele podpory
- Plány projektového řízení
- Kontrolou projektu – monitoringem
- Hodnocením projektu, požadavky na výstupy projektu

Projektová dokumentace slouží

- Jako vstupní produkt pro následnou činnost
- Pro provozování a údržbu systému
- Vstup pro navazující projekty
- Vstup pro kontrolu a monitoring projektu
- Vstup pro audit projektu

Projektová dokumentace by měla postihnout vytvořené produkty, podmínky, za jakých byly vytvořeny a návod, jak s nimi pracovat.

Dobře uspořádaná dokumentace

- Šetří čas při vyhledávání informací
- Zjednodušuje náhradu pracovníků
- Zaznamenává zkušenost s realizací aktivit
- Umožňuje vysledování chyb
- Usnadňuje opakování úspěchu

V praxi je nutné najít rozumnou míru rozsahu a obsahu projektové dokumentace.

Shrnutí

Projekty jsou časově omezené úkoly, s přesně stanovenými cíli, jejichž splnění vyžaduje využití odpovídající zdrojů.

Projekty jsou charakterizovány trojimperativem (co, kdy a za kolik?), jedinečností, zapojením zdrojů a spoluprací s kmenovou organizací.

Dalšími rysy projektů jsou původ, produkt, trh a velikost.

Řízení projektu je proces zaměřený na dosažení cílů projektu, projektové řízení je přístup, filosofie.

Principy řízení projektů jsou: systémový přístup, omezené prostředky a týmová práce.

Kritéria úspěšnosti – nemusí postačovat trojimperativ, definovaná kritéria úspěšnosti musí být jednoznačná, srozumitelná a měřitelná.

Projektová dokumentace je souhrn dokumentů (tištěných i elektronických), které popisují přípravu, realizaci i výsledky projektu. Vzniká postupně v průběhu projektu přirozeným způsobem.

V praxi je nutné najít rozumnou míru rozsahu a obsahu projektové dokumentace.

2. Příprava projektu

Projekt není jediným probíhajícím procesem, jedná se o soustavu činností, která je tvořena pěti hlavními skupinami procesů, které lze popsat následujícími souhrnnými názvy

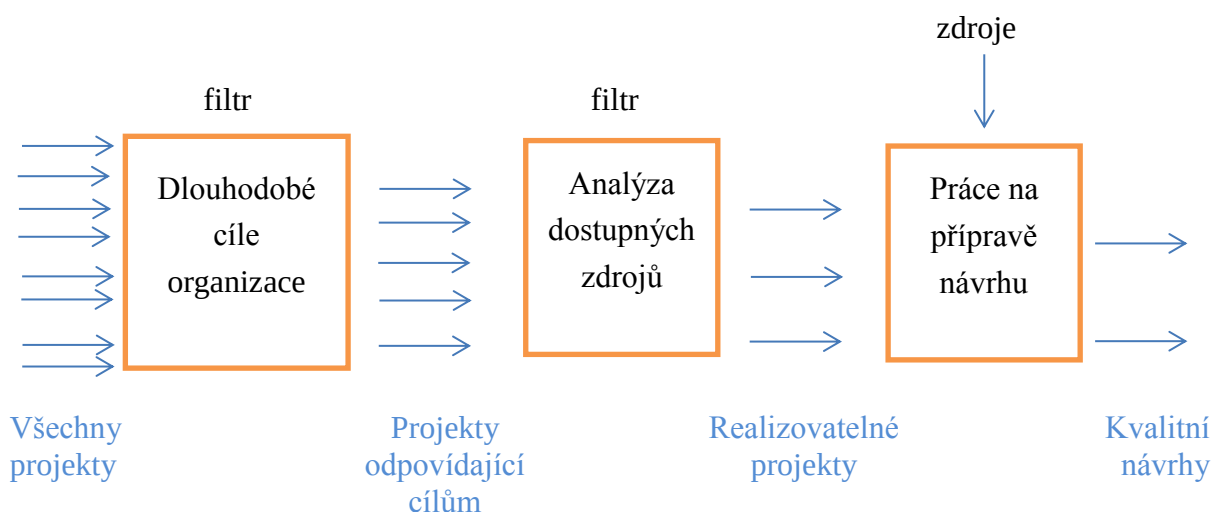
- Zahájení (iniciace)
- Plánování
- Řízení a koordinace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření, ukončení projektu

Žádný projekt neběží sám o sobě, vždy je realizován v rámci nějaké organizace. Aby byl projekt úspěšný, je nutné respektovat strategii organizace.

Některé organizace žádnou strategii nemají. Realizují-li nějaké projekty, pak je to obvykle bez jakýchkoliv pravidel. Každý projekt je pro ně přínosem. Je otázkou, jak velkým přínosem projekt je, zda ho dokončí a jestli se tím jejich činnost netříští.

Úspěšné společnosti se soustředí jen na několik málo projektů, které co nejvíce odpovídají jejich strategii. Využívají při výběru projektů filtry, které jim pomohou projekty vybrat tak, aby byly pro danou organizaci těmi nejatraktivnějšími.

2.1 Strategie výběru projektů



Přefiltrovat projekt pomáhají jednotlivé kroky. Je nutné porovnat projekty s dlouhodobými cíli organizace, dostupnými zdroji a pak vypracovat kvalitní návrhy projektů. Díky tomuto postupu je pak mnohem reálnější získat kvalitní návrhy a uspět s nimi. Při tomto postupu nezáleží na tom, kým jsou projekty inicializovány. Může se jednat o projekty uvnitř organizace stejně tak, jako o projekty pro zákazníka či na základě vypsání výzev.

Při tomto postupu se daná organizace zabývá jen těmi projekty, které jsou pro ni výhodné a na které má dostatečné zdroje. Neplýtvá tedy silami ani financemi na přípravu projektů, které tato pravidla nesplňují.

Soustřed'te se pouze na projekty, u kterých máte reálnou šanci je získat.

Příklad: VŠCHT Praha má dlouhodobý záměr, který se zpracovává na 5 let, aktualizuje se každý rok. Z tohoto strategického záměru je nutné vycházet při výběru projektů k realizaci.

2.2 Rozhodování o účasti v nabídkovém řízení či výzvě

Při každém rozhodování, zda se do přípravy projektu pustit jsou důležitá jasná kritéria a měli bychom si při rozhodování odpovědět na následující otázky:

- Požadavek
 - Opravdu existuje reálný požadavek?
 - Vyzval nás někdo?
 - Splňujeme požadovaná kritéria pro dodavatele?
- Hodnota projektu
 - Je požadovaná cena (hodnota projektu) reálná, jsme schopni ji splnit?
 - Je projekt přínosem i pro nás jako realizátora?
- Schopnost reagovat
 - Jaké jsou priority navrhovaného projektu uvnitř naší organizace?
 - Jaký je termín pro podání návrhu?
 - Kdo bude návrh připravovat – máme dostatečný počet vhodných lidí?
 - Máme dostatečné zdroje pro realizaci projektu?
- Úspěch v soutěži
 - Jaká je pravděpodobnost úspěchu?
 - Jaká je konkurence?
 - Má náš návrh reálnou šanci na vítězství?
 - Jsme schopni náš návrh opravdu realizovat?

I když každý náš návrh nezvítězí, musíme být ochotni a schopni plnit všechny závazky, ke kterým se v návrhu projektu zavážeme. Musíme počítat s tím, že projekt získáme.

2.3 Nabídkový proces

Nabídkový proces zahrnuje následující kroky:

- Pověření ke zpracování návrhu.
- Výběr hlavního tématu.
- Definice cílů a rozsahu projektu.
- Zpracování plánu se zohledněním podmínek trojimperativu.
- Úpravy – zapracování připomínek, nesrovnalostí a nedostatků.
- Schválení návrhu (domácí organizací).
- Předložení návrhu projektu zadavateli.
- Výběrový proces.
- Jednání o smlouvě.

Vedení organizace (nadřízený) by mělo zvážit, zda projekt zapadá do jeho koncepce. Pokud se rozhodne pro přípravu projektu, měl by Vám dát nějaké pověření, souhlas. Tento souhlas je užitečný i pro další kroky, nejen pro přípravu projektu. Tím si zajistíte určitou podporu v průběhu realizace projektu, nejen při jeho přípravě.

Je krajně nepříjemné, když připravíte návrh projektu a pak se v nějaké fázi realizace dovíte, že o něj vlastně nikdo nestojí.

Upřesnění tématu je nutné hned na začátku. Téma projektu musí splňovat zadaná kritéria. Případné nejasnosti je nutné hned řešit se zadavatelem.

Doporučení: čtěte doplňující údaje, odpovědi na otázky jiných dodavatelů, využijte možnosti konzultací, či seminářů, pokud jsou nabízeny.

Cíle projektu definují, co má být vlastně uděláno. Jsou opravdu důležité a jejich stanovení se budeme věnovat dále v této kapitole.

Úpravy v návrhu projektu pomáhají jeho kvalitě. Pokud je na ně dostatek času doporučuji přizvat odborníky, kteří na přípravě nespolečovali, snadněji odhalí nejasnosti a nesrovnalosti.

Při schvalování je nutné předem zjistit obvyklý schvalovací postup ve vlastní organizaci, který je nutné respektovat. Stejně tak je nutné **včas** zajistit podpisy odpovědných osob (ředitel organizace, statutární zástupce,...).

Před vlastním předložením návrhu projektu zadavateli by měla proběhnout finální kontrola všech jeho částí, příloh, prohlášení atd. Nezapomeňte dodržet čas a způsob, jakým má být návrh předložen.

2.4 Definice projektových cílů

Gotthold Ephraim Lessing: Ten nejpomalejší, který neztratil z očí cíl, jde stále ještě rychleji, než ten, který bloudí bez cíle.

Cíle projektu představují slovní popis účelu, kterého má být realizací projektu dosaženo. Cíl projektu je nová hodnota (předmět, služba, nebo jejich kombinace), která je výsledkem projektu a určena popisem stavu, který má v budoucnu existovat.

Cíle projektu by měly splňovat SMART (počáteční písmena anglických slov) **kritéria kvality:**

Specific – specifické a konkrétní

Measurable – měřitelné s předem přesně danými parametry

Assignable – atraktivní a přidělené jednomu subjektu, který za ně odpovídá

Realistic – reálný a realistický tj. v rámci projektu dosažitelný

Time-bound – terminovaný, časově ohraničený

Dobře stanovené cíle projektu hrají důležitou úlohu v průběhu celého životního cyklu projektu. Nejdůležitější roli hrají v těchto fázích:

- Zahájení projektu, kdy z nich vychází jak zadání projektu, tak smlouva (kontrakt) s realizátorem.
- Plánování – o definici projektových cílů se opírají všechny podstatné plánovací dokumenty.
- Uzavření projektu, kdy celkový úspěch projektu a všechny výstupy projektu jsou měřeny a akceptovány na základě splnění cílů.

3. Plánování projektu

Dwight David Eisenhower: Plány jsou ničím; plánování je vším.

Plánování začíná již při první úvaze o projektu.

Plánování projektu může být iniciováno několika způsoby:

- Vnitřní potřebou organizace, nebo její části řešit problém, situaci (rozdíl mezi tím kde chceme být a kde jsme).
- Vnější požadavkem – výzva k podávání projektů, zakázka.

Plány jsou závislé na těchto třech faktorech:

- Kde v současné době jsme
- Kam se chceme dostat, kde chceme být
- Jakým způsobem se dostaneme tam, kam chceme

Plán tedy můžeme mít pouze v případě, že víme, kam chceme dojít, když máme definovaný cíl. *Navigace nás také nikam nedovede, když nevíme, kde jsme a kam se chceme dostat.*

Co je efektivní plán?

- Je to plán, který odhalí všechny hlavní úkoly, které je potřeba udělat, abychom splnili cíle projektu.
- Obsahuje přehled těchto úkolů a jejich časovou posloupnost – harmonogram.
- Definuje zdroje potřebné ke splnění dílčích úkolů, a to jak lidské tak materiálové.
- Pro každý dílčí úkol má rozpočet zahrnující všechny náklady nutné k jeho splnění.
- V plánu jsou zahrnuty potřebné finanční i časové rezervy.
- Plán musí být srozumitelný a věrohodný jak pro realizátory, tak pro vedení (management) organizace a pro zákazníka (zadavatele).

