Řízení organizace prostřednictvím projektů

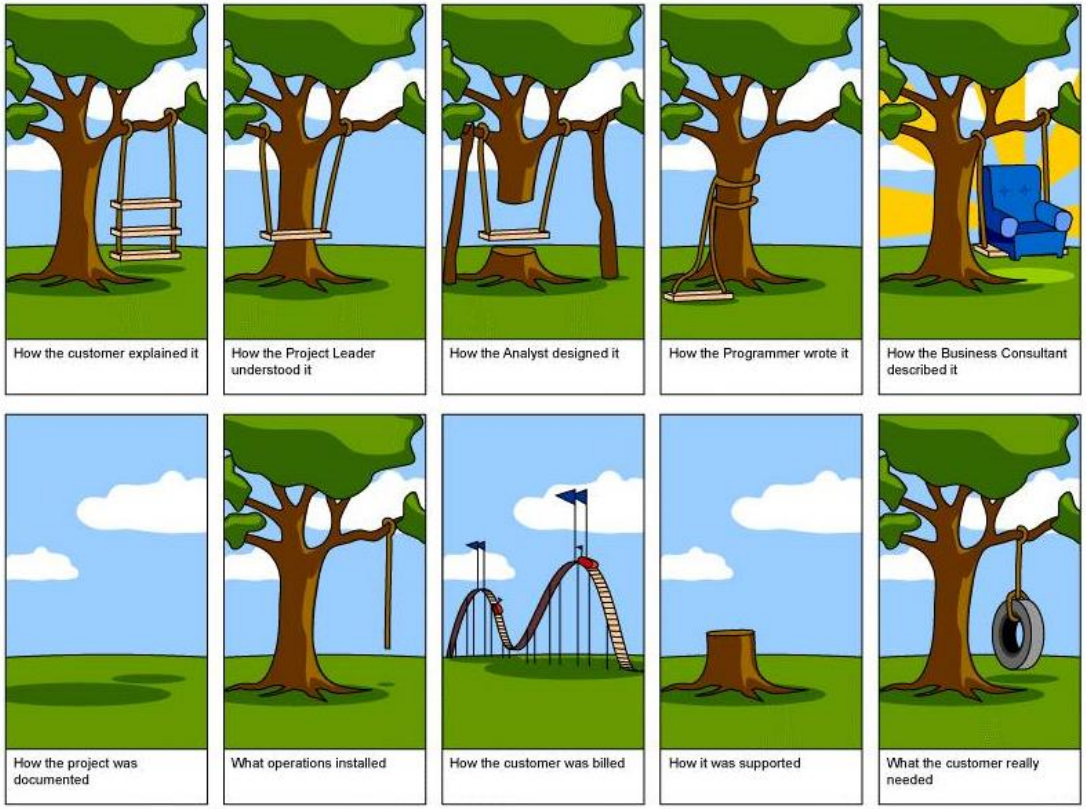
Základní pojmy a procesy řízení projektů v organizaci

Ing. Jaromír Pitaš, Ph.D., Akademický pracovník

Obsah přednášky

1. Úvod
2. Vývoj projektového řízení
3. Základní pojmy a procesy projektového řízení
4. Hodnocení úspěchu projektu a jeho řízení
5. Závěr

1. Úvod



„Každá cesta a každý projekt vás nějakým způsobem ovlivní a posune vás směrem dopředu a obohatí o další zážitky.“
Jindřich Štreit

2. Vývoj projektového řízení

Počátky:

- od starověkého Egypta – 2600 let p.n.l – od pyramidy krále Džósera až do konce 19. století.





Vývoj v 20. století:

- v první polovině 20. století – vývoj jako disciplíny z řady oborů a jejich praktických aplikací (včetně managementu);
- zakladatelé – Frederick Wislow Taylor (vědecký management) a jeho žáci Henry Gantt a Henry Fayol;
- první nástroje a techniky – Ganttův diagram;

Vývoj v 20. století:

50-tá léta – velký zlom = nové metody a jejich uplatnění v praxi:

- Critical Path Method (CPM);
- Program Evaluation and Review Technique (PERT);
- Work Breakdown Structure (WBS).

Představitelé: Morgan R. Walker, James E. Kelley, Jr., Booz Allen Hamilton.

Organizace: NASA + Department of Defense US Army

Dále se již vyvíjí jako samostatná disciplina.

