

Organizování v projektovém
managementu

Realizace a monitoring projektů



ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

ORGANIZACE PROJEKTU

„Organizování, koordinování a realizace projektů má charakter cíleného a vědomého ovlivňování projektových procesů“.

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Organizace projektu

Org. složka projektového managementu musí zabezpečit :

- Vytváření vhodného organizačního prostředí
- Racionální delegování kompetencí na jednotlivé pozice org. struktury
- Respektování okolí, ve kterém se org. struktura nachází
 - Rozvíjení org. struktury
- Vytváření vhodného klima pro projektové pracovníky

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Dekompozice org. struktury projektu

Org. strukturu systému projektu tvoří prvky, které jsou nositeli jeho činnosti.

Jedním ze základních rysů projektové org. struktury je způsob přiřazování kompetencí.

Přitom je třeba respektovat tyto principy:

- Princip jednoznačného přiřazení
- Princip delegování podle očekávaných výsledků
 - Princip vyváženosti kompetencí
 - Princip úrovně rozhodování

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Tvorba org. struktury projektu

Probíhá ve dvou fázích:

- 1. Fáze definiční** – kde jsou definovány prvky, vztahy mezi prvky a vztahy k jednotlivým činnostem (kdo se bude na realizaci podílet)
- 2. Fáze popisná a přiřazovací** kde je definován popis jednotlivých vztahů a přiřazení vztahů prvkům org. struktury

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Projektová hierarchie

Projektová hierarchie vytváří základní organizační předpoklad k dosažení projektových cílů.

Zároveň určuje vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti subjektů, podílejících se na projektových pracích.

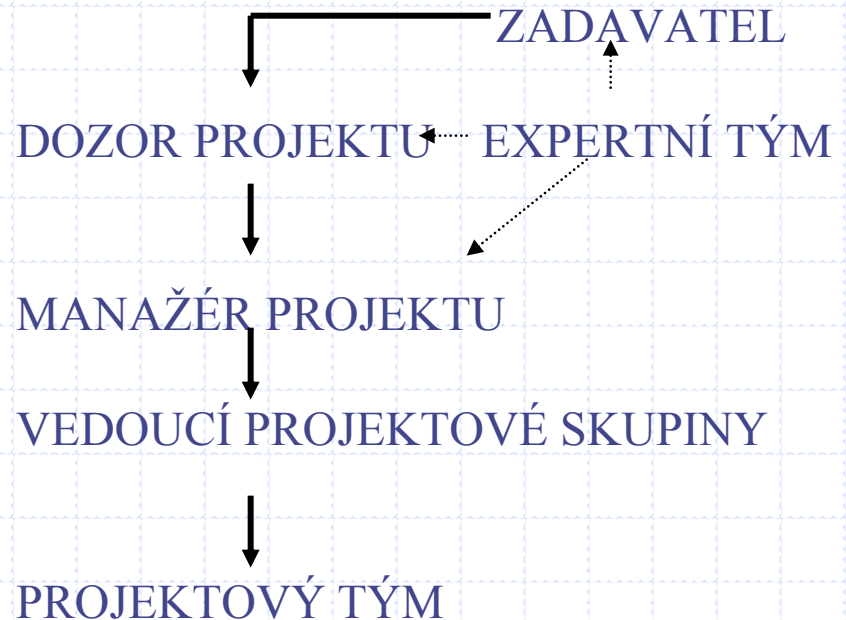
ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

Projektová hierarchie rozlišuje v rámci organizace projektu pozice:

- dozor projektu,
- expertní tým,
- manažér projektu,
- vedoucí projektové skupiny,
- projektový tým,
- případně v dlouhodobě realizovaném projektu kmenový projektový tým.