3.1 Proč je plán nutný

Dobře připravený plán projektu usnadní koordinaci činností při realizaci projektu. Je výhodné pokud se do přípravy plánu projektu zapojí co nejdříve ti členové týmu, kteří pak budou projekt realizovat. Plány pak budou opravdu reálné, navíc termíny, které si člověk sám stanovil, se většinou snaží dodržet.

Z plánu by mělo být jasné, jaké jsou dílčí úkoly, jaké jsou termíny pro jejich splnění a kdo je za ně odpovědný.

Na základě takto připraveného plánu je pak jednodušší sledovat průběh projektu. Většinou se stává, že projekt neběží přesně podle plánu, ale vždy trochu jinak, než je naplánován. Plán pak slouží ke sledování odchylek a následným úpravám. To umožňuje předejít větším problémům.

Je to jako u navigace letadla – odchylka od kurzu a následná korekce umožní stále sledovat cíl.

Plány se často dělají jen proto, že jsou požadovány, z tohoto důvodu bývají nekvalitní a neplní svůj úkol. Je samozřejmě potřeba vždy zvážit jak přesný a podrobný by měl plán být, aby doba věnovaná plánování byla efektivní.

Nikdy plánu nevěnujte víc času, než je potřeba k nápravě problémů, které by vznikly, kdybyste plán neměli.

Kvalitní plán je pro realizaci projektu nezbytný, pomáhá sledovat průběh projektu a předcházet problémům.

3.2 Metody plánování

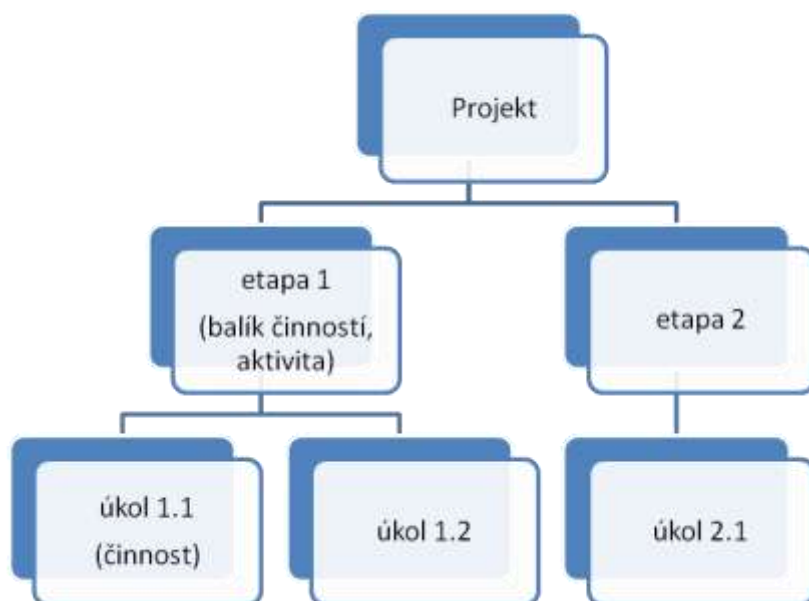
Při plánování se pohybujeme v budoucnosti. Je nutné předvídat, jak bude realizace projektu vypadat, co nás čeká. To s sebou nese určitou nejistotu a samozřejmě také rizika. Abychom tyto negativní stránky plánování minimalizovali, je účelné zapojit do plánování odborníky a připravit kontrolní seznamy úkolů. Plánování je opakovaný proces, jednou připravený plán není definitivní, ale prochází změnami, proto je nutné, aby všichni členové týmu měli vždy k dispozici aktuální plán projektu (jeho poslední platnou verzi).

Vlastní plán zahrnuje mnoho témat. Jeho hlavním úkolem je popsat co se má udělat, do kdy a za kolik. Jedná se tedy o podrobnější rozepsání trojimperativu do dílčích kroků.

3.2.1 Hierarchická struktura činností

Work Breakdown Structure (WBS)

Hierarchická struktura činností je metoda pro rozdělení projektu do pracovních balíků, úkolů nebo činností. Postupuje se od hlavního cíle projektu na podrobnější úroveň. Výsledkem je tabulka, která obsahuje seznam činností a podmínky nutné pro jejich realizaci (čas, náklady, zdroje). Jejím účelem je, aby projektové činnosti byly logicky identifikovány a vzájemně propojeny. Tato metoda snižuje riziko, že při plánování nějakou činnost vynecháme a také, že budeme dělat zbytečné činnosti.



Velikost hierarchické struktury, míru do jakých podrobností při její přípravě půjdeme, je potřeba volit uvážlivě. Čím více balíků činností v projektu je, tím více času a peněz je potřeba na jejich řízení a propojení. Je praktické, když každý balík činností má na starosti jedna odpovědná osoba. Naproti tomu podrobnější rozepsání činností zvyšuje přesnost sledování stavu projektu.

Každá plánovaná činnost by měla mít jednoznačně přiřaditelný výstup, čas, náklady, zdroje (projekt v malém).

U složitějších projektů vytváříme balíky např. podle smluvně daných položek výstupů.

Osvědčilo se, když hierarchickou strukturu sestavily nezávisle na sobě dvě osoby (skupiny osob) a tyto výsledky se vzájemně porovnály a sladily. Je to kontrola, že jsme na nic důležitého nezapomněli.

Když máme hotovou první hierarchickou strukturu projektu, můžeme začít s plánováním času. Při tomto kroku se mohou objevit další činnosti, které je potřeba do hierarchické struktury doplnit. Stejná situace může nastat i při následném plánování nákladů, ale to už je méně pravděpodobné.

Problémy při tvorbě hierarchické struktury činností většinou způsobuje nejasnost plánovaných cílů a rozsahu projektu. Nedoporučuje se neuvážené kopírování WBS z jiných např. předchozích projektů. **Při každé přípravě WBS je nutné o ní přemýšlet a diskutovat.**

Vytvořená hierarchická struktura činností musí být svázána s časovým harmonogramem a finančním rozpočtem.

Úkol: Zkuste si připravit hierarchickou strukturu činností pro Vaši dovolenou – Nezapomněli jste na pojištění, výměnu peněz, zabezpečení bytu,...?

3.2.2 Časový plán – harmonogram

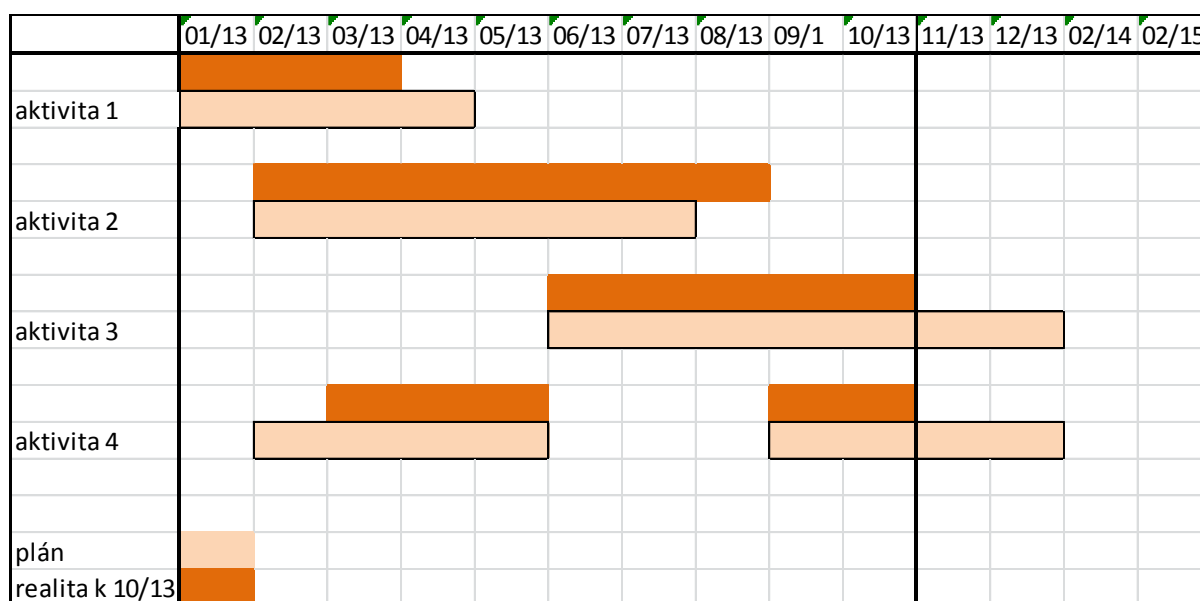
Časový plán pro jakýkoliv projekt představuje odhad délky trvání jednotlivých činností. Při jeho přípravě je nutné brát ohled na propojení a návaznosti jednotlivých činností (úkolů, aktivit).

- **Nástroje časového plánování**

Úsečkové grafy (Ganttovy diagramy, http://cs.wikipedia.org/wiki/Ganttův_diagram) je velmi snadné zhotovit, jsou pochopitelné, snadno se mění a upravují. Ukazují porovnání skutečnosti s plánem. Neumožňují zachycení vzájemných závislostí činností, ani objektivní informace o celkovém stavu projektu. Úsečkové grafy jsou vhodné jako ukazatele toho, co se už stalo, případně pro porovnání skutečnosti s plánem.

Ve své základní podobě nevhodné pro plánování a řízení projektu.

Poznámka: Harmonogram v Benefitu (systém pro návrhy evropských projektů OP VK, OPVA,...) je úsečkový graf.



Obr. 3. Ukázka úsečkového grafu.

- **Diagramy milníků**

Časový plán významných (klíčových) událostí v projektu nad kalendářním diagramem (úsečkovým diagramem). Milníky (*milestones*) jsou významné události, klíčové body projektu. Mají nulovou dobu trvání, obvykle jsou vázány na dokončení významného produktu projektu (interního i externího) vyžadujícího ověření nebo schválení. Podmiňují další postup, mohou být součástí smlouvy (kontrolní body, dílčí plnění). Užitečné je zvážit počet milníků v projektu, mělo by se jednat opravdu o důležité události.

Milníky neposkytují informaci o vazbách mezi činnostmi.

Č.	Činnost	Termín
1	předání 1. fáze stavby	15. 10. 2013
2	předání konečné stavby	30. 3. 2014
3	vnitřní instalace	31. 5. 2014

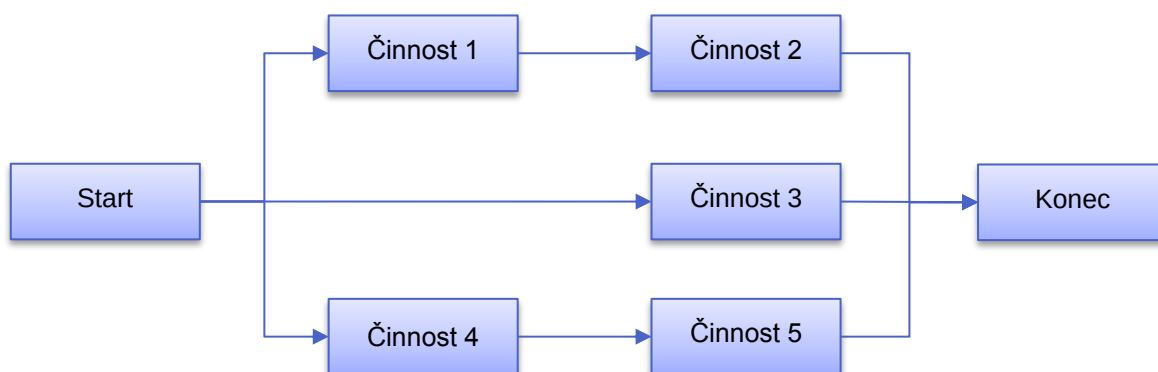
Obr. 4. Ukázka tabulky milníků.

• *Síťové grafy*

Tyto grafy umožňují sledovat propojení jednotlivých činností projektu. Mají jeden počáteční a jeden koncový uzel, čas obvykle běží zleva doprava.

Uzlově definované síťové grafy – AON (Activity on Node), PDM (Precedence Diagramming Method)

Činnost (aktivita, úkol) je reprezentována uzlem, který je v grafu znázorněn zpravidla obdélníkem. Šipky zachycují závislosti mezi činnostmi. Velikost obdélníků není odrazem délky trvání činnosti.



Obr. 5. Ukázka síťového grafu.

