

# **A3RIP – Řízení projektů**

12. seminář

5. 12. 2012

# Obsah

## 1. Změny v projektu

*1a. Možné rozdělení změn*

*1b. Proces řízení změn*

*1c. Fáze přijímání změny*

## 2. Řízení změn u dotačních projektů

## 3. Obsah a struktura seminární práce

# 1. Změny v projektu

## Vnější příčiny změn

- *řešitelský tým takovým změnám nemůže (nebo jen stěží) zabránit*
- změny v chování konkurence
- změny v chování zákazníků
- změny na trhu
- technologické změny (vývoj, někdo má lepší řešení apod.)
- ekonomické a politické změny
- legislativní (právní) změny

## Vnitřní příčiny změn

- *projektový tým je může ovlivnit – lepší je však prevence, než následné řešení změn*
- špatné plánování
- špatná strategická rozhodnutí
- nerealistická očekávání
- špatná specifikace zadání
- změny časových dimenzí

# 1a. Možné rozdělení změn

## Náhlé změny

- nečekaná událost, přírodní katastrofa, sponzor zruší slib

## Plíživé změny

- řada drobných přehlednutých odchylek od plánu
- kumulace drobných změn způsobí změnu závažnou
- nutno předem definovat, co už je změna a co ještě ne

## Zdlouhavé a komplikované změny

- vedou k podstatné změně cílů projektu
- komplikují práci projektovému týmu, zvyšují požadavky na čas, objem práce, kvalitu práce apod.

## 1b. Proces řízení změn

- **Identifikace změny**
- **Posouzení**
  - *jakým způsobem se změní cíle projektu, jak bude ovlivněn harmonogram a rozpočet, případná potřeba dalších změn)*
- **Projednání a schválení**
- **Provedení změny**
- **Kontrola**
- **Korekce**
  - *v případě, že jsme změnili jinak, než bylo zapotřebí*

**Pravidla pro změny musí být přijata dříve, než ke změnám dojde.**

# 1c. Fáze přijímání změny

## 1. fáze – odmítání

- změna se jeví jako nepříjemná nebo nepřijatelná
- lidé reagují různě – reálně, logicky, emocionálně i nelogicky
- výroky typu: „To nebude fungovat!“, „Děláte chybu!“, „To nejde!“

## 2. fáze – odpor

- lidé se bouří navenek nebo i skrytě (pracují míň)
- výlevy zloby, protestu
- doporučená taktika: nechat projevům volný průchod

## **přechod mezi 2. a 3. fází**

- rozloučení se s minulostí – probuzení
- lidé nezapomenou, ale mohou pochopit důvody změny
- doporučená taktika: neustálá otevřená komunikace se všemi zúčastněnými, projevení zájmu o lidi a jejich názory a potřeby

## **3. fáze – zkoumání**

- po překonání šoku se lidé začnou přizpůsobovat
- k přizpůsobení potřebují vědět více
- kladení otázek (formálně – porady, neformálně – u kávy)
- doporučení: musí být zodpovězeny všechny dotazy (i absurdní)

## **4. fáze – přijetí**

- změna probíhá
- všichni ji akceptovali (i když třeba ne s nadšením)



## 2. Řízení změn u dotačních projektů

| <b>Změna</b>            | <b>Běžný projekt</b> | <b>Dotovaný projekt</b>       |
|-------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Cílů                    | lze                  | nelze                         |
| Výstupů                 | lze                  | nelze vůbec, nebo jen obtížně |
| Konečného termínu       | lze                  | nelze vůbec, nebo jen obtížně |
| Navýšení rozpočtu       | lze                  | nelze vůbec, nebo jen obtížně |
| Kapitol rozpočtu        | lze                  | lze jen omezeně               |
| Partnera, spoluřešitele | lze                  | nelze                         |

# Typy změn u dotačních projektů

## **Informativní**

- nejméně závažné
- nemohou ovlivnit řádné dokončení projektu
- pouze se oznamují
- především formální změny

## **Nepodstatné**

- málo závažné
- mají neznatelný až drobný dopad na realizaci projektu
- pouze se oznamují
- změna úvazků, drobné změny rozpočtu (v rámci stejné kapitoly) apod.

## **Podstatné**

- může jimi docházet ke změnám v realizaci
- nutné schválení ŘO OP (velké časové průtahy)
- schválení je nejisté
- zásadnější změny v rozpočtu, milnících, indikátorech, klíčových pracovnících apod.