3. Základní pojmy a procesy projektového řízení

Projektové řízení (Project Management):

- **specifický obor managementu** o teorii a praxi procesů spojených s inicializací, plánováním, realizací (operativním řízením), kontrolou a ukončením projektu;
- **předmět =** projekt nebo soubor subprojektů (komplexní projekt);
- **výstup =** soubor modelů, procesů, postupů, nástrojů a technik využívaných pro řízení projektu nebo subprojektů (komplexní projekt) v rámci jeho životního cyklu;
- **cíle =** úspěšně dosáhnout projektového cíle pro následné dosažení přínosu projektu (naplnění záměru projektu).

Je to ***manažerská disciplína***.

Projektové řízení (Project Management):

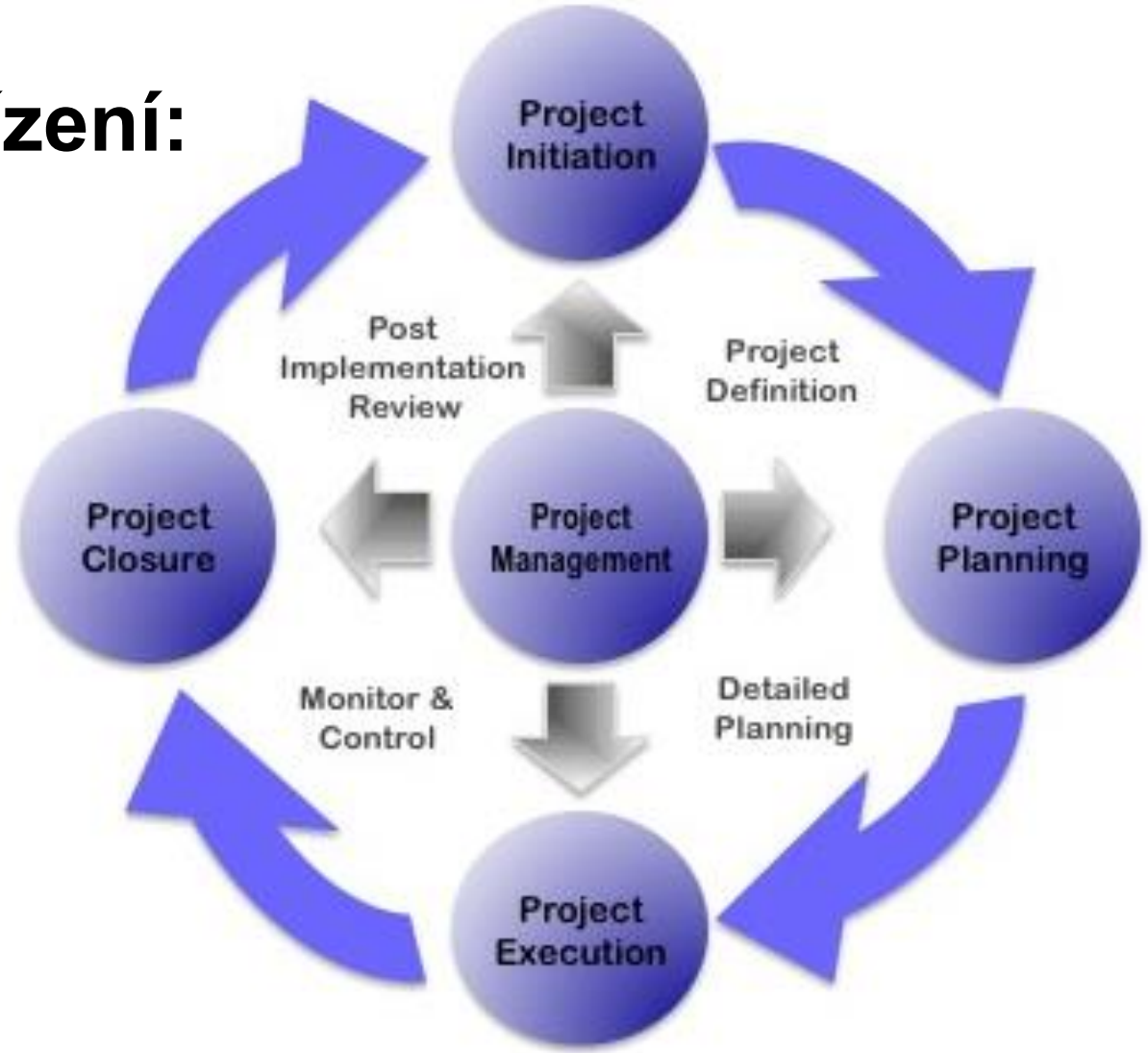
- projekty jsou předmětem projektového řízení (neexistuje-li projekt – nelze použít projektové řízení);
- vychází z norem ISO 21 500, 10 006, ISO 10 007, ISO 31 000;
- cílem je vždy úspěšný projekt.