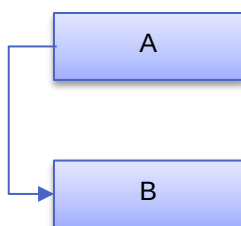
Poznámka: Propojení tohoto typu diagramu s časovou osou umožňuje program *Microsoft projekt*.

Typy možných závislostí mezi činnostmi

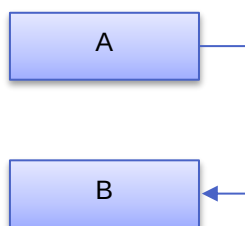
- Konec–Začátek (FS – Finish – Start) B nemůže začít, dokud A neskončí



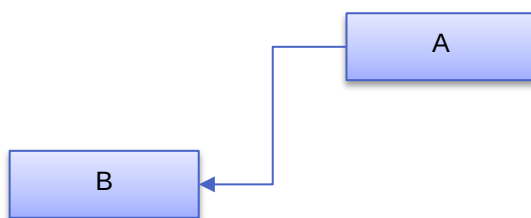
- Začátek–Začátek (SS: Start–Start) B nemůže začít, dokud A nezačne



- Konec–Konec (FF: Finish–Finish) B nemůže skončit, dokud A neskončí

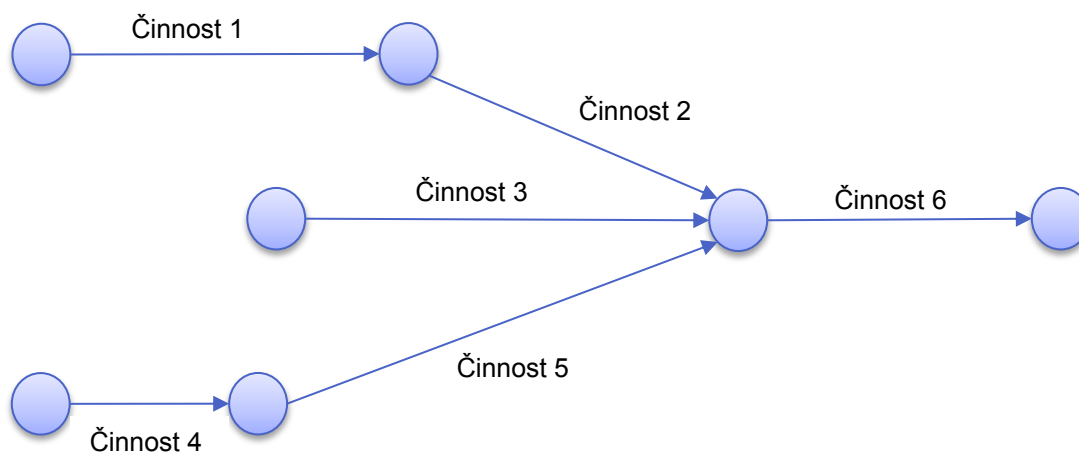


- Začátek–Konec (SF: Start–Finish) B nemůže skončit, dokud A nezačne



Hranově definované síťové grafy

Tyto grafy se také označují jako *Activity on Arrow (AOA)*, či *Arrow Diagramming Method (ADM)*. Činnost (aktivita, úkol) je reprezentována šipkou, jejíž délka **nemá** žádný významový obsah (např. očekávaná doba realizace činnosti). Začátek šipky představuje začátek činnosti, konec šipky pak konec činnosti. Uzel je znázorněn zpravidla kolečkem. Uzly mohou představovat události. Síťové grafy je možné propojit s časovou osou a tak sledovat činnosti v čase.



I/14	II/14	III/14	IV/14	V/14	VI/14	VII/14	VIII/14	IX/14	X/14	XI/14	XII/14
------	-------	--------	-------	------	-------	--------	---------	-------	------	-------	--------

Časová osa

Nejúčinnější nástroj plánování používá časové rozvržení činností a znázornění vzájemných vazeb mezi činnostmi.

Síťový graf nám může poskytnout informaci o nejdříve možných a nejpozději přípustných termínech pro každou činnost. Současně zde vidíme možné časové rezervy.

• *Metoda kritické cesty*

Kritická cesta – CPM (*Criticle Path Method*) je sled činností, na nichž závisí termín dokončení projektu. Jde o časově nejdelsí cestu v síti. Kritická cesta je sekvence činností určující nejkratší možnou dobu realizace projektu. Každý projekt má alespoň jednu kritickou cestu. Kritické cesty se mohou během realizace projektu měnit. Rychlejší průběh činností mimo kritickou cestu nezkrátí dobu realizace projektu.

Kritická cesta je totožná s minimální dobou realizace projektu (bez časové rezervy).

Užitečné rady:

- Každý prvek hierarchické struktury činností zaneste do síťového grafu.
- Pro časové plánování projektů používejte síťový graf propojený s časovou osou.
- Jestliže nemůžete vytvořit síťový graf, nemůžete řídit projekt.

• *Odhadování času*

Při plánování harmonogramu projektu je potřeba odhadnout čas potřebný k realizaci dané činnosti. Odhad času je potřebný nejen pro časový plán, ale i pro návaznost jednotlivých činností.

Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Vychází ze tří odhadů času pro každou činnost: nejpravděpodobnější, optimistický a pesimistický.

$$T_e = (T_o + 4T_m + T_p) / 6$$

T_e – očekávaná doba trvání činnosti dle metody PERT

T_o – optimistický odhad doby trvání činnosti

T_m – nejpravděpodobnější odhad doby trvání činnosti

T_p – pesimistický odhad doby trvání činnosti

Pragmatický odhad času

Vychází ze zkušenosti členů týmu. Je potřeba brát ohled na to, kdo a jak bude úkol provádět (počet osob, využití přístrojů,...). Ideální je, pokud čas pro danou činnost plánuje osoba, která ji bude realizovat.

Pokud je požadováno zkrácení časového plánu, je nutné změnit celý plán, ne pouze trvání některé činnosti. Zejména je nutné přeplánovat činnosti, které jsou na kritické cestě.

3.3 Plánování rozpočtu

Při plánování rozpočtu využíváme hlavně ty položky, které jsou dány zadáním projektu. Obecně bychom měli plánovat náklady tak podrobně, jak je budeme vykazovat na základě podkladů z účtárny.

Rozpočet začínáme tvořit až v okamžiku, kdy máme naplánovanou dobu trvání jednotlivých činností, ze které obvykle vyplývají personální (osobní) náklady a také některé materiálové náklady.

• Metoda zdola nahoru

Tato metoda skládá náklady od malých úkolů vyplývajících z hierarchické struktury činností. Pro tyto malé, dílčí úkoly lze provést odhad nákladů poměrně přesně. Pokud se nám zdá celkový součet nepřiměřený zkontrolujeme a případně upravíme odhad jednotlivých činností.

Rozpočet každé větší činnosti je součtem menších a jednodušších úkolů.

Při odhadování nákladů využíváme co nejvíce detailů, které máme při plánování k dispozici.

Je užitečné nechat zpracovat odhad dvě nezávislé osoby nebo odhad jedné osoby nechat zkontrolovat někým jiným.

- **Parametrický odhad nákladů**

Vychází z historických údajů z dříve realizovaných podobných projektů. Tyto údaje na základě parametrů nového projektu upravuje a přepočítává. Tímto způsobem odhaduje potřebné náklady. Parametry jsou např. velikost a délka projektu, charakter projektu, počet osob zapojených do řešení projektu, technické vybavení atd.

Parametrické odhadování nákladů je výhodné použít u velmi podobných projektů, zvláště když už máme zkušenosti s realizací.

- **Problémy a chyby plánování rozpočtu**

Jednou z velkých chyb plánování rozpočtu je plánování bez realizátorů. Nejlepším řešením je, aby každé oddělení, které bude na projektu spolupracovat, plánovalo svou část rozpočtu. To často není schůdné. Proto by mělo dané oddělení aspoň plánované náklady na svou práci schválit.

Častou chybou jsou také zbytečně navýšené (nafouknuté) náklady. Při plánování nákladů je užitečné nechat si určitou rezervu, ale ta nesmí být velká. Plánování rozpočtu by mělo vycházet z diskuse a vyjednávání. Jednou z možností je také zjistit ceny externích dodavatelů pro určité činnosti.

Podbízání prostřednictvím nízké ceny – bývá časté zejména v době krize a u veřejných zakázek. Takovouto strategii je nutné projednat s vedením. Ale i s podporou vedení pro tuto strategii bývá velice obtížné projekt realizovat, často tato chyba způsobuje velké problémy při realizaci projektů, změny v průběhu realizace atd.

- **Shrnutí**

Plán projektu připravujeme pro všechny tři dimenze trojimperativu

Využíváme kvalifikovaných odhadů

Plánování je proces, který se opakuje v průběhu realizace projektu

Základem plánování je:

- Hierarchická struktura činností
- Síťový graf s časovou osou
- Odhad nákladů pro každou činnost

4. Vedení lidí – projektový tým

Theodore Roosevelt: Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.

Role projektového manažera je vždy spojena s vedením skupiny lidí – projektového týmu. Projektový tým je označení pro všechny osoby podílející se na realizaci projektu. Jsou to řešitelé, vedení projektu včetně manažera projektu, členové řídicího výboru i osoby aktivně podporující realizaci projektu.

Projektový tým má časově omezenou působnost po dobu realizace projektu. Působení v projektovém týmu může pro pracovníka znamenat přerušování jeho pracovního (kariérního) postupu.

Zvláštností projektového týmu je to, že se skupina pracovníků v průběhu realizace projektu často mění a že jejími členy jsou nejenom vlastní pracovníci organizace jmenovaní obvykle z různých oddělení, ale mnohdy i externí spolupracovníci a partneři. Jedná se tedy o skupinu lidí s odlišnými pracovními návyky.

Častým rysem je také dislokace pracovníků, kteří jsou po dobu realizace projektu vytrženi ze stávajícího pracovního prostředí. Navíc tým často nepracuje na jednom místě, jsou v něm externí spolupracovníci atd.

Postavení pracovníků v projektu je potřeba oddělit od jejich zařazení v kmenové organizaci. To je často obtížný úkol. Je nutné zapojit pracovníky do práce na projektu a současně respektovat jejich práci v mateřské organizaci. Problémem je určit, co má vyšší prioritu. Měl by to být projekt, ale často je to obráceně.

Je tedy zřejmé, že projektový manažer bude muset zvládat koordinaci práce v týmu, komunikaci a motivaci pracovníků k co nejvyšším výkonům a řešení kritických a konfliktních situací.

Cílem manažera je mít dostatečný počet kvalitních a schopných lidí.

Management lidských zdrojů zahrnuje:

- Plánování lidských zdrojů
- Nábor pracovníků
- Výběr pracovníků
- Motivaci
- Hodnocení výkonnosti
- Školení a trénink

4.1 Plánování a výběr pracovníků

Při plánování pracovníků vycházíme z hierarchické struktury činností (viz str.18, kapitola 3.2.1). Na hierarchickou strukturu činností navazuje popis rolí členů týmu, jejich vzájemné propojení a vztahy. Role by měly být definovány na základě potřebné kvalifikace nutné ke zvládnutí dané činnosti. Dále by pro každou roli měla být definována odpovědnost. Nezbytné je také definovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými rolemi a pravomoci jednotlivých členů týmu (kdo koho úkoluje, komu kdo hlásí postup práce, kdo rozhoduje o změnách atd.)

4.1.1 Matice rozdělení povinností (odpovědností)

Matice rozdělení povinností, někdy také matice přiřazení odpovědností, anglický výraz Responsibility Assignment Matrix (RAM), je metoda používaná pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu (projektu). Metoda je založena na přiřazení různých typů odpovědností k jednotlivým dílčím úkolům nebo činnostem formou matice. Promítá práce na projektu na jednotlivé role a tím přiděluje určitou práci (činnost) týmům nebo jednotlivcům. Vyjadřuje odpovědnost za daný úkol nejčastěji s využitím charakteristik „odpovídá“ a „provádí“.

Matice rozdělení povinností

Jednotky organizační struktury	Aktivity		
	Školení	Zajištění přístrojů	Výzkum
Garant aktivity	O	O	–
Lektor	P	–	–
Výzkumný pracovník	–	OP	OP
Technik	–	P	P

O = odpovídá

P = provádí

Existuje několik dalších variant matic, které se mezi sebou liší rozsahem přiřazovaných odpovědností, mezi nejpoužívanější patří matice RACI a RASCI:

RACI

R – Responsible – kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu

A – Accountable (někdy též Approver) – kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno

C – Consulted – kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu

I – Informed – kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolech

Platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (A – Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba.

