

A3RIP – Řízení projektů

13. seminář

10. 12. 2012

Obsah

1. ukončení projektu

1a. cíle při ukončení projektu

1b. opakovaně použitelné výsledky

1c. archivace dokumentů

2. hodnocení projektu

3. úspěch projektu

4. time management

4a. využitelné metody řízení času

1. Ukončení a hodnocení projektu

Fáze projektu

- 1) Iniclace (příprava)
- 2) Plánování
- 3) Realizace (včetně průběžné kontroly, někdy také Implementace)
- 4) Řešení změn (někdy začleněno do realizace)
- 5) Ukončení + Hodnocení

1a. cíle při ukončení projektu

- Získat souhlas s výsledky projektu
- Ukončit smluvní vztahy související s projektem
- Formálně uzavřít projekt, včetně závěrečného vyúčtování
- Posoudit výkon zdrojů
- Rozpustit projektový tým
- Zaznamenat historii projektu
- **Poučit se pro následující projekty**
 - *Kdo si nepamatuje minulost je odsouzen k jejímu opakování. (včetně chyb)*
 - *Všechno, co bylo v projektu vytvořeno má potenciál být znovu použito.*

1b. opakovaně použitelné výsledky

- Smluvní dokumenty
- Organizace projektu a popis rolí
- Plány činnosti
- Plány kvality
- Výrobní dokumentace
- Vývojové prostředí
- Standardy projektu
- Firemní modely (datové, procesní, organizační apod.)
- Postupy kontroly projektu
- aj.

1c. archivace dokumentů

- Uchovávat výsledky je stejně důležité jako je vytvářet.
- Činnosti:
 - Použít existující (směrnice o archivaci) nebo nastavit nové interní postupy pro archivaci *dokumentace, fyzické vzorky, katalogy, prezentační materiály apod.)*
 - Určit způsob archivace a délku
 - Zajistit řádné označení a uložení (*dohledatelnost*)
 - Splnit zákonné nebo jiné povinné archivační postupy (*např. smlouva s poskytovatelem dotace – u projektů EU povinnost archivovat dokumenty 10 let*).

2. hodnocení projektu

- Základní aspekty hodnocení:
 - Ekonomická úspěšnost (finanční hlediska)
 - Dosažení cílů, očekávání a smluvních závazků
 - Zhodnocení výhod a nevýhod pro jednotlivé zainteresované strany (spokojenost zákazníka, uživatelů apod.)
 - Benchmarking (porovnání), co jsme chtěli mít a co máme
- Hodnotit projekt je možné i v jeho průběhu
- Metody hodnocení
 - závěrečná analýza
 - model 7S (MC Kinseyův model)
 - metoda semaforu

Závěrečná analýza

- Hodnocení naplnění cílů projektu
- Porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot všech měřitelných výsledků
- Rekapitulace změn předmětu projektu
- Naplnění plánu kvality
- Speciální podmínky, uskutečněná a zvládnutá rizika projektu
- Efektivita procedur řízení projektu

Model 7S

- zjišťuje se vliv realizace projektu na 7S:
 - **strategie** (strategy)
 - **system** (system)
 - **pracovníci** (staff)
 - **schopnosti, dovednosti** (skills)
 - **styl** (style)
 - **sdílené hodnoty** (shared values)
 - **struktura** (structure)

Metoda semaforu

- Ptáme se sebe, členů týmu, nadřízených, sponzora, zákazníka, uživatelů výsledků:
 - Co se podařilo?
 - Co se nedařilo?
 - Co bychom příště mohli udělat jinak?
 - Co jsme přehlédli?
 - Co jsme podcenili? atd.
- Odpovědi můžeme seřadit podle barev semaforu:
 - **Zelená:** pozitivní zkušenost, povedená akce
 - **Oranžová:** zvládli jsme to, ale šlo by to i lépe, existuje příležitost ke zlepšení, nebo naopak pozor na případné problémy
 - **Červená:** toto už raději neopakujme

3. úspěch projektu

Kdy je projekt úspěšný?

- **60. léta** – úspěch z technického hlediska (funguje/ nefunguje)
- **70. – 80. léta** – splnění trojimperativu (včas, v daném rozpočtu a v dané kvalitě)
- **90. léta** – splnění trojimperativu + přijat zadavatelem / zákazníkem
- **současnost:**
 - Je dokončen v plánovaném termínu
 - Nebyly podstatně překročeny náklady
 - Bylo dosaženo cíle
 - Výsledek je použitelný
 - Výsledek je akceptovaný zadavatelem/zákazníkem natolik, že umožní zveřejnění reference

4. time management

- **čas** – klíčový zdroj v projektech, je kapacitním omezením všech projektových činností a aktivit
- **trojimperativ (čas x kvalita x náklady)** – platí i v neprojektových činnostech; dobré zvládnutí řízení času (resp. aktivit) má pozitivní vliv na zbývající veličiny