Principy:

- systémový přístup (zvažování jevů v souvislostech);
- systematický, metodický postup (proces);
- interdisciplinární týmová práce (realizuje projektový tým);
- využití počítačové podpory (softwarové nástroje);
- aplikace zásady vysoké jakosti (TQM – Total Quality Management) a trvalého zlepšování.

Projektové řízení:

Projektové řízení je realizováno ve svém životním cyklu (zahájení, plánování, realizace a ukončení) a na to jsou navázány 4 základní procesy (proces zahájení, plánování, monitorování a operativního řízení, ukončení).



Projekt:

- **jedinečný (časově, nákladově a zdrojově omezený) proces**, který je realizován za účelem vytvoření definovaných výstupů (definovaných rozsahem projektu) **pro naplnění projektového cíle** (základ definován rozsahem produktu) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky (zákazníkem a realizátorem projektu).

Poznámka – jedinečný proces!

Projekt – příklady:

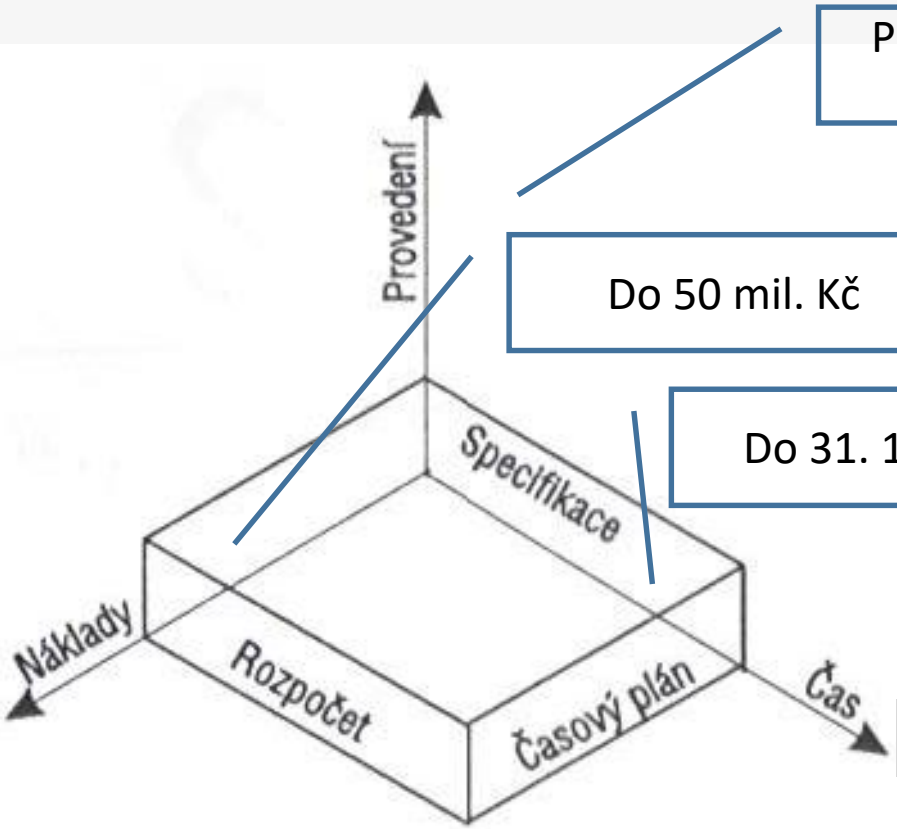
- Příprava jednotky k vyslání do mise a její realizace
- Příprava vyvedení do VVP a taktického cvičení s bojovou střelbou mechanizované roty

- Komplexní rekonstrukce bytu/domu
- Příprava letního dětského tábora
- Příprava celostátního turnaje v ……..
- Příprava hudebního festivalu Colours of Ostrava

Základní rysy projektu:

- trojrozměrnost cíle;
- jedinečnost;
- zdroje;
- realizace.