RASCI

Je rozšířením matice RACI o osoby, které podporují vykonání svěřeného úkolu. S – Support – ten, kdo zajišťuje podporu v průběhu realizace činnosti/procesu/služby.

4.1.2 Budování týmu

Zahajte s úsměvem

Na základě matice rozdělení povinností je potřeba definovat pro každou projektovou roli požadované znalosti a dovednosti. Pro tyto projektové role, pak hledáme vhodné pracovníky.

Při náboru pracovníků mohou nastat následující situace:

- Zaměstnance pro projekt si vybírá sám manažer projektu.
- Zaměstnance vybírá výhradně personální oddělení.
- Kombinace dvou předchozích variant.

V případě druhé varianty by se měl manažer projektu snažit, aby byl při výběru přítomen a mohl na něm spolupracovat.

Při zahájení projektu jsou dvě možnosti získání pracovníků pro projekt:

- Využití stávajících zaměstnanců organizace.
- Nábor a výběr nových zaměstnanců.

V praxi se často jedná o oba způsoby. Ideální variantou je, pokud projektový tým vzniká z týmu, který projekt plánoval a připravoval, obvykle jeho dalším rozšířením.

Realita často skrývá řadu omezení:

- Projekt má omezený rozpočet.

- Snaha o umístění (odkládání) nepotřebných zaměstnanců.
- Zaměstnanci nepracují jen na projektu, nebo jen na jednom projektu. Kombinují několik pracovních činností dohromady. Hrozí, že nastane velké vytížení na několika činnostech najednou.
- Plány projektu se stále mění.

Vyhledávání klíčových členů týmu by mělo mít nejvyšší prioritu nejen pro projektového manažera, ale i pro organizaci v níž bude projekt realizován. Je výhodou, když se klíčoví členové týmu podíleli už na přípravě projektu.

Při vyhledávání členů týmu mějte na paměti následující rady

- Objektivně prověřit budoucí členy týmu (nedat na cizí hodnocení, utvořit si vlastní názor, prověřit dovednosti kandidátů)
- Přemýšlet o tom, v jakém složení podá tým nejlepší výkon. (Tým je skupina lidí, kteří se navzájem doplňují – lidé s nápady, lidé s odolností proti stresu, trpěliví lidé, lidé kteří dotahují věci do konce,...)
- Vyhledávat lidi s pozitivním přístupem (pozitivní přístup, nadšení, ochota zkoušet nové věci je často užitečnější než znalosti a dovednosti)
- Mít v týmu kohokoliv není lepší než nemít nikoho
- Projektový manažer, který je nejchytřejší osobou v týmu si špatně vybral členy týmu

Důležitým úkolem pro chod projektového týmu je také vytvořit podmínky pro efektivní práci týmu tj. zařízení pracoviště, sdílení materiálů, přístup k internetu, k síti. Neméně důležité je definovat systém komunikace, nastavit pravidla pro podávání zpráv o činnosti, termínech,... (stanovit způsob, ale i čas komunikace – např. do kdy je možné volat).

Pozn. Být k dispozici 24 hodin je pro členy týmu neúnosné, noční posílání e-mailů mimo organizaci je neprofesionální.

● **Týmové role**

Týmová role definovaná Dr. Meredithem Belbinem je: „*Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.*“

Britský výzkumník a teoretik managementu Dr. Meredith Belbin ve druhé polovině 20. století popsal 9 týmových rolí, podle nichž také vytvořil test. Každá z Belbinových rolí má své výhody a nevýhody a o žádné z nich nelze říci, že je lepší než jiná. Belbin zdůrazňuje, že naše role nejsou neměnné. Pokud změníme kolektiv lidí, můžeme změnit i svojí roli/svoje role.

Přehled rolí:

- Inovátor
- Vyhledávač zdrojů
- Realizátor
- Analytik, vyhodnocovač
- Týmový pracovník
- Dotahovač
- Expert
- Koordinátor
- Usměřovač

Stručný popis rolí

Inovátor

Klady: je tvůrčí, má mnoho nápadů, umí řešit náročné úkoly, je flexibilní a dovede vymyslet řešení odlišné od konvenčních zvyklostí a tím posunout problém výrazně dopředu.

Zápory: nezabývá se méně podstatnými věcmi, je plně zaujat vymýšlením vlastních nápadů, a když je čas na realizaci věci, stále předkládá nové nápady. Nekomunikuje s ostatními příliš efektivně.

Vyhledávač zdrojů

Klady: je plný energie a zapálený pro věc, hledá nové kontakty, objevuje další možnosti uplatnění.

Zápory: počáteční nadšení z něj může rychle vyprchat, někdy je nebezpečně optimistický.

Realizátor

Klady: spolehlivost, disciplína, dokáže měnit myšlenky na skutky, z abstraktních návrhů dělá konkrétní produkt, uvažuje prakticky a racionálně.

Zápory: není flexibilní, těžko reaguje na změnu podmínek.

Analytik, vyhodnocovač

Klady: dovede volit optimální strategii, hodnotí všechny možnosti, jeho úvahy jsou přesné, od ostatních požaduje kvalitní práci.

Zápory: nedovede motivovat ostatní členy týmu, může být příliš kritický až destruktivní.

Týmový pracovník

Klady: je sociálně zdatný, dokáže mírnit a hasit konflikty, stará se o ostatní v týmu, vytváří příjemnou atmosféru.

Zápory: není schopen dělat důležitá a náročná rozhodnutí.

Dotahovač

Klady: hlídá si termíny a limity, posouvá problém do konce, když už ostatní přestávají pracovat, je spolehlivý, pečlivý a svědomitý. Dbá na to, aby dílo bylo bez chyb a hotové podle zadání.

Zápory: často má zbytečné obavy, neumí spolupracovat s druhými (zejména, protože by mu narušili pořádek v jeho práci).

Expert

Klady: je loajální a má rád svůj obor, jeho znalosti jsou velmi cenné, odhodlaně pracuje.

Zápory: zabývá se pouze úzkou oblastí, ve které se vyzná, sleduje to, co jej osobně zajímá, nedokáže skupině dát dynamiku a energii.

Koordinátor

Klady: sebevědomí, pomáhá lidem v týmu, aby spolupracovali, dává je dohromady. Ujasňuje cíle, dodává energii.

Zápory: jeho přínos je především mezilidský, profesně si práci zjednodušuje, může manipulovat druhými lidmi.

Usměrňovač

Klady: je to velmi energický člen týmu, který tvoří hnací motor. Je odvážný a odhodlaný řešit i náročné úkoly a nečekané obtíže.

Zápory: provokuje a někdy uráží ostatní, nepřispívá k dobrému klimatu ve skupině.

Jsme úspěšnější, když lépe známe své silné stránky a umíme je využít ve prospěch týmu a současně zvládáme své přípustné slabé stránky.

Tým nemusí mít právě devět členů. Jeden člověk může mít dvě i více rolí (zpravidla máme role dvě, jednu dominantní a jednu více skrytou). Každá role je v konkrétním týmu zastoupena různou měrou. Záleží také na tom, co právě tým dělá. Společenství je schopné pracovat, i když nějaké role chybí. Efektivita takového týmu je však nižší. Zkuste si vybavit

situaci, kdy jste s přáteli o něčem rozhodovali, ale chyběl někdo, kdo by měl hlavní slovo. Rozhodování je pak dlouhé a únavné. Kdyby organizace neměly vedoucí a šéfy, nemohly by úspěšně fungovat. Test týmových rolí lze najít např. na <http://www.ferfin.cz/userFiles/ferfin-test-tymovych-rolí.pdf>

a <http://www.smrov.cz/wysiwyg/Kakos/Test%20t%C3%BDmov%C3%BDch%20rol%C3%AD.pdf>

- **Podpůrný tým**

Zahrnuje lidi, kteří spolupracují na některých částech projektu, ale nejsou podřízeni projektovému manažerovi. Často se jedná o skupiny starající se o účetnictví organizace, personalistiku, zadávání zakázek, přípravu smluv, nákup zboží,...

Kvalitní spolupráce s podpůrným týmem je pro projekt důležitá, proto nezapomínejte na:

- Včasné zapojení podpůrných skupin do projektu, podávejte jim včasné a přesné informace nutné pro jejich činnost.
- Odhady nákladů na tyto podpůrné činnosti, v ideálním případě již při přípravě projektu
- Aktivní spolupráci s podpůrným týmem, dodržování termínů a pravidel, které jsou nutné pro činnost tohoto týmu, aby mohl správně vykonávat svou práci.
- Včas informovat podpůrný tým o změnách v projektu, nejlépe písemně.
- Subdodavatele – jedná se o samostatnou skupinu, která pracuje na základě smlouvy, ale platí pro ni stejná pravidla jako pro podpůrný tým.

4.1.3 Manažer projektu

Rolí manažera projektu je vedení lidí, i když ne všichni, kteří na projektu pracují, jsou mu podřízeni.

Manažer by si měl uvědomit, že pouhé vydávání příkazů nemotivuje lidi ke kvalitní práci. Příkazy je nutné nahradit přesvědčováním a součinností. Platí pravidlo raději vliv než příkazy. Vedoucím je ten člověk, kterého ostatní následují.

Důležitou úlohou manažera je nejen plánovat a řídit tým, ale také s členy týmu komunikovat a naslouchat jim. Měl by si však být vědom, že je to on, kdo rozhoduje.

Devět možností, na kterých může manažer projektu založit svůj vliv:

- pozice vedoucího,
- přidělování práce, pověřování úkoly,
- rozpočet – schvalování použití finančních zdrojů,
- podpora pracovníků,
- peníze = finanční odměny,
- tresty,
- motivace prací,
- odbornost,
- přátelství.

První z uvedených bodů je dán rozhodnutím managementu organizace, pět dalších nevyplývá automaticky z pozice manažera. Tyto body závisejí na tom, jak je vnímají členové týmu. Motivaci prací může k ovlivnění členů týmu použít každý. Poslední dva body si musí každý manažer získat sám.

Řízení týmu spočívá nejen v hlídání výkonu členů týmu, ale také v péči o týmového ducha. Je nutné se také zaměřit na potřeby rozvoje a tréninku členů týmu. Řízení týmu by mělo být vyvážené, nemělo by preferovat žádnou z úloh. Je nutné rozvíjet skupinové (týmové) povědomí, kolegiální vztahy a optimismus.

● **Komunikace v týmu**

Při komunikaci v týmu platí několik důležitých zásad, a to nejen pro manažera, ale pro všechny členy týmu:

- Zapněte mozek, než otevřete ústa.
- Využívejte osobních setkání z očí do očí.
- E-mailovou komunikaci používejte opatrně a s rozmyslem (co je psáno, to je dáno).
- Používejte jednoduchý jazyk s minimem cizích slov a zkratek.
- Důležitá je zpětná vazba s důrazem na pochopení úkolů, závěrů,... (nechat si zopakovat úkol).
- Sledovat celou komunikaci v týmu i mezi ostatními členy.
- Předvídat a minimalizovat konflikty.

Nedílnou součástí komunikace v týmu jsou porady. Při vedení porad mějte na paměti tyto zásady:

- Každá schůzka musí mít cíl = důvod, proč se koná. Ten by měli znát všichni účastníci (plánování nebo ověření postupu, zjištění současného stavu, rozhodování o...).
- Důkladná příprava všech členů (cíle a program rozeslat předem, volba místa porady, hlídat čas).
- Nepřipouštějte absence a zastupování (občas se to stane, ale nesmí to být pravidlem).
- Shrnutí a zápis (měly by se zde objevit důležité body jednání, jejich výsledek. Každá domluvená akce musí mít stanovený termín a odpovědnou osobu).
- Je nutné sledovat plnění dohodnutých akcí.

Vyvarujte se porad bez známého cíle, zdoluhavých porad i velkého počtu účastníků.

4.1.4 Teorie motivace

Maslowova pyramida potřeb je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší – společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“).



Obr. 6. Maslowova teorie potřeb (od: Hálek, V. *Management*. [online] <http://halek.info>).

1. Fyziologické potřeby: primární potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor,...). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň.
2. Potřeba bezpečí a existenční jistoty: stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.
3. Společenské potřeby: tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (dobré pracovní vztahy, sdružování,

přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci,...). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. Potřeba uznání: dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
5. Potřeba seberealizace: Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům).