# 3. Obsah a struktura seminární práce

1. Titulní list (identifikační údaje organizace a zpracovatele, studijní obor a předmět, název projektu)
2. Obsah
3. Východiska, předpoklady, případně analýza současného stavu (podle toho, co je relevantní pro daný projekt)
  - *slovně popsat situaci a důvody projektu, typické znaky projektu, proč se jedná o projekt, o jaký typ projektu se jedná, zda by bylo možné situaci řešit i bez projektového přístupu atd.*
4. Cíle, výstupy/výsledky, uživatelé výsledků
  - *co je cílem projektu, čeho chceme dosáhnout, pro koho je projekt realizován, je možné nalézt synergii s jinými projekty?*

## 5. Logický rámec

- SMART cíle, SWOT analýza, detailní tvorba logického rámce – slovní popis proč zrovna tímto způsobem, popis „čtení logického rámce“ (čtení musí dávat smysl)

6. Věcný popis – podle typu projektu může obsahovat popis činností a jejich rozpad (WBS), zajištění lidských zdrojů (projektový tým), rozdělení rolí a činností, materiální a technické zabezpečení apod.

- trojimperativ projektu (kolik budeme potřebovat času, zdrojů a v jaké kvalitě bude výstup + co vyvolají změny jednotlivých vrcholů trojúhelníku trojimperativu; popis projektového týmu (možno zmínit, o jaký typ člověka se ve Vaše případě jedná a zda je takový typ vhodný na danou pozici), tabulka (matice) odpovědností; případné využití služeb externích firem (outsourcing)

## 7. Časový plán – grafické znázornění (podle typu a povahy projektu lze použít Ganttův diagram, síťový diagram nebo jinou obvyklou formu znázornění)

- popis WBS, Ganttův diagram + logické vazby – slovně popsat proč zrovna tímto způsobem, možné rozčlenění na fáze projektu, určení milníků, kontrolních bodů apod.; možno vytvořit také síťový diagram činností – jednotlivé činnosti (může být hrubší členění než ve WBS) a doby potřebné k jejich uskutečnění, následně možno najít kritickou cestu

## 8. Finanční plán/rozpočet – identifikace hlavních nákladů projektu, jejich ocenění, roztřídění dle druhu nákladů, komentář k zajištění financování

- určit a rozlišit druhy nákladů a jejich výši, popsat, jak jsme k daným číslům došli; rozpočet by měl obsahovat součtové řádky; rozpočet může být (horizontálně) členěn také z nejrůznějších hledisek (času, míst, osob aj.), má-li to smysl, uvést také očekávané výnosy a zisk; nerozlišujte DPH; slovní popis zajištění financování (vlastní prostředky, půjčka, odložená splatnost faktury); možno o více variant rozpočtu – optimistická, pesimistická; předběžná kontrola cash-flow – slovní popis, zda a jak je tento problém ošetřen

## 9. Identifikace rizik a jejich vypořádání

- neuvádět nepředvídatelná rizika, určit rizika, uvést pravděpodobnosti jejich výskytu, uvést velikost dopadu (na libovolné stupnici), vypočítat míru důležitosti rizika, seřadit rizika od nejzávažnějšího, slovně popsat, proč jsme kterému riziku přiřadili zrovna uvedenou pravděpodobnost a velikost dopadu; popsat opatření k eliminaci rizik předem a/nebo plánované vypořádání v případě výskytu rizika posléze

## 10. Návrh kontrolních postupů pro realizaci a způsob vyhodnocení po skončení projektu

- popsat, jakým způsobem budeme dohlížet na realizaci projektu, zda a jak jsme připraveni na různé změny (souvisí s předchozí kapitolou), zda máme více variant řešení (jakých?), zda a jak budeme po skončení realizace vyhodnocovat účinek / dopad / vliv projektu

## **Další pokyny k tvorbě seminární práce**

*(kromě údajů uvedených v dokumentu „Pokyny pro vypracování seminární práce v rámci předmětu Řízení projektů“)*

- v práci by neměly převládat obrázky, tabulky, grafy ale neměly by ani chybět
- pozor na českou gramatiku, spisovné tvary slov, srozumitelné věty
- případné hypertextové odkazy mít stejnou barvou písma jako zbytek textu (většinou černě)
- nenechávat předložky a spojky tvořené jedním písmenem na konci řádku (používat pevné mezery) + další typografická pravidla
- práce by měla mít jednotnou úpravu

- je vhodné citovat literaturu vztahující se k tématu (pravidla citací na webu knihovny UTB)
- v rozpočtu musí sedět čísla, tedy *náklady + zisk = výnosy* a různé součtové řádky
- celá práce musí být konzistentní – nesmí být stejná záležitost popsána na různých místech odlišně
- v případě skupinové práce musí znát všichni celý obsah práce, přesto uveďte, kdo pracoval na které části
- ve výsledku se práce musí tvářit jednotně, jako by ji tvořil jeden člověk
- do termínu odevzdání je možné práci konzultovat, nejlépe na 13. semináři dne 10. 12. 2012 (pondělí)



# Termíny

- konečný termín odevzdání seminární práce je **21. 12. 2012**  
*(případné konzultace je tedy nutné činit s dostatečným předstihem, po tomto datu již konzultace seminární práce nebude možná)*
- ti, kteří budou chtít na 14. semináři prezentovat, mají termín pro odevzdání **19. 12. 2012 v 8:00 h.**; prezentaci zašlete v elektronické podobě do 12 hodin