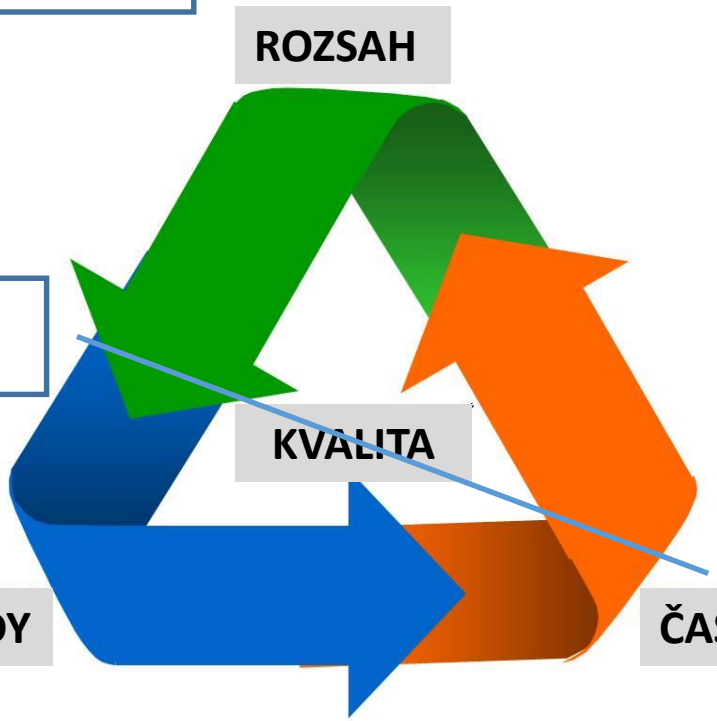
Trojrozměrnost cíle = trojimperativ:



Přezbrojená 7.mb novými BVP

Do 50 mil. Kč

Do 31. 12. 2025

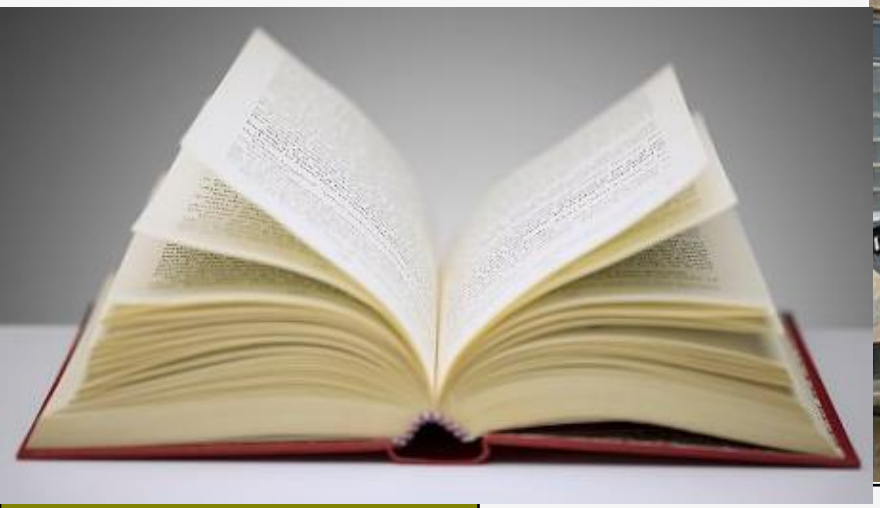


Projekty dle financování:

Zdroj	Projekt
1. Osobní nebo rodinný	1. Postavení bazénu se solárním ohřevem vody
2. Zadaný vlastním podnikem - pro podnik samotný	2. Zavedení procesu
3. Zadaný zákazníkem	3. Zkonstruování a vyrobení 7 modifikací BVP
4. Zadaný státem nebo realizovaný státním subjektem	4. Příprava a realizace mise v Afghánistánu

Rozdělení projektů:

- investiční x neinvestiční – ekonomický pohled;
- komplexní řízení x řízení s omezenou komplexitou.





Kritéria komplexnosti:

- cíle, stanovení výstupů (rozsah x náklady x čas, počet výstupů);
- zainteresované strany, integrace (počet ZS a náročnost řízení);
- kulturní a sociální kontext (rozmanitost a vliv na řízení);
- stupeň inovace, všeobecné podmínky (novost výsledného produktu);
- projektová struktura, požadavky na koordinaci (počet lidí);
- projektová organizace (zavedeno x nezavedeno proj. řízení);
- leadership, týmová práce, rozhodování (složitost a náročnost);
- zdroje včetně financí (kolik ZS to financuje);
- rizika a příležitosti (množství a náročnost zvládnutí);
- metody PM, nástroje a techniky použité při řízení.