Uspokojená potřeba ztrácí motivační účinek!!!

Peníze jako takové nejsou motivačním prostředkem, i když mohou hrát určitou roli. Zvýšení platu = pocit uznání. Jestliže manažer projektu nenabídne žádné „uspokojovače“ budou si je členové týmu hledat mimo pracovní prostředí. Existují projektové úkoly, pro které je obtížné najít motivaci. Řešením je přimět členy týmu, aby si uvědomili, že každá práce má v sobě i něco obyčejného a přízemního, co se prostě musí udělat.

Klíčovými motivačními faktory jsou:

- Úspěch.
- Uznání.
- Zodpovědnost.
- Pracovní povýšení a růst.

Úspěch a uznání působí krátkodobě, ostatní mají dlouhodobý vliv. Proto je nutné často, ale ne rutinně projevoval uznání za významné výkony.

Nejlepší motivací je spoluúčast při rozhodování.

Řízení podle cílů

Manažer se zaměří na cíl a nechá na pracovníkovi, jakou cestou cíle dosáhne. Jedná se o účinnou techniku. Stanovené cíle by měly být náročné, ale splnitelné.

4.1.5 Školení a trénink

Za školení a trénink zaměstnanců v potřebných znalostech a dovednostech může být odpovědný personální odbor, nadřízený pracovník nebo manažer projektu. Je nutné znát pravidla odpovědnosti (kdo za kterou část odpovídá).

Při rozvoji znalostí a dovedností pracovníků se využívá několika způsobů:

- Vzdělávání – sem patří různé kurzy, odborná školení, studium,...
- Výcvik – převedení teoretických znalostí na praktické dovednosti.
- Koučování – proces, podporující hledání individuálních řešení a rozvoj člověka ve zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, ale hledá řešení společně s klientem, vede klienta k tomu, aby sám došel k rozhodnutí. Zaměřuje se na postoje a hodnoty jedinců.
- Mentorování (stínování) – vzdělávající se pracovník si volí mentora podle svých potřeb a preferencí. Mentor mu pak poskytuje potřebnou podporu během vzdělávání, rady, motivaci a zpětnou vazbu.

5. Realizace projektu

Pravidla realizace projektu záleží na typu projektu. Jiná pravidla bude mít vnitřní projekt, který je zcela v kompetenci organizace, jiná pravidla platí pro projekt, který získáme na základě výzvy od veřejného poskytovatele, jiná pravidla platí u projektu získaného veřejnou zakázkou.

Na počátku realizace projektu je nutné se s pravidly důkladně seznámit. Pravidla budete opakovaně sledovat i v průběhu realizace projektu.

Pravidla pro realizaci můžeme rozdělit na dvě skupiny:

Pravidla a předpisy platné uvnitř organizace, ve které je projekt realizován. Sem patří například:

- Organizační řád.
- Vnitřní pravidla pro účetnictví a oběh dokladů.
- Mzdové a personální předpisy.
- Pravidla pro výběrová řízení.
- Archivační a skartační pravidla.

Pravidla poskytovatele (zadavatele veřejné zakázky, ...), která najdeme v následujících dokumentech:

- Smlouva a její přílohy.
- Příručky (pro žadatele a příjemce).
- Metodické pokyny.
- Webové stránky.

Při jakýchkoliv nejasnostech v pravidlech poskytovatele předejdete problémům, když vznesete dotaz, případně budete sporné či nejasné věci konzultovat s poskytovatelem telefonicky či písemně (písemnou konzultaci volte u závažnějších dotazů).

Pozor je nutné sledovat i průběžné změny. U některých poskytovatelů se pravidla mohou měnit i v průběhu realizace projektu.

5.1 Sledování průběhu projektu

Sledování průběhu realizace projektu probíhá ve dvou úrovních:

Vnitřní – průběžné sledování stavu manažerem projektu a projektovým týmem

Vnější – kontrola průběhu vedením organizace, poskytovatelem nebo zákazníkem

Základem každého projektu je projektový plán. Pokud byl projektový plán dobře a dostatečně podrobně připraven je sledování projektu snazší. V průběhu realizace lze kontrolovat trojimperativ tj. výsledky provedení (dílčí výstupy projektu), časový postup prací v souladu s harmonogramem a náklady na realizaci.

Stav projektových úkolů (výstupů) lze vyjádřit např. procentem dokončenosti. Tento údaj bývá značně nepřesný a neobjektivní. Lepší je používat jen dva stavy plnění úkolů: splněn x nesplněn. Počítejte s tím, že dokončení úkolu trvá vždy déle, než předpokládá člověk, který na něm pracuje. Lépe se sleduje plnění menších úkolů, je tedy účelné rozdělit větší úkoly na menší části.

U kontroly nákladů sledujeme průběžné čerpání. Jedním z možných nástrojů je např. stanovení finančního limitu, nad který musí náklady schvalovat manažer.

5.1.1 Způsoby sledování průběhu projektu

Pro sledování průběhu projektu využíváme následující nástroje:

- zprávy
- protokoly o splnění úkolu
- výkazy nákladů
- osobní kontroly a kontrolní schůzky

• Zprávy

Zprávy slouží ke kontrole průběhu projektu. Většinou se jedná o zprávy písemné. Důležité je, pro koho jsou určeny – vedení organizace, poskytovatel podpory, zákazník, veřejnost. Podle určení se mění jejich rozsah, způsob, jakým jsou připravovány i míra podrobností v nich uvedených.

Většinou jsou požadovány zprávy v pravidelných časových intervalech a v řadě případů mají i předepsanou strukturu, kterou je nutné dodržet.

Monitorovací zprávy projektů

S tímto pojmem se setkáte u projektů financovaných z prostředků EU většinou realizovaných z operačních programů na základě výzev k předkládání projektů.

Tyto zprávy jsou podávány poskytovateli v pravidelných časových intervalech. Mají pevnou strukturu a musejí být poskytovatelem schváleny. Sledují plnění projektu v souladu s projektovou přihláškou či žádostí o projekt. Součástí monitorovacích zpráv je i zpráva finanční, ve které jsou sledovány náklady na projekt. Na základě finančních zpráv je dále projekt financován.

- **Protokol o splnění úkolu**

Protokoly o splnění úkolu jsou důležité při dokončení úkolu. Využívají se jak uvnitř organizace tak při předávání výsledků projektu zákazníkovi.

Protokoly o splnění úkolu mohou být vypracovávány jak při splnění dílčího úkolu (části zadání projektu), tak při předávání celého projektu a všech jeho výsledků (výstupů).

Při předávání výsledků projektu zákazníkovi se setkáváme s pojmem **předávací protokol**. V předávacím protokolu je přesně specifikováno co, komu, kdo, kdy předává. Většinou má předávací protokol úzkou vazbu na smlouvu a měl by být podepsán oběma stranami tj. předávající a přijímající stranou. Často bývá ve smlouvě platba za výsledky vázána na předávací protokol.

- **Výkazy nákladů**

Výkazy nákladů jsou výstupy z účetního systému. Velice často je pro projekty požadováno tzv. oddělené účetnictví. Znamená to, že náklady projektu jsou vedeny samostatně na vlastním vnitřním podúčtu. Je nutné, aby to účetní systém organizace umožňoval.

Setkáme se i s požadavkem na samostatný bankovní účet projektu. Zde je pak nutné hlídat, aby byly náklady čerpány pouze z tohoto účtu, případně na něj přeúčtovány v pravidelných intervalech (např. u mezd).

Kontroly nákladů v účetním systému organizace. Většinou se jedná o kontrolu počítačových sestav získaných z účetního systému. Je potřeba naučit se v těchto sestavách orientovat a získat z nich potřebné informace.

Dělení nákladů obvykle na mzdové, materiálové, služby,... Struktura nákladů u projektu záleží na pravidlech a požadavcích poskytovatele (zákazníka). Je nutné tuto strukturu dodržet a náklady z účetního systému správně do této struktury zařadit.

Pravidelné kontroly nákladů jsou v projektu nutné a jejich odchylka od plánu signalizuje nebezpečí v plnění projektu. Je ovšem nutné si uvědomit zpoždění v zaúčtovaných nákladech, které je způsobené dobou zpracování dokladů v účtárně a účetním systému. Je proto nutné zjistit, čím jsou odchylky od plánu způsobeny.

- **Kontrolní schůzky**

Pořádat kontrolní schůzky je jako mít v letadle navigátora.

Kontrolní schůzky nejsou moc potřeba, když je vše v projektu v pořádku. To je však velmi vzácná situace.

Kontrolní schůzka je „malý projekt“ má úkol, časový plán i náklady (mzdy za účast a přípravu).

Hlavním úkolem kontrolních schůzek je zjistit odchylky od plánu a opravit je.

Vždy je nutné připravit plán schůzky, který obsahuje program a předpokládanou délku trvání.

V průběhu schůzky používáme nedirektivní kladení otázek, jejichž cílem je zjistit skutečný stav plnění úkolů, ne pranýřování účastníků. Musíme počítat s tím, že kontrolní schůzky vynesou napovrch problémy.

Kontrolní schůzky můžeme rozdělit na periodické a tematické.

Periodické schůzky

Jsou pořádány v pravidelných časových intervalech, které závisejí na velikosti, délce a stavu projektu.

Hlavním úkolem periodických schůzek je kontrola plnění úkolů. Tato kontrola by měla být průběžná, ale na kontrolní schůzce by neměl tento bod chybět. Cílem je sledovat plán a odchylky od něj analyzovat. Během kontroly je nutné přijmout opatření nutná k odstranění odchylek a sledovat jejich plnění. Přijatá opatření by měla být zapsaná v zápisu ze schůzky včetně termínů a odpovědných osob.

Dalším bodem periodických schůzek je čerpání nákladů (sledování rozpočtu), které může ukázat na blížící se problémy v realizaci projektu.

Součástí kontrolních schůzek je opakované hlídání kritické cesty projektu. Při jakýchkoliv změnách projektu je potřeba kritickou cestu opakovaně propočítat.

Tematické schůzky

Jejich účelem je řešení daného tématu. Téma schůzky záleží na požadavcích vedení, zákazníka nebo na průběhu projektu. Cílem tematické schůzky je domluvit a připravit detailní návrh řešení včetně dílčích úkolů.

Tematické kontrolní schůzky mohou být vázány a odpovídat ukončení etapy (milníky, obsaženy ve smlouvě, podmínky dalšího pokračování projektu, dílčí plnění, ...).

Často bývají svolávány tematické schůzky s dodavatelem nebo zákazníkem na předem domluvené téma.

5.1.2 Řešení problémů

Řešení problémů nám přináší cenné vlastní zkušenosti.

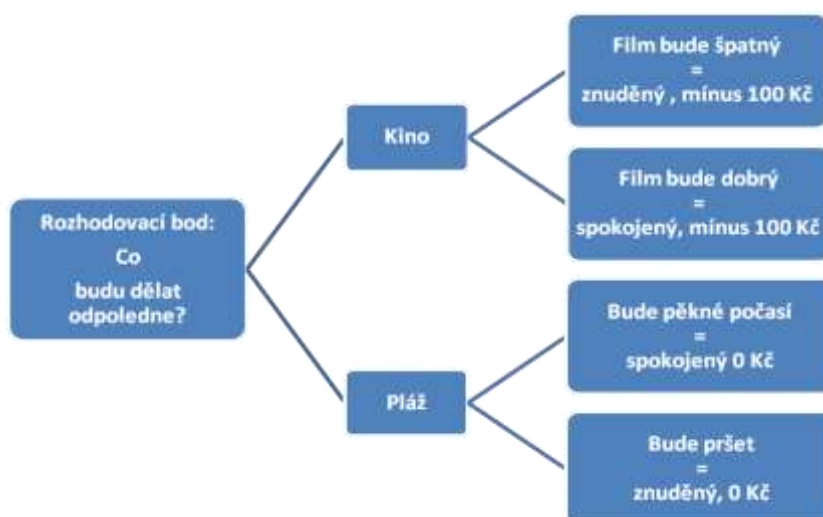
Problémy se v projektu objeví vždy. Nic nejde hladce a přesně podle plánu. Snažte se problémy řešit a nepřehlížet. Jak postupovat? Při řešení problému dodržujte následujících 7 kroků.