- podle Stephena Coveye lze rozlišit 4 generace time managementu

TM	Hlavní princip	Výhody	Nevýhody
1. generace	zaznamenání a uspořádání úkolů (To-Do listy)	rychlé a přehledné, odškrtnutí úkolu dává pocit, že se posunujeme v před	opomíjí priority a někdy také termíny
2. generace	plánování úkolů a stanovení cílů – využití diářů a kalendářů	orientace na cíle a plánování času, přehlednost umožňující odhadnout vytíženost dne	obtížné rozhodování o prioritách, intuitivní nebo impulzivní přesouvání úkolů

TM	Hlavní princip	Výhody	Nevýhody
3. generace	koordinace aktivit a prioritizace cílů	orientace na priority, zvýšení výkonnosti	nutné důsledné plánování a sebedisciplína, plánování kratších časových jednotek (den, týden)
4. generace	skloubení osobních a firemních priorit; reakce na přetíženost pracovníků – uvědomění si, že člověk není stroj a má také osobní život.	harmonizace pracovních povinností a osobní spokojenosti; dlouhodobé cíle ve vazně na krátkodobé úkoly	nutné stanovení osobní vize, životních priorit, nutnost učit se plánovat dlouhodobě

4a. využitelné metody řízení času

1) stanovení cílů a aktivit (co chci, proč to chci)

2) prioritizace cílů a úkolů

- k určování priorit lze použít několik přístupů:
 - **ABC analýza** - úkoly zařazujeme podle následujících kritérií:
 - A – naléhavé a důležité úkoly (velmi důležité)
 - B – důležité ale nenaléhavé úkoly (středně důležité)
 - C – nejsou naléhavé ani důležité (málo důležité)
 - **Paretova analýza** – pravidlo 80/20 – 80 % úloh zabere 20 % času
 - **Eisenhowerův princip** – činnosti lze rozdělit do 4 kvadrantů podle jejich důležitosti a naléhavosti – *matice řízení času*

3) plánování

- plánujeme v pořadí dlouhodobé cíle (roky) – střednědobé cíle (měsíce) – krátkodobé cíle (týdny, dny)
- krátkodobé cíle by nikdy neměly odsouvat dlouhodobé cíle na neurčito

Matrice řízení času

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	<p>I. KRIZE („hašení požárů“)</p> <ul style="list-style-type: none"> Řešení krizových situací (co musí být hotovo dnes) Neodkladné problémy (co musí být hotovo do konce týdne) Aktivity s pevně stanovenými termíny (porady, SC, jednání atd.) <i>Pozn.: Krize často vznikají odsouváním úkolů II. kvadrantu!</i> 	<p>II. KVALITA („osobní vedení“)</p> <ul style="list-style-type: none"> Plánování a důsledná příprava Prevence, předvídání, předcházení problémům Ujasnění cílů a hodnot, držet správný směr Zvyšování kompetentnosti (učení se) Skutečný odpočinek (mimo práci) <i>Pozn.: Činnosti v tomto kvadrantu jsou zrádné tím, že na nás většinou netlačí. Musíme jim věnovat pozornost sami.</i>
Nedůležité	<p>III. KLAM</p> <ul style="list-style-type: none"> Naléhavost dává iluzi důležitosti Vyrušení (telefony, maily), neplánované návštěvy Některá korespondence a administrativa, některé porady Reakce na dožadování se pozornosti někoho jiného <i>Pozn.: Mnoho „neodkladných“ záležitostí je naléhavých pro někoho jiného, většinou pro někoho, kdo je ve vlastní časové krizi.</i> 	<p>IV. MRHÁNÍ ČASEM</p> <ul style="list-style-type: none"> Běžné rutinní úkoly, pracovní zaneprázdnění Některé telefonické hovory, nepodstatná korespondence „Únikové aktivity“ – diskuse o ničem, diskuse o problému namísto jeho řešení Čtení novinek na internetu, klábosení Domácí vysílení, sledování TV apod. <i>Pozn.: Vědomé i nevědomé mrhání časem je unikem z dlouhotrvajícího přetížení v kvadrantu I a III.</i>

4) delegování

- rozdělení práce mezi ostatní členy týmu (přidělení těm, kteří je zvládnou nejnáze)

5) monitorování a kontrola

- plán mít před očima, kontrolovat postup (kalendář, nástěnka apod.)

6) analýza zlodějů času

- **interní zloději času** (vyplývají z povahy člověka)
 - odkládání na pozdější dobu (dop. rozdělit na menší části, kontrolovat plnění)
 - neschopnost říci „ne“, nedostatečná asertivita
 - nedostačující zájem – nezajímavé nám zabere více času, trénink koncentrace
 - vyhaslost – vyčerpání (fyzické, duševní), příliš dlouhé věnování se stejné věci
- **externí zloději času** (působí z vnějšku)
 - návštěvníci
 - telefony, maily, ICQ apod.
 - čekání (připravit si práci v průběhu čekání)
 - porady a jednání (neefektivní jednání, mělo by se „jít k věci“)