Trojimperativ:

rozsah *produktu* *projektu* — **CO**

čas — **DO KDY**

náklady — **ZA KOLIK**

kvalita *produkt* *proces*

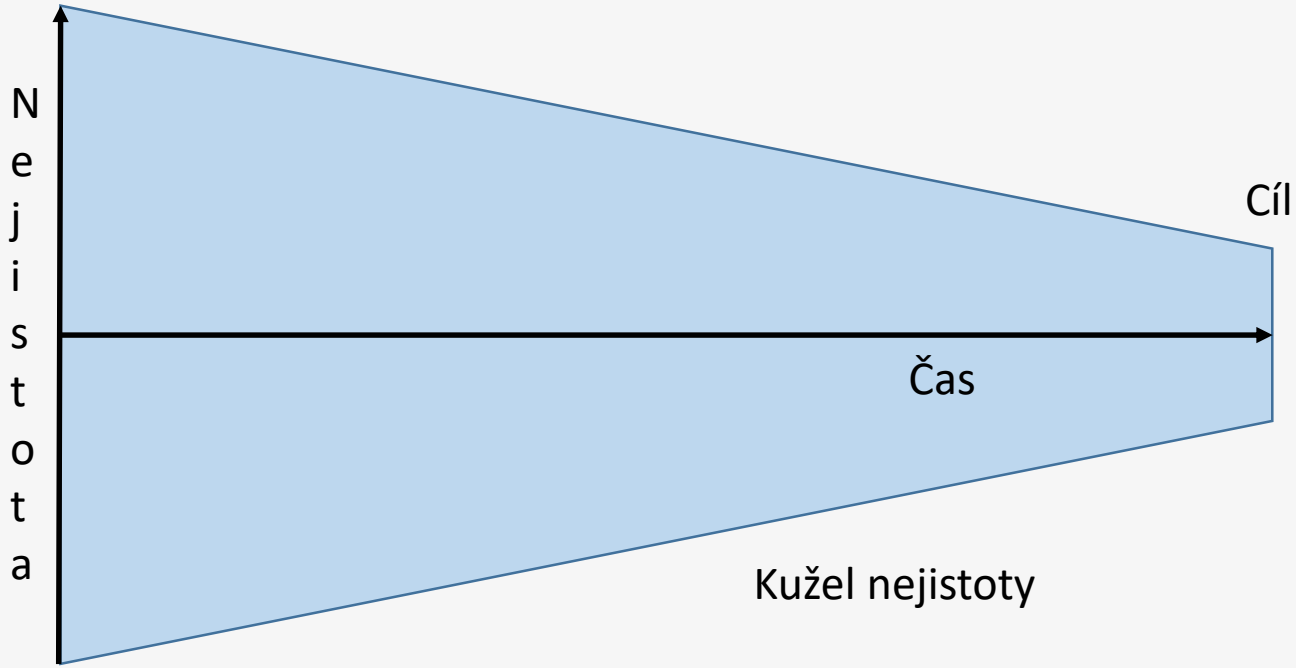
Při řízení projektu se sledují důležité charakteristiky projektu

zdroje

rizika projektu

Rysy projektu a jeho řízení:

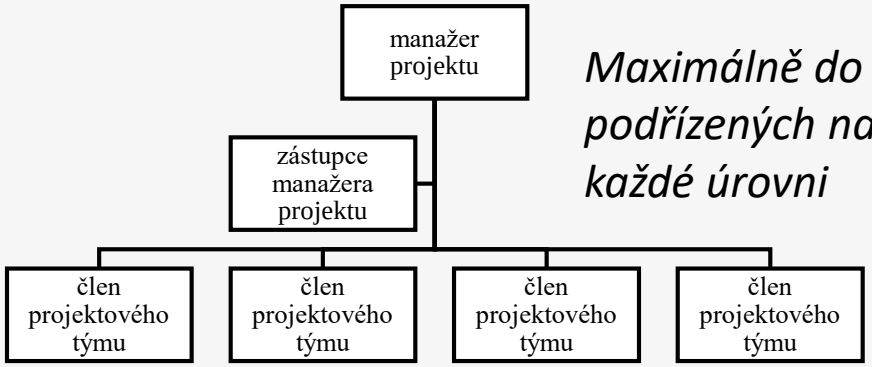
- projekt má definován začátek i konec;
- existuje vysoká míra nejistoty;