- **Definovat skutečný problém** a analyzovat proč a jak k němu došlo
- **Shromáždit příslušné údaje** – najít odpověď jak, co, kdy a proč
- **Návrh řešení** – zkuste vymyslet ten svůj, i když nebude ideální, rozproudí diskusi
- **Vytvořit alternativní řešení** – je lepší vypracovat několik návrhů řešení a pak je porovnat (viz dále)
- **Vybrat nejlepší variantu** – s vybraným řešením by se měl ztotožnit celý tým a přijmout ho za vlastní
- **Informace pro všechny členy týmu** – nezapomeňte o změnách v projektu informovat všechny členy týmu i další zúčastněné osoby (vedení, podpůrný tým, zákazník,...)
- **Provéřit důsledky** – i v průběhu realizace nově navrženého řešení je nutné prověřit jeho výsledky. Jak se zvolené řešení osvědčilo, jaké má výsledky, nepřineslo nějaké jiné problémy?

• **Možné způsoby rozhodování**

Nejjednodušší způsob jak si pomoci při rozhodování asi známe všichni – napsat si klady a zápory navrhovaného řešení a porovnat jejich důsledky.

Rozhodovací strom je nástroj pro rozhodování, který přináší jednoduchou a přitom efektivní strukturu. Současně nám tento způsob ukáže možné výsledky, pokud použijeme tu či onu alternativu řešení. Současně si pomocí techniky uvědomíme nejen případná rizika, ale také výhody jednotlivých řešení.



U každé z uvedených možností zvažujeme budoucí jevy, události, které se týkají kvality výsledku a jejich důsledky.

Rozhodovací matice je další nástroj pro pomoc při rozhodování. Jednotlivým kritériím se přiřadí váha a po sečtení dostaneme nejvhodnějšího kandidáta. Nutný je přesný popis. Výhodou je využití excelové tabulky, která nám výrazně pomůže.

Kritéria	Způsob řešení 1	Způsob řešení 2	Způsob řešení 3
Provedení části 1	60%	70%	70%
Provedení části 2	90%	80%	80%
Provedení části 3	50%	60%	70%
Časový plán	70%	60%	90%
Náklady	80%	60%	90%
Vážená hodnota	70%	66%	80%

5.1.3 Změny v projektu

Změny jsou nedílnou součástí projektu. Je to dáno přímo jeho definicí – je unikátní a nikdo nedokáže předpovědět či naplánovat reálný stav při jeho řešení.

Může se jednat o změny:

- Vynucené nepřímo – způsobené např. změnou v pravidlech či požadavcích zákazníka, změnou zákonů a předpisů, změnou měnových kurzů, ...
- Způsobené nepřesnostmi při přípravě plánu projektu – nepřesnosti odhadu

Je nezbytně nutné seznámit s provedenými změnami

- Všechny členy týmu
- Poskytovatele (zákazníka)
- Vedení organizace

Pozn: U projektů EU se změny v projektech dělí na podstatné a nepodstatné. Většinou jsou podstatné změny vyjmenovány v pravidlech (příručkách) a ty je možné provést až po písemném souhlasu poskytovatele. Nepodstatné změny můžete provést a poskytovatele o nich informujete následně v monitorovací zprávě. Často se vyplatí i tyto změny předem konzultovat.

5.1.4 Kontroly projektu

Kontroly projektu lze rozdělit podle několika hledisek:

Vnitřní × vnější

Vnitřní kontrolu provádí pracovníci uvnitř organizace, případně projektu v rámci své pracovní náplně. Slouží k nápravě nastavených procesů uvnitř organizace.

Vnější kontrolu provádí orgány mimo organizaci. Těmi mohou být poskytovatelé podpory, zákazníci, ale i další kontrolní orgány např. finanční úřad, celní správa a další.

Věcná × finanční

Věcná kontrola se zabývá věcnou náplní projektu – postupy, způsobem a kvalitou řešení projektu, plněním cílů, kvalitou výstupů atd. Ověřuje stav a průběh projektu.

Finanční kontrola kontroluje způsob a oprávněnost finančních nákladů projektu, soulad s pravidly pro jeho financování. Ověřuje stav a průběh financování projektu.

Audit znamená úřední přezkoumání a zhodnocení dokumentů projektu nezávislou osobou či firmou. Účelem je zjistit, zda dokumenty podávají platné a spolehlivé informace o skutečnosti. Vzhledem k rozsahu dokumentace se audit obvykle zabývá jen vzorky a jeho výsledek tedy neznamena naprostou jistotu, nýbrž jen rozumnou pravděpodobnost konečného hodnocení. Pro audity platí ve většině zemí státem stanovená pravidla.

Typy auditů: audit kvality, účetní (finanční) audit, ekologický audit,...

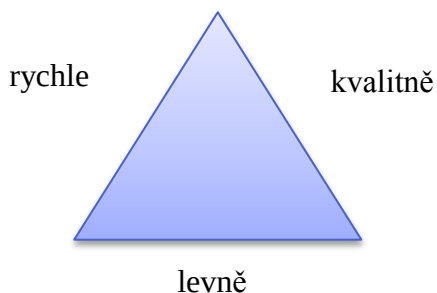
6. Řízení kvality

Kvalita projektu je dána tím, do jaké míry splňuje původní požadavky, pro které projekt vznikl. Řízení kvality prostupuje všechny fáze projektu od jeho plánování přes realizaci až po ukončení. Zodpovědnost za řízení kvality má management projektu, ale účastní se ho celý projektový tým. Účast všech členů týmu na řízení kvality je základem dění v projektu. Kvalita projektu zajišťuje dlouhodobou spokojenost zákazníků i poskytovatele financí.

Základem pro řízení kvality je systém jejího řízení v mateřské organizaci.

6.1 Definice kvality

Kvalita je stupeň naplnění požadavků sadou vlastností produktu (ISO 9000). O kvalitě rozhoduje vhodnost produktu k použití, schopnost produktu nebo služby splnit danou potřebu. Kvalita může být ovlivněna např. použitým materiálem, přesností provedení, splněním určitých parametrů, spolehlivostí, bezchybným chodem, opravitelností, servisem atd.



Nelze mít všechny tři současně, je nutné najít nejlepší kombinaci.

- **Standardy kvality**

Normativní – obecným standardem pro řízení kvality je norma ISO 9000

Pozn: Normy ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987 a vzešly z řady norem BS 5750 (British Standard). Určité úpravy a revize proběhly v roce 1994, ale až v roce 2000 vznikla nová ucelená řada ISO 9000, která sloučila tři standardy (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). V roce 2008 byl systém doplněn o normu ISO 9004, která pouze rozšiřuje již fungující systémy.

Total Quality Management (TQM) je komplexní technika, která se zabývá řízením kvality v organizaci. Jedná se o celopodnikovou strategii zaměřenou na spokojenost zákazníka.

SIX SIGMA je strukturovaná metodologie, která slouží k eliminování defektů, ztrát či problémů v řízení jakosti ve všech směrech výroby, služeb nebo dalších obchodních aktivit. Six Sigma vyžaduje zapojení celé organizace a je zaměřená na spokojenost zákazníka. Snahou

je odstranit všechny zbytečné kroky a zvýšit kvalitu a efektivitu. Má tedy dva zdánlivě protichůdné cíle: snížit výskyt chyb a dělat vše rychleji.

Model vyspělosti – CMMI model (Capability Maturity Model Integration) je model kvality organizace práce určený pro vývojové týmy. Tento model má 5 úrovní zralosti a prostřednictvím "auditu" se hodnotí na jaké z úrovní kvalita práce týmu je.

1. Ad hoc – řeší problémy tak, jak přijdou, je závislá na schopnostech jednotlivců
2. Opakovatelná – řízení na základě evidence požadavků, plánů a nákladů. Úspěch lze opakovat opakováním parametrů
3. Definovaná – přesně definované řídicí a produkční aktivity v organizaci
4. Řízená – detailní měření průběhu, vlastností a funkčnosti aktivit, zpětné hodnocení
5. Optimalizovaná – nepřetržité zlepšování výsledků na základě zpětné vazby s využitím nových technologií.

6.2 Kontrola kvality

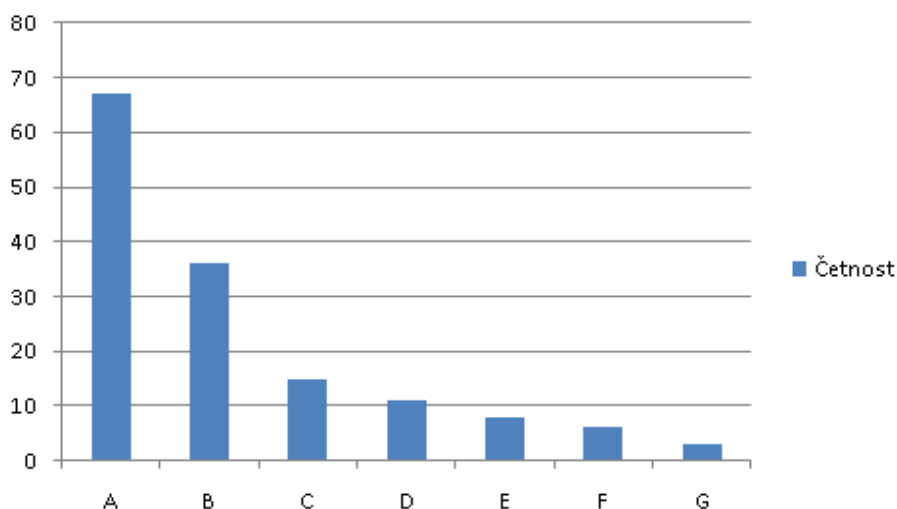
Kvalitu sledujeme ve všech fázích projektu: **Plánování kvality** v této fázi definujeme standardy kvality a určujeme, jak je splnit. Kvalita je předem definována pro každý produkt

Kvalita v průběhu realizace je zajištěna pravidelným sledováním. Měření kvality je prováděno nezávislým pracovníkem, což může být pracovník oddělení kvality, ale také zástupce odběratele.

• *Techniky kontroly kvality*

Paretova analýza je metoda, která pomáhá stanovit priority odstraňování hlavních problémů firmy. V. Pareto definoval, že 80 % následků je způsobeno pouhými 20 % příčin. Chceme-li odstranit 80 % ztrát, soustředíme aktivity jen na předem definované problémy v rozsahu 20 %. **Jedná se o tzv. pravidlo 80/20.**

Na základě této metody se identifikuje několik klíčových faktorů, které generují největší problémy s kvalitou a následně se hledají cesty, jak je odstranit. Je potřeba posoudit závažnost všech typů problémů. Někdy i nejmenší položky mohou způsobit závažný problém a velké náklady na jeho odstranění.



Obr. 7. Paretův diagram.

Pokud máme k dispozici chronologický výskyt všech závad <http://lorenc.info/soubory/graf-paretova-analyza-zdroj.xlsx>, vzniklých na pracovišti tak, jak byly zaznamenávány v období posledních deseti dní, je naším úkolem tyto závady analyzovat a pomocí Paretova diagramu navrhnout ty závady, jejichž odstraněním se dosáhne požadované snížení poruchovosti zařízení. V uvedeném příkladu bychom se zaměřili na odstranění závad A a B.

Statistické vzorky

Analýza se provádí se na předem daném výběru zájmové populace (např. zákazníků). S touto skupinou se provede statistické šetření. Velikost vzorku závisí na tom, jak má být průzkum reprezentativní. Využití statistické analýzy je dobré konzultovat s expertem na statistiku.

Proces DMAIC (Dýmejk)

DMAIC – cyklus zlepšování je univerzálně použitelná metoda postupného zlepšování, která je integrální součástí metody SixSigma. Používá se pro jakékoliv zlepšování – například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat. Jednotlivé fáze celého cyklu pomáhají docílit skutečného zlepšení.

Define – definovat = definice problému příležitosti nebo požadavku zákazníka

Measure – měřit = měření, stanovení měřítek, nastavení dat

Analyse – analyzovat = hledání příležitosti a cesty ke zlepšení

Improve – zdokonalovat = návrh řešení, které povede ke zlepšení

Control – kontrolovat = ověření navrženého řešení v praxi

6.3 Náklady na kvalitu

Náklady na kvalitu se skládají z několika položek:

- Náklady na prevenci zahrnují náklady na plánování a realizaci prací a opatření nutných pro bezchybný chod či produkt.
- Náklady na hodnocení jsou náklady, které vznikají při kontrole kvality jednotlivých výstupů.
- Náklady na interní selhání jsou náklady na identifikaci a odstranění vad před předáním produktu zákazníkovi.
- Náklady na externí selhání jsou náklady na vady, které se zjistí až u zákazníka a jsou důvodem reklamací.
- Náklady na měřicí a zkušební zařízení, která slouží k hodnocení kvality.