Schéma projektové hierarchie:



ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

VZTAHY

a) Primární

Schvalovací kompetence ohledně projektu

Řídící kompetence na úrovni realizace projektu

Věcná přímá kompetence vykonávání obsahu
činnosti

ORGANIZACE PROJEKTU

Teoretická část

VZTAHY

b) Sekundární

Spolurozhodovací pravomoc

Věcná spoluřešitelská odpovědnost

Věcná nepřímá odpovědnost

c) Komunikační vztahy

- Konzultační vztah- názory
- Informační vztah – povinnost informovat

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Modely organizačních struktur projektového managementu

Specifičnost org. struktury projektového managementu vyplývá z interdisciplinární povahy a časové ohraničenosti projektů.

Nelze kopírovat modely org. struktur projektového managementu z jednoho prostředí do druhého.

Při volbě modelu org. struktury projektového managementu musí být brány v úvahu přednosti a nedostatky projektu.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Konkrétní modely organizačních struktur projektového managementu

- Útvarový projektový management
- Maticový projektový management
- Čistý projektový management
- Síťový projektový management

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Útvarový projektový management

Nevytváří požadavky na změny ve stávající org. struktuře.

Je realizován prostřednictvím pracovních porad, pracovníci setrvávají na svých stálých, liniových pozicích, mají vysokou míru autonomie a jsou řízeni prostřednictvím liniových manažerů.

Zavádí se pro zavedení projektového managementu do podniku a pro malé projekty

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

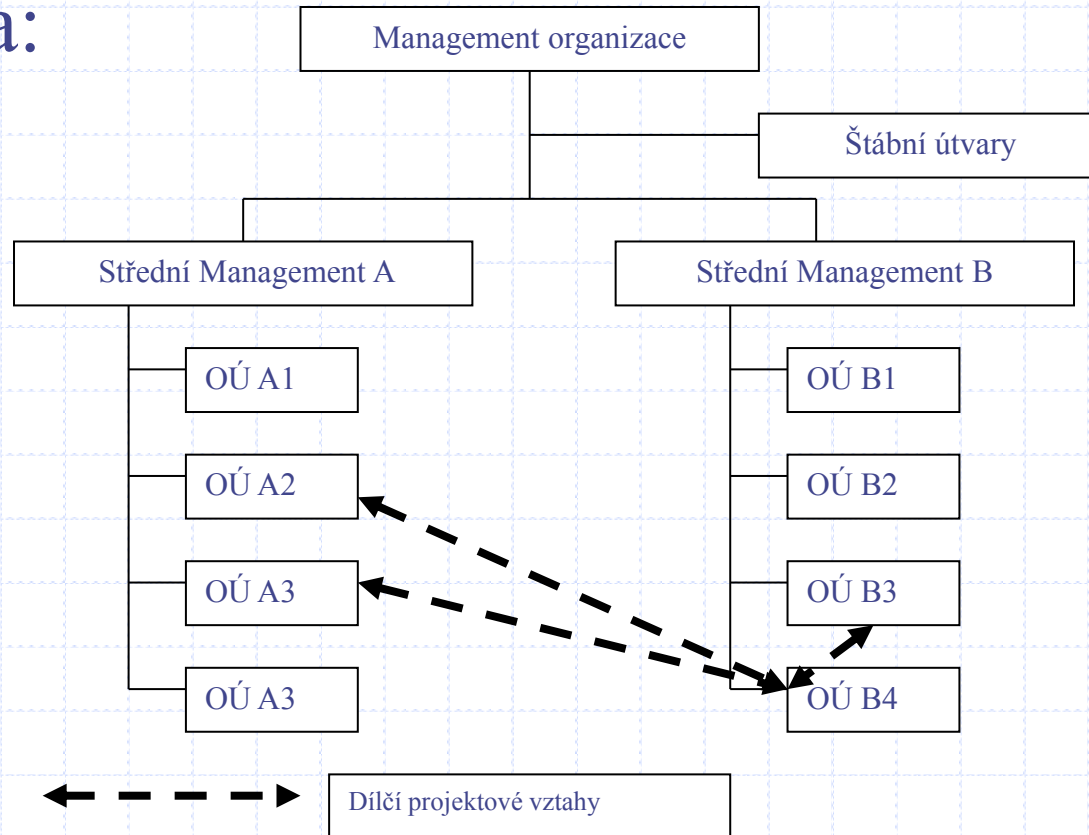
Model útvarového projektového managementu je možné modifikovat na:

- 1. Útvarový projektový management v jednotlivých odděleních**, kde je vyčleněna osoba zodpovědná za realizaci projektu. Řízení a koordinace projektu je zabezpečena liniovými manažery
- 2. Útvarový projektový management se štábním koordinátorem (zmocněnec)**, který má na starosti řízení a koordinaci realizovaných projektů. Nemá právo přikazovat, ale pouze jen metodicky vést a informovat vedoucí odborných útvarů. Tento submodel je vhodný v období zavádění projektového managementu.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

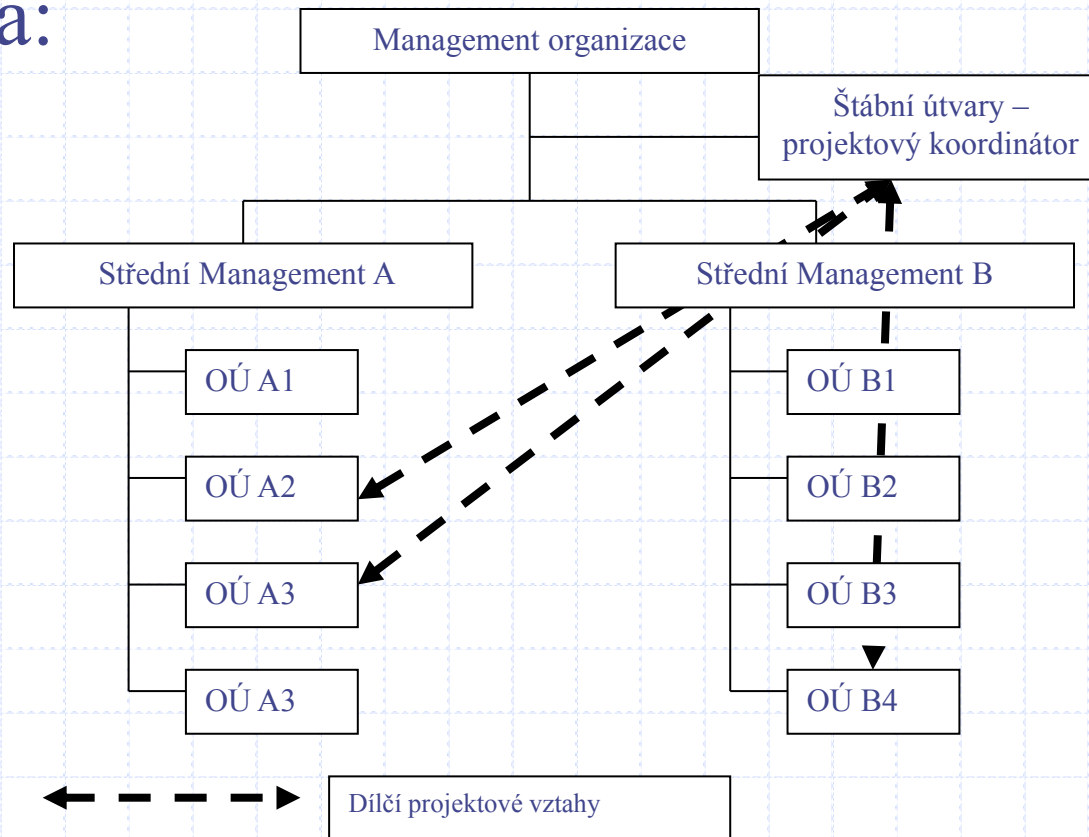
Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Maticový projektový management

Model maticové org. Struktury vzniká vložením projektové doplňkové struktury do stávající funkční liniově – štábní struktury.

Vloženou projektovou strukturu tvoří manažeři projektů a členové projektových týmů, kteří odpovídají za řízení jednotlivých projektů.