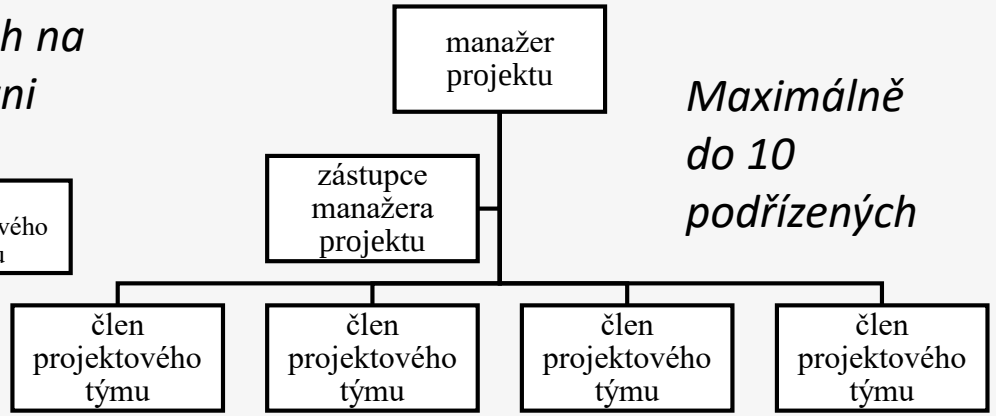
Nejistota na počátku je přímo závislá na době kdy máme dospět do cíle – čím déle, tím větší nejistota.

Rysy projektu a jeho řízení:

- používají se pružné organizační struktury;
- složení řešitelského týmu je proměnlivé (projektový manažer, manažer zdrojů, manažer činnosti (úkolu), projektový tým, podpůrný tým, …).



Maximálně do 10 podřízených na každé úrovni

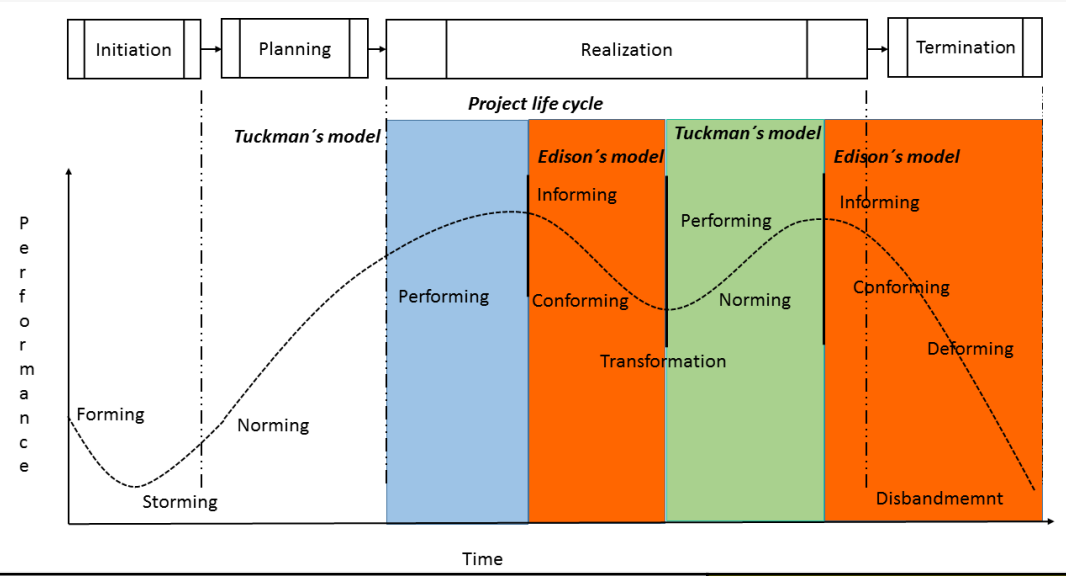


Maximálně do 10 podřízených

Projektový tým:

- **Projektový tým (Project team)** – osoby přímo se podílející na realizaci projektu (řešitelský tým a vedení projektu).
- **Manažer projektu (Project manager)** – osoba určená organizací, odpovědná za dosažení stanoveného cíle projektu.
- **Řešitelský tým (Realization Team)** – osoby pracující na realizaci projektu a přímo podřízené manažerovi projektu (delegována odpovědnost).