Všechny tyto náklady je nutné zahrnout do projektu už při jeho plánování a počítat s nimi v průběhu realizace projektu.

7. Řízení rizik

Řízení rizik (Risk Management) je část řízení projektu, která se zaměřuje na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik.

Riziko je nejistota, která může negativně nebo pozitivně ovlivnit projekt.

Negativní rizika způsobují možnost ztráty nebo poškození. Abychom jim mohli předejít, je nutné porozumět problémům, které mohou nastat, a způsobu, jak by mohly ovlivnit projekt či jeho výstupy (produkty).

Pozitivní rizika jsou vlastně příležitosti, které mohou vyústit v dobré věci – objevy, zisk, atd.

Účelem řízení rizik je předcházet problémům a negativním jevům a omezit jejich vznik na minimum. Současně je také snahou využít maximálně pozitivní rizika ve prospěch projektu.

Rizika se mohou vztahovat ke:

- kvalitě produktu,
- termínům,
- nákladům,
- přínosům,
- technologiím,
- zdrojům atd.

Řízení rizik v projektech spočívá v reakcích na zjištěné odchylky od plánu. Efektivní řízení rizik znamená hledat kompromisy mezi náklady na prevenci rizik a zvýšenými náklady na jejich řešení.

U projektů se můžeme setkat s následujícími **typy rizik**:

- **Organizační** – velké množství organizačních změn ze strany uživatele (zákazníka) znamená následné požadavky např. na vzdělávání členů týmu
- **Plánovací** – jsou způsobené špatným plánem, který byl založen na nevěrohodných nebo nepřesných podkladech, kdy např. nejsou stanoveny klíčové termíny, není domluvena požadovaná kvalita nebo došlo k podcenění potřebných zdrojů.
- **Technická** – jsou způsobena nezkušeným týmem, nedostatečným vybavením, krátkým časem na jednotlivé úkony, použitím nové nevyzkoušené technologie atd.
- **Věcného rámce** – rizika daná špatnou specifikací projektu, špatnou návratností investic, chybně definovanými přínosy nebo riziky smluvních vztahů (s dodavateli)
- **Externí závislosti** – překryv s jinými projekty, závislost na dodavatelích a externích zdrojích, mnoho dodavatelů, změny pravidel, ...

Při řízení rizik si pomáháme hledáním odpovědí na následující otázky:

- Co a proč se může nezdařit?
- Co z toho je pravděpodobné?
- Jaké budou pravděpodobné následky daného rizika?
- Jak události zabránit?
- Co to bude stát?
- Co musíme udělat, když už riziko nastane?

7.1 Identifikace rizik

Rizika musíme nejprve identifikovat, abychom je pak mohli řídit.

V tomto kroku se snažíme nalézt možná rizika. Vycházíme přitom ze znalosti oblastí, které jsou předmětem našeho projektu. Pozor, když víme, že se něco určitě stane, pak to není riziko.

• *Techniky identifikace rizik*

Brainstorming je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Je dobré mít při této metodě zkušeného moderátora. Někdy je tato technika přeceňována.

Technika Delphi vychází z názvu mystické antické věštírny. Je založená na předvídání a předpovídání budoucích výsledků. Využívá názor určité skupiny lidí, většinou expertů, kteří mají s danou tematikou zkušenosti. Neprobíhá přímá diskuze. Každý jednotlivec zkoumaného vzorku pracuje samostatně, většinou jsou využívány formální dotazníky, které se vyplňují anonymně. Výsledky se zpracovávají statisticky.

Interview je vyhledávání faktů (rizik) pomocí diskusí osobních, telefonických nebo e-mailových. Využívají se zejména diskuse s lidmi, kteří mají zkušenosti z obdobných projektů.

SWOT analýza je metoda, díky které je možné identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem.

Základ metody spočívá v nalezení a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin.

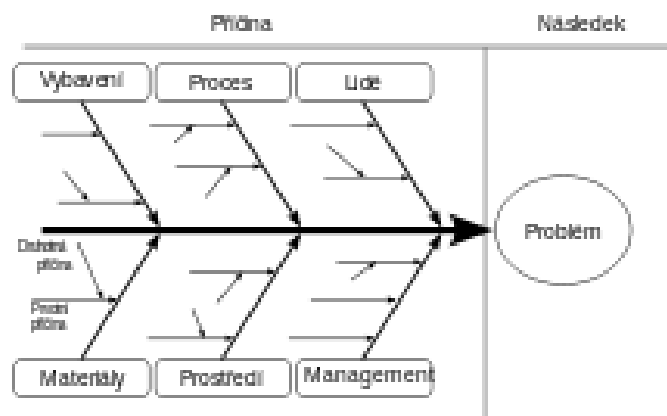
Interní analýza popisuje nás. Zde popisujeme naše silné stránky tj. výhody, přednosti, aktiva, zdroje, na druhé straně slabé stránky, tj. místa, kde jsme zranitelní. Jednoduše můžeme říct, že je to klasický soupis kladů a záporů.

Externí část se týká našeho okolí, které nás výrazně ovlivňuje. Na jedné straně jsou to příležitosti a nové trendy, které můžeme využít a na druhé straně pak hrozby, překážky, negativní změny a zranitelná místa.

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Kontrolní seznamy jsou připravovány na základě poučení z rizik předchozích projektů, případně jejich úspěšného či neúspěšného řešení. Vznikají tzv. katalogy rizik.

Diagramy následků (Ishikawovy diagramy) vycházejí ze skutečností, že každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Někdy je nazýván jako diagram rybí kosti (Fishbone) pro jeho vzhled.



Kvalitativní analýza rizik je proces vyhodnocení dopadu a pravděpodobnosti jednotlivých rizik. Využívá tzv. Matice P-D (pravděpodobnost – dopad)

Často je úvodním krokem pro kvantitativní analýzu

Pravděpodobnost	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
Dopad (závažnost)					

Kvantitativní analýza rizik většinou navazuje na kvalitativní analýzu. Pro vytipovaná rizika se provádí podrobnější analýza jejich pravděpodobnosti a následků. Pro hodnocení používá číselné hodnoty většinou finanční vyčíslení dopadů. Pro vyhodnocení využívá matematické nástroje (simulace, a analýzy).

7.2 Sledování a kontrola rizik

Sledování a kontrola rizik umožňují dělat účinná opatření dříve, než se riziko objeví.

Vychází z plánování reakce na rizika, které by mělo být přiměřené závažnosti rizik. Opatření by měla být volena jako ta nejlepší z několika možných variant a měla by být odsouhlasena zúčastněnými stranami.

Při plánování opatření dbáme na efektivní náklady, tj. protiriziková opatření by neměla být dražší než náklady způsobené daným rizikem.

Při plánování reakcí na rizika vycházíme z posílení příležitostí a oslabení hrozeb.

Při sledování a kontrole rizik porovnáváme skutečnost s plánem rizik, zavádíme opatření dle plánu. Je potřeba průběžně vyhodnocovat účinnost zaváděných opatření a porovnávat vliv rizik s původní analýzou. Na základě toho průběžně upravujeme postupy při řešení rizik.

Aby plán řízení rizik zůstal stále aktuální, je třeba jej upravovat na základě posouzení aktuálního stavu. Podmínky, které mohou ovlivnit následky a jejich pravděpodobnosti, se mohou změnit, stejně jako okolnosti, které ovlivňují náklady nebo vhodnost různých přístupů ke zvládání rizik. Proto je nutné cyklus řízení rizik pravidelně opakovat.

8. Ukončení projektu

Ukončení projektu může být plánované nebo neplánované.

Neplánované ukončení může nastat kdykoliv v průběhu realizace projektu a hlavními důvody obvykle bývají:

- **Odejmutí zdrojů** – může se jednat jak o finanční, tak materiálové nebo lidské zdroje. Důvodem může být neplnění plánu projektu, ale také změna situace v organizaci.
- **Stanovení** – změna priorit projektů. Realizované projekty mají v organizaci různou prioritu. Je logické, že projekty s vyšší prioritou mají přednost a ty s nejnižší prioritou obvykle postupně zaniknou.

Pečlivě plánované ukončení projektu je samozřejmě tou nejlepší variantou.

Aby byl projekt považován za úspěšný, znamená nejen, že byl splněn trojimperativ, ale také, že byl výsledek projektu (jeho výstupy) akceptován.

Akceptace

Podmínky pro úspěšné ukončení projektu se připravují již při jeho plánování. Čím přesněji a podrobněji jsou při jeho zahájení definovány podmínky úspěšnosti (akceptace), tím jednodušší je projekt ukončit.

Někdy není možné na začátku projektu přesně stanovit kritéria akceptace, pak je nutné to udělat co nejdříve v průběhu realizace projektu.

Kritéria akceptace musejí být objektivní, jasná a měřitelná. Při jejich stanovování je nutné vyvarovat se situace, kdy zákazník a dodavatel mají odlišné představy. Je potřeba vše ujasnit dříve než při předávání výsledků projektu. Problémy vznikají při používání slov jako příslušný, vhodný, přiměřený,...

8.1 Dodávka

Dodávka služby či výrobku nemusí být považována za ukončení projektu.

Vše ohledně podmínek akceptace, předání výsledků, platby by mělo být přesně popsáno ve smlouvě:

- Školení zákazníka
- Záruční podmínky
- Předání projektové dokumentace
- Závěrečná zpráva
- Podmínky platby

8.2 Způsoby ukončení projektu

Ne všechny projekty mají hmotný výstup, může se jednat např. o výzkum, jehož výstupem je závěrečná zpráva nebo např. vědecká publikace. Jiným příkladem může být průzkum podmínek, reklamní kampaň, nový studijní program, vzdělávací kurz apod.

• Dokumentace

Většina projektů, které nemají hmotný výstup, končí písemnou závěrečnou zprávou. Tato zpráva má často předem daný formát, povinné přílohy, termín, do kdy musí být odevzdána.

Tyto podmínky jsou známy předem, je tedy užitečné shromažďovat podklady pro závěrečnou zprávu již v průběhu realizace projektu. Jako důležitý podklad slouží i monitorovací zprávy, pokud byly zpracovávány, nebo jiná hlášení o průběhu projektu.

Je užitečné do zpracování závěrečné zprávy zapojit celý tým, je to koneckonců výsledek společné práce. Kompletace závěrečné zprávy často zabere více času, než bychom očekávali. Často je potřeba zajistit různé přílohy a patřičné podpisy. Musíme proto počítat s určitou časovou rezervou nutnou na její kompletaci a odevzdání.

Poznámka: U některých projektů musí být zpráva zpracovávána např. do dvou měsíců po ukončení. Protože účetnictví projektu již musí být uzavřeno, není možné zpracování závěrečné zprávy hradit z projektu. Je tedy potřeba předem domluvit vhodné finanční podmínky pro její zpracování.

• Archivace

Současně s ukončením a předáním projektu je nutné přehledně uspořádat projektovou dokumentaci tak, aby sloužila jednak jako podklad pro další projekty a také pro případnou kontrolu ze strany poskytovatele podpory či jiného orgánu, který může kontrolu provádět.

Je vždy nutné zvážit, jakou formu archivace zvolíme, zda papírovou či elektronickou. Nejčastěji se jedná o kombinaci obou uvedených forem.

Co vše archivujeme:

- Věcnou část projektu tj. popis postupů, dílčí i konečné výstupy jednotlivých projektových částí či aktivit, průběžné zprávy, předávací protokoly, ...
- Finanční část – je nutná dohoda s finanční a mzdovou účetnou kdo a jakým způsobem bude potřebnou dokumentaci archivovat. Je užitečné archivovat i průběžné přehledy čerpání financí, průběžné finanční zprávy.
- Fotodokumentace pokud byla v průběhu projektu pořizována.
- Zakázky – veškeré dokumenty týkající zakázek od jejich vyhlášení, přes nabídky, jejich hodnocení, výběr dodavatele i postupu dodávky, předávací protokoly a závěrečné zprávy.
- Další dokumenty např. prezenční listiny, zápisy ze schůzek a jednání, dotazníky, důležitou korespondenci (i e-mailovou) s poskytovatelem či zákazníkem,...