Maticový projektový management rozděluje oprávnění vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Maticový projektový management

Jeho využívání je vhodné v případech, kdy probíhá v organizaci několik projektů současně a kdy se jedná o středně velké projekty vyžadující společné disponibilní lidské zdroje.

Maticový projektový management klade vysoké nároky na komunikační a koordinační schopnosti projektových i liniových manažerů.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Maticový projektový management

Výhody:

- Občasné využívání vysoce kvalifikovaných specialistů
 - Využívání speciálních nástrojů a zařízení
- Průběžná konfrontace projektových cílů s celkovými cíli organizace
 - Lepší využití disponibilních zdrojů
- Pocit uznání v rovině odbornosti a osobního přínosu

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

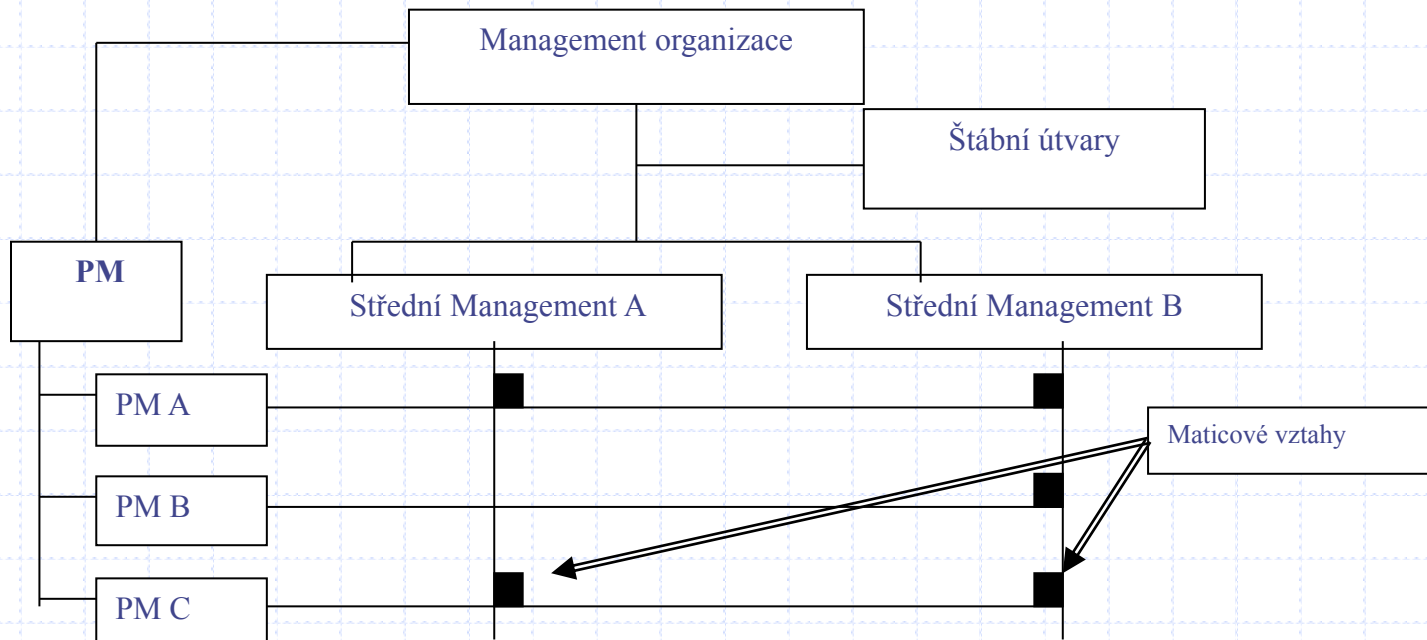
Nevýhody

- Zatížení členů projektového týmu
- Náročné vymezení kompetencí
 - Vícenásobná nadřízenost
 - Obtížné rozhodování
- Časová náročnost při řešení konflikt. situací

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Čistý projektový management

Využívá org. strukturu vytvořenou výhradně pro projektové účely.

V rámci této org. struktury jsou jednotliví členové projektových týmů po celou dobu trvání projektu zcela uvolněni ze svého stálého pracovního zařazení

Modely:

- Čistý projektový management ve stávající organizaci
- Čistý projektový management na zelené louce

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Sít'ový projektový management

Je charakteristický pro dynamickou org. strukturu. Využívá a dává do souvislosti výhody modelů maticové a čisté projektové org. struktury

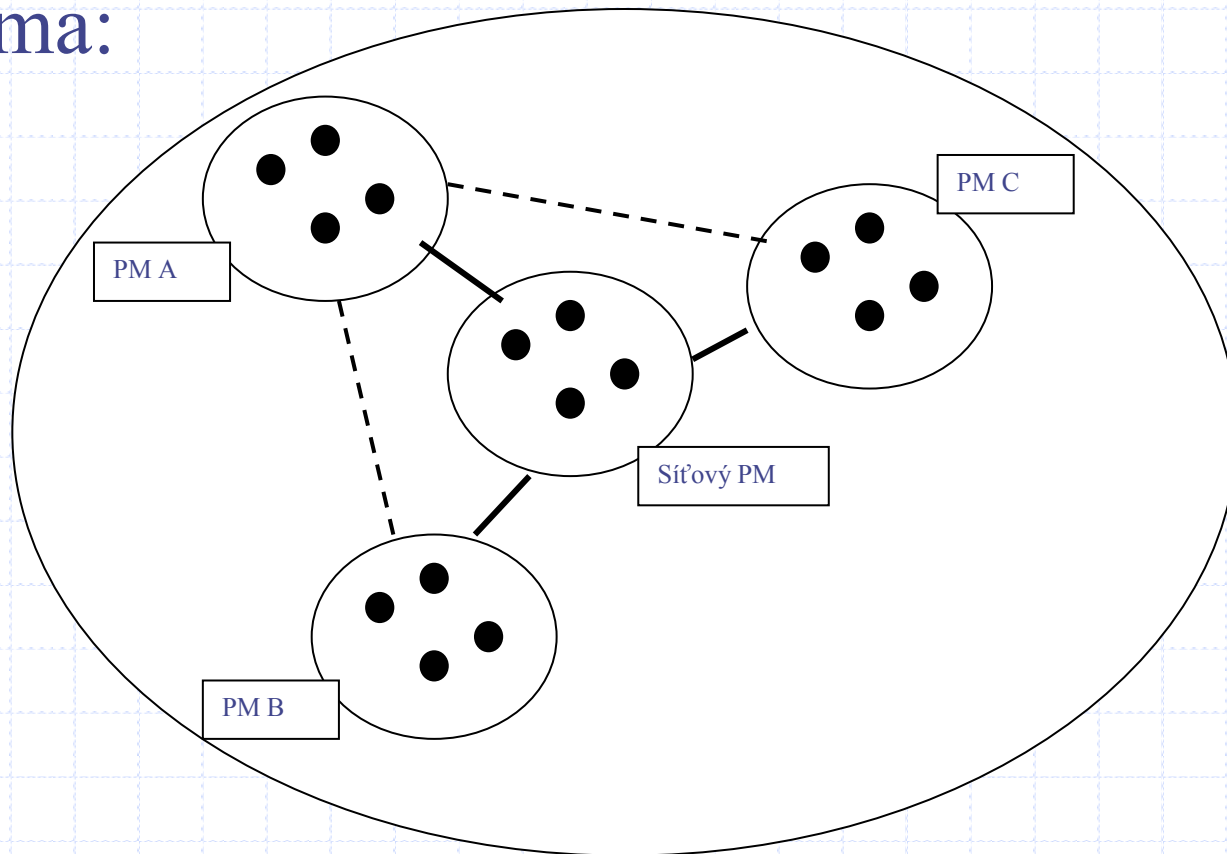
Je vytvářen vztahy mezi jednotlivými realizovanými projekty a kmenovou organizací, která je tvořena vrcholovým vedením organizace a odbornými odděleními.

Je velmi flexibilní, umožňuje řešit složité úkoly v požadovaném čase, kvalitě a minimalizaci nákladů.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Schéma:



ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Matrice zodpovědností

Popisuje vztahy mezi jednotlivými úkoly řešenými v rámci projektu, členy projektového týmu a externími subjekty projektu.

Matrice zodpovědnosti dává do souvislosti definiční tabulku činností projektu se vztahy jednotlivých pracovníků daného projektu.

Předností matice zodpovědností je vymezení jasné představy o úkolu a podílu na projektu pro každého člena projektového týmu a umožnění kontroly nad přidělenými činnostmi.

ORGANIZACE PROJEKTU

teoretická část

Výsledkem je tedy vzájemný vztah konkrétní osoby projektového týmu ke konkrétní činnosti projektu a vymezení schvalovací (S), řídicí (Ř) kompetence nebo věcně přímé či nepřímé odpovědnosti (VP, VN).

Schéma matice zodpovědností:

MATICE ZODPOVĚDNOSTÍ	osoba projektového týmu
projektová činnost	příslušná kompetence (odpovědnost)

ORGANIZACE PROJEKTU

praktická část

Př.

kód činnosti	název činnosti	Zelená E.	Sýrový D.	Janota E.	Zelinka L.
A	sestavení dotazníku			VP	
B	provedení primárního výzkumu			VP	Ř
C	vyhodnocení dotazníků			VP	VP
D	určení rozsahu poskyt. služeb	S	K	VP	
E	kalkulace vstupních nákladů	S	VP		
F	získání finančních prostředků	Ř	VP		
G	zajištění prostor			VP	
H	zajištění pracovníků	S		Ř	VP
I	výběr firmy na rekonstrukci	S	Ř	VP	
J	tvorba letáků				VP
K	tvorba a podání inzerátu				VP
L	školení pracovníků			Ř	VP
M	rekonstrukce	Ř	VN		
N	objednání a dodání kol		VP		
O	vylepení letáků				VP
P	instalace kol		VN		
Q	vybavení prostor	Ř	VP	VP	
R	tvorba www stránek a reklama v rádiu	S	VP		
S	tvorba programu pro otevírací den	S	K	VP	



REALIZACE A KONTROLA projektů

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

REALIZACE A KONTROLA PROJEKTOVÝCH PRACÍ

Řídící a kontrolní procesy **integrují projektové činnosti a jejich zdrojové nároky** na podmínky získání zdrojů.

Východiskem na řízení realizace projektových prací jsou plány, někdy označované jako **implementační plány**.

System řízení realizace projektů obsahuje:

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

1. Systém kontroly průběhu realizace projektu spočívající v kontrole plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů, a kvality uskutečnění projektových činností.

Kontrolní systém řízení realizace projektu umožňuje identifikovat a odstranit disproporce mezi skutečným a plánovaným průběhem realizace projektu a dosažení stanovených projektových cílů.

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

2. Informační systém zabezpečuje identifikaci, sběr, analýzu a vyhodnocení informací o průběhu implementace projektu.

Získané informace využívají projektoví manažeři při rozhodování a řízení průběhu realizace projektu

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

3. Systém koordinace – zabezpečuje soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace projektu.

Základní úlohu zde sehrávají projektoví manažeři.

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

4. Rozhodovací systém – klade důraz na volbu nejefektivnější varianty realizace projektových činností na základě dostupných informací a kritérií na jejich posuzování.
5. Motivační systém zahrnující utváření motivačního prostředí a respektování společné vize všech subjektů, které se zúčastňují realizace projektu
6. Administrativně – technický systém je důležitá podpůrná složka řízení realizace projektu obsahující výkaznictví, dokumentační práce, software podporu a administrativní činnosti

Realizace a kontrola PROJEKTU

Teoretická část

Nejdůležitějším systémem pro řízení realizace projektových činností je **informační systém**.

K nejčastějším příčinám ovlivňující průběh realizace projektu a jeho řízení patří:

- Neúplné zadání projektu
- Změny zadání projektu během jeho realizace
 - Nepřesně určené požadavky na zdroje
 - Špatně odhadnuté projektové náklady
- Nedostatečně provedená dekompozice projektu
- Nedostatečná kvalifikace řídicích a výkonných pracovníků participujících v projektu

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Významným prostředkem na získávání a odevzdávání informací jsou pracovní porady

Na **pracovních poradách** se má uskutečňovat:

- Kontrola postupu prací a specifikace důsledků neočekávaných změn
- Diskuse o alternativních možnostech realizace projektových činností
- Zabezpečení potřebných informací pro členy projektového týmu
- Koordinace projektových potřeb se všemi zúčastněnými stranami
 - Kontrola a minimalizace projektových nákladů
 - Dodržování kvality
 - Řešení konfliktních situací

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

KONTROLNÍ FÁZE V PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU

Kontrolní procesy umožňují **průběžně zjišťovat zda bude projekt dokončen včas, v požadované kvalitě a v rámci daného rozpočtu** při využití disponibilních zdrojů.

Kontrola času, kvality, nákladů a zdrojů tvoří složky projektové kontroly.

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

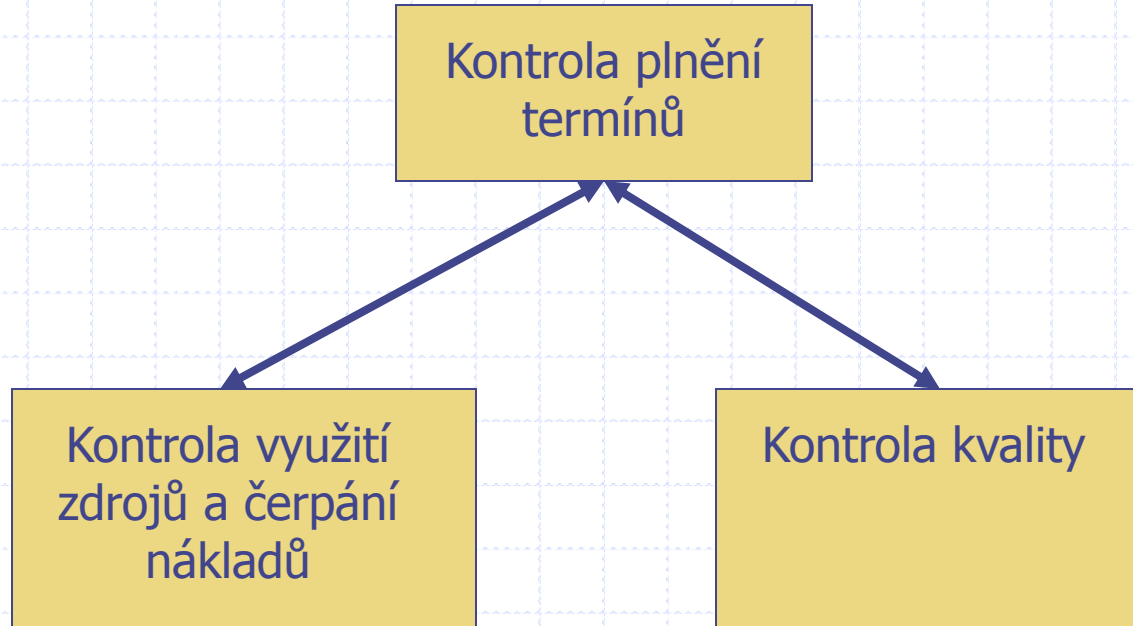
Základní kroky v průběhu kontrolního procesu jsou:

- Určení oblasti kontroly
- Stanovení norem (standardů)
 - Měření výkonu
- Porovnání výkonu s normami
- Návrhy případných nápravných opatření

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