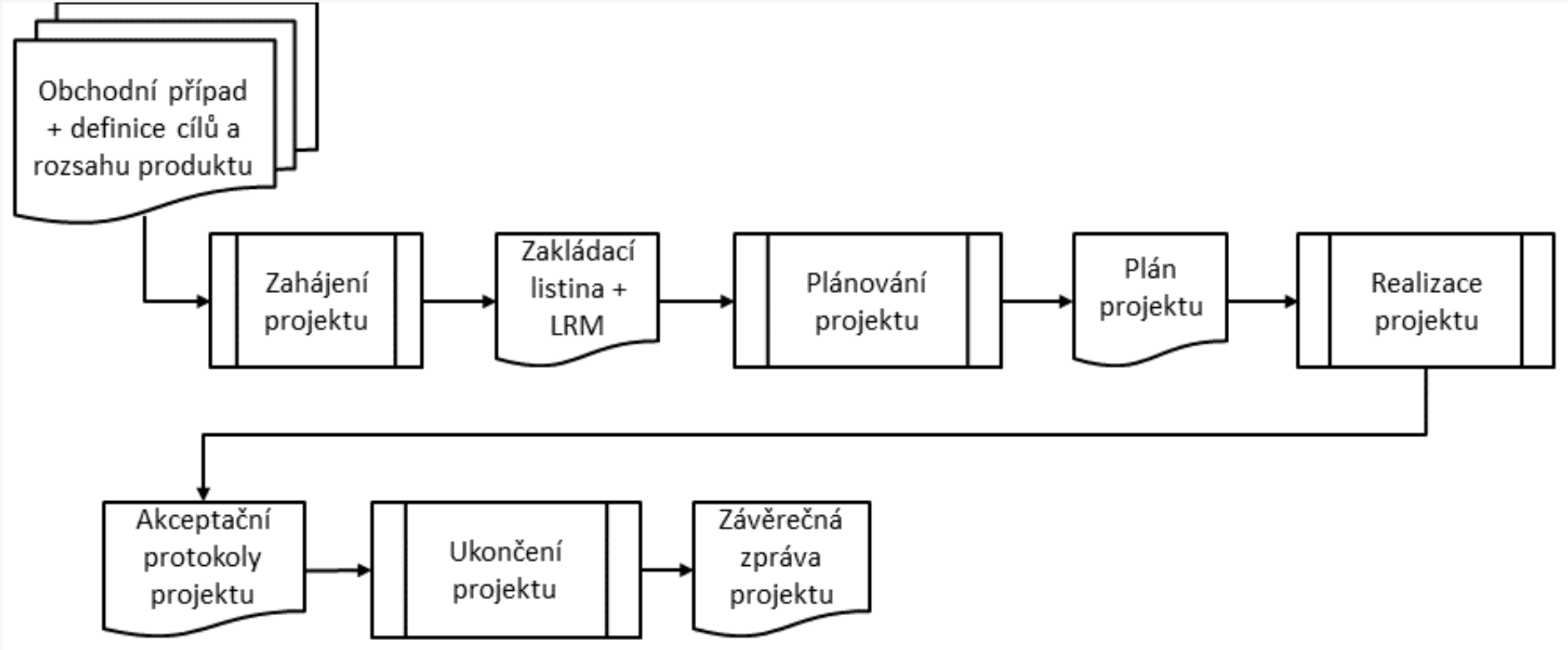
Projektový tým prochází svým vývojem ve vazbě na životní cyklus projektu – model Tuckmanův (růstu) a Edisonův (poklesu)