Pravidla pro archivaci dokumentů by měla mít každá organizace. Často jsou tato pravidla také v příručkách poskytovatelů finančních prostředků.

● **Audit projektu**

Byl již zmiňován v kapitole o kontrolách průběhu projektu.

Audit projektu může být prováděn před nebo po předání výsledků a výstupů projektu

Dělíme ho na:

Věcný audit, jehož účelem je ověřování, do jaké míry byla v průběhu realizace projektu dodržena pravidla a principy projektového řízení. Sleduje se

- Kvalita řízení
- Soulad výstupů s plány
- Účelnost a kvality projektové dokumentace
- Efektivita projektového řízení

Finanční audit kontroluje finanční část projektu – soulad s pravidly poskytovatele a s platnými účetními pravidly.

- Dodržování pravidel čerpání
- Správnost a důvěryhodnost účetní evidence
- Ověření finálního výkazu čerpání v souladu s účetní evidencí

8.3 Důsledky dokončení projektu

Ukončení projektu znamená také ukončení práce projektového týmu. Jeho členové jsou převedeni na jinou práci, nebo je s nimi ukončen pracovní poměr. Tato skutečnost není vždy pozitivně přijímána členy projektového týmu, ale ani dalšími pracovníky organizace. Projektový manažer by měl v rámci svých možností pomoci členům týmu s jejich uplatněním po ukončení projektu.

V mateřské organizaci nastávají po ukončení projektu nejen personální, ale také často organizační změny. Někdy jsou výsledky projektů využívány i nadále a vedou ke změně způsobu práce, organizace pracoviště atd.

9. Poučení z realizace projektu

Ukončení projektu přináší řadu otázek. Je dobré vymezit si čas na zpětnou vazbu. Shromáždit užitečná doporučení.

Jak zvýšit šanci na úspěch?

- Předem zjistit typ zákazníka, poskytovatele, jeho požadavky a pravidla.
- Kvalitní příprava projektu je velmi důležitá.
- Mít jasné, stabilní cíle a měřitelné, přesně stanovené a popsané výstupy.
- Předem domluvit a znát priority v mateřské organizaci.
- Správně stanovit velikost pracovních balíků (aktivit).
- Věnovat čas pečlivé průběžné kontrole a aktualizaci plánu.

Koncem projektu nic nekončí. Již v průběhu realizace projektu je užitečné myslet na další pokračování, sledovat výzvy k podávání projektů, zájem zákazníků atd. Často se daří již před ukončením projektu připravit další žádosti či nabídky.

Snahou projektového týmu by mělo být maximální využití výsledků projektu jak ve vlastní organizaci, tak případně i mimo ni.

9.1 Chyby

Nemůžeme žít tak dlouho, abychom udělali všechny chyby my, proto je důležité poučit se z chyb jiných.

Chyby děláme všichni, nelze jim zabránit. Co udělat můžeme, je brát je jako cenný zdroj zkušeností. Abychom toto mohli udělat, je potřeba chyby přesně popsat včetně jejich důsledků a úspěšných řešení.

Na začátku projektu (aktivity) je užitečné vytvořit tým s vlastními zkušenostmi, případně vyslechnout zkušenosti členů týmu.

Projektový tým by měl mít reálná a přiměřená očekávání, reálné výstupy s ohledem na čas a zdroje.

Důležité je vytvořit v projektovém týmu prostředí, které podporuje proces učení. Neznamená to jen podporu formálního vzdělávání, ale také otevřenost a upřímnost. Je potřeba členy týmu neumlčovat, ale naslouchat si navzájem. Chyba není konec světa, ale cenný zdroj poučení pro všechny.

Seznam zkušeností nenecháváme na konec projektu, ale pracujeme s ním průběžně. Pokud ho budeme psát hned po ukončení akce, lze jej využít později v projektu nebo v nějakém dalším podobném projektu.

10. Projektový manažer

„Pět důvodů, proč stojí za to stát se projektovým manažerem:

1. Je to zajímavá a náročná práce. Vaši pozornost bude vždy zaměstnávat nějaký problém a nikdy se nebudete nudit.
2. Uspokojení z práce je nezměrné. Zejména tehdy, když jste u něčeho od začátku až do konce.
3. Různorodost je kořením života. Žádné dva projekty nejsou úplně stejné a vždy se můžete naučit něco nového.
4. Jedná se o práci s lidmi. Na své cestě potkáte spoustu zajímavých lidí.
5. Nikdy nebudete bez práce. Svět se nikdy nedostane do situace, že by došly projekty, které je potřeba řídit.“

Stephen Barkera, a Rob Cole: „Projektový management pro praxi“

Projektový manažer (Project manager), někdy též označovaný jako manažer projektu nebo vedoucí projektu je osoba pověřená organizací a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích – definuje potřebný projektový tým, zpracovává plán projektu, realizace, projekt řídí, monitoruje a v závěru vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu.

Pozice projektového manažera s sebou nese především odpovědnost za celý projektový tým a za kvalitní řešení celého projektu. Znamená to systematickou každodenní práci s lidmi, dokumenty, srovnávání se s často protichůdnými požadavky zákazníků či vedení organizace. To vše s sebou velmi často přináší stres. Stres může být způsoben velkým množstvím práce, neúspěšnou snahou vypořádat se s úkoly, ale také měnícím se prostředím a podmínkami při realizaci projektu.

Z výše uvedených důvodů je nutné udržet si určitou rovnováhu mezi prací, rodinou a vlastním volným časem.

10.1 Sebekontrola

Příčiny ztráty sebekontroly jsou nám známy z běžného života a jsou stejné i při řízení projektů. Naše chování je reakcí na vnější podněty, tj. na fyzický či psychický tlak. Dalším důvodem stresu a následné ztráty sebekontroly je rychle se měnící prostředí a vnější podmínky, které jsou v protikladu k našim schopnostem adaptovat se. V krizových situacích se ztráta sebekontroly projevuje nejčastěji. Obvyklá reakce na stres je známá: jedná se o útok nebo útek.

Preventivně se ke stresu dá přistupovat v podstatě čtyřmi způsoby:

- **Změnit situaci, která nás stresuje.** Tou situací může být velké rozhodnutí stejně tak jako maličkost. Často pomůže udělat první krok, který vůbec nemusí být velký, ani zásadní.
- **Posilovat schopnost zvládat situaci** – učit se nové dovednosti, ke kterým patří zejména asertivní a relaxační techniky. Důležité je najít si svůj vlastní způsob jak se stresu zbavit, často to může být i sport, hudba, kultura,...
- **Vnímat situaci jinak, s nadhledem.** Snadno se to říká, ale není to jednoduché a nepodaří se vše hned. Znamená to naučit se podívat se na vznikající tlaky s odstupem, převést problémy a hrozby na výzvy, které nám pomohou jít dál.
- **Změnit svoje chování.** Pokud nás stres často přemáhá je potřeba změnit svoje zaběhané postupy, zvolnit tempo, najít si čas na zamyšlení a zhodnocení, zacvičit si, omezit pití alkoholu, jíst zdravěji, věnovat se více sobě a rodině. Velice důležité je uvědomit si, co já chci, co očekávám, proč danou práci dělám, jaké jsou moje vize.

Jak neztratit sebekontrolu?

- **Připustit si, že nejsme dokonalí.** Snaha dělat vše jak nejlépe mohu a v dané situaci zvládnu je důležitá, ale to neznamená, že to bude bez chyb.
- **Naučit se říkat ne** – stanovit si vlastní priority a u věcí, které nejsou naší prioritou slušně odmítnout.
- **Zaměřit se na řešení, ne na problém** – důležité je co nejdříve hledat řešení, udělat první krok k tomu, aby se zamezilo následkům problému. Nerýpat se zbytečně dlouho v tom, co už stejně nejde změnit.
- **Soustředit se na konkrétní věci a dotáhnout je do konce.** Pomáhá raději plánovat a realizovat menší postupné kroky, než před sebou valit velký balvan.
- **Pomáhat ostatním, jednou pomohou oni vám!**

10.2 Asertivita

Je v naší zemi pokládána za nepřiliš žádoucí vlastnost.

Asertivita je zejména kontrola sama sebe a poctivost vůči sobě samému. Je to způsob myšlení a pohledu na svět.

Asertivita znamená zdravé prosazování. Pro manažera znamená asertivita schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s patřičnou autoritou. Jedná se o poměrně důležitou vlastnost manažerů, která zahrnuje přesvědčivost, která pomáhá dosažení dohody. Je nutné

umět přímo, poctivě a přiměřeně vyjádřit svoje názory, ale také naslouchat názorům ostatních. Důležité je jak pochopení druhého, tak také respekt k sobě samému.

Manažer nesmí být manipulovatelný proti zájmu svého projektu, musí umět hájit své názory i svůj tým.

Prvky asertivního jednání:

- Vyjadřování vlastních pocitů přiměřenou formou
- Schopnost požádat o to, co potřebuji
- Neříkat ano, když chci říct ne
- Přijmout odmítnutí druhých bez pocitu urážky
- Umět vyjádřit kritiku i pochvalu a obojí vhodně používat

Asertivní techniky

- Pokažená gramofonová deska – trpělivé opakování toho, co chceme
- Otevřené dveře – akceptace kritiky bez dalšího komentáře a tak bez posilování pocitu oprávněnosti kritizujícího
- Volné informace – použijeme nevyžádané informace o sobě ke snížení napětí na začátku rozhovoru nebo jednání
- Negativní aserce – jednoznačný souhlas s kritikou vlastních negativních vlastností „ano, souhlasím, jsem impulzivní“
- Negativní dotazování – vede k vyjasnění kritiky „co ti na tom připadá ... “
- Přijatelný kompromis – nabídka kompromisního řešení, která nesníží vlastní sebeúctu – není to ústup.

10.3 Otevřenost

Všichni členové týmu by měli cítit, že jejich názory jsou vítané a potřebné.

Měli bychom je vyzývat k tomu, aby svůj názor k danému problému či řešenému tématu řekli a těmto názorům pečlivě bez přerušování naslouchat.

Otevřenost je nezbytná pro týmovou práci, která využívá znalosti a zkušenosti všech členů týmu.

Úlohou manažera je zamezit v týmu jakékoliv diskriminaci, tj. i diskriminaci na základě věku, pohlaví či náboženství.

10.4 Kreativita

Je v projektovém řízení nezbytná. Vše lze vyjádřit jednou větou: Snažte se o nemožné a dosáhnete neuvěřitelného.

10.5 Spolehlivost

Je další důležitou vlastností, která se projevuje plněním termínů i kvality u zpracovávaných úkolů. Jdeme příkladem celému týmu.

Důvěru budujeme tím, že plníme, co jsme slíbili.

Je důležité aktivně reagovat na činnost kolegů tj. na e-maily i zmeškané telefony.

Dodatek na závěr: 7 zvyků skvělých projektových manažerů

- Zaměření na řešení problémů – HNED.
- Otevření názorům druhých, ale rozhodnutí.
- Zaměření na zákazníky a jejich požadavky.
- Vyjednávat tak, aby rozhodnutí přineslo prospěch všem zúčastněným.
- Získat z každého člena to nejlepší.
- Vyhledávat příležitosti ke zlepšení a rozvoji.
- Vedení osobním příkladem.

Literatura

1. **Rosenau, Milton D.** *Řízení projektů*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-1506-0.
2. **Fiala, Petr.** *Projektové řízení modely, metody, analýzy*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
3. **Novotný, Jan.** *Objevujeme nové způsoby komunikace*. Praha : Nakladatelství Průzkumník, 2014. ISBN 98-423-32124-1.
4. **Davis, Barbee.** *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2854-1.
5. **Baker, Stephen a Cole, Rob.** *LinkProjektový management pro praxi*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.

Učební text vznikl za podpory projektu Vzdělávání rodičů – příprava vstupu nebo návratu rodičů s malými dětmi na trh práce – EduRo (Registrační číslo projektu: CZ.2.17/2.1.00/35151) v rámci OPPIA. Pozn. Publikace neprošla odborným posouzením.



Ing. Jitka SVATOŠOVÁ

PROJEKTOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Vydala:	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Technická 5, 166 28 Praha 6 v roce 2014
Jazyková korektorka:	Ing. Dana Poláchová
Technický redaktor:	Ing. Ladislav Nádherný
Počet stran:	61
Vydání:	první