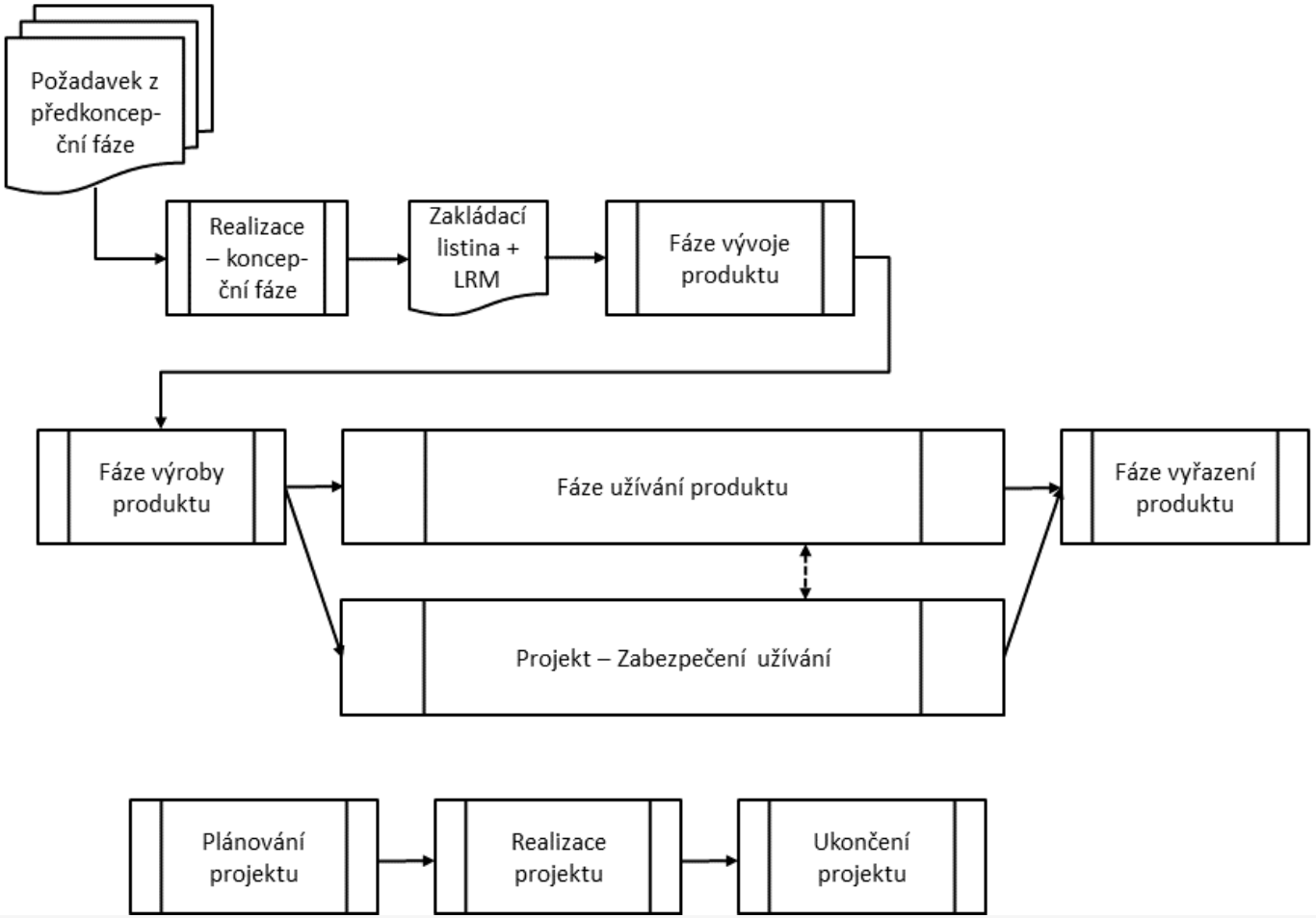
Obecné fáze a životní cyklus projektu:

- **Předprojektová** – hledání a definování projektu (řízení programu, portfolia, organizace)
- **Projektová** – zahájení, plánování, realizace a ukončení (projektové řízení = *životní cyklus*)
- **Poprojektová** – ukončení a vyhodnocení z pohledu programu, portfolia, organizace

Model životního cyklu projektu:



Model životního cyklu projektu MO:



4. Hodnocení úspěchu projektu a jeho řízení

Kritéria hodnocení úspěšnosti:

- funkčnost projektu;
- splnění požadavku zákazníka;
- uspokojení očekávaní všech zúčastněných (zainteresovaných stran);
- výstupní produkt projektu na trhu včas,
- výstupní produkt vytvořen a dodán v plánované jakosti a ceně,
- dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků;
- vliv realizace projektu a jeho výstupů na životní prostředí a okolí v obecné normě……..
- *vyřešení konfliktů s okolím (dotčené strany);*
- *kvalifikační připravenost lidí;*
- *motivace projektového týmu ……..*

Příčiny neúspěchu:

- nezdravý základ projektu (zadavatel, cíl, lidé, motivace, kompetence);
- nedostatečná podpora vedení;
- nejasně definovaný cíl (začátek a konec);
- chyby v plánování (použití špatných plánovacích technik) a v řízení projektu (nevhodný manžer projektu);
- nedostatečná přizpůsobivost projektu měnícím se podmínkám;
- nedostatečná pozornost věnovaná lidskému faktoru;
- chybějící odborné znalosti;
- drastické změny v průběhu projektu (manažer, cíl).

Přínosy:

- **snížení** rizika neúspěchu (identifikace rizik atd.) dosažení cíle;
- **snížení** nákladů (nákladová analýza, analýza zdrojů);
- **zkrácení** termínů (využití metod CPM, Critical Chain atd.);
- **optimalizaci** vynaložené námahy (čas a zdroje);
- další **příležitosti** (další potenciální zákazníci; vytváření výhodnějších nabídek oproti konkurenci);
- lepší **dorozumění** se s firmami (unifikace postupů v rámci projektového řízení).



Chceme aby firma postavila houpačku pro děti,

6. Závěr



ale ve skutečnosti postavila…..

Projektové řízení je proto abychom dostali to co chceme!

Literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení.* Učebnice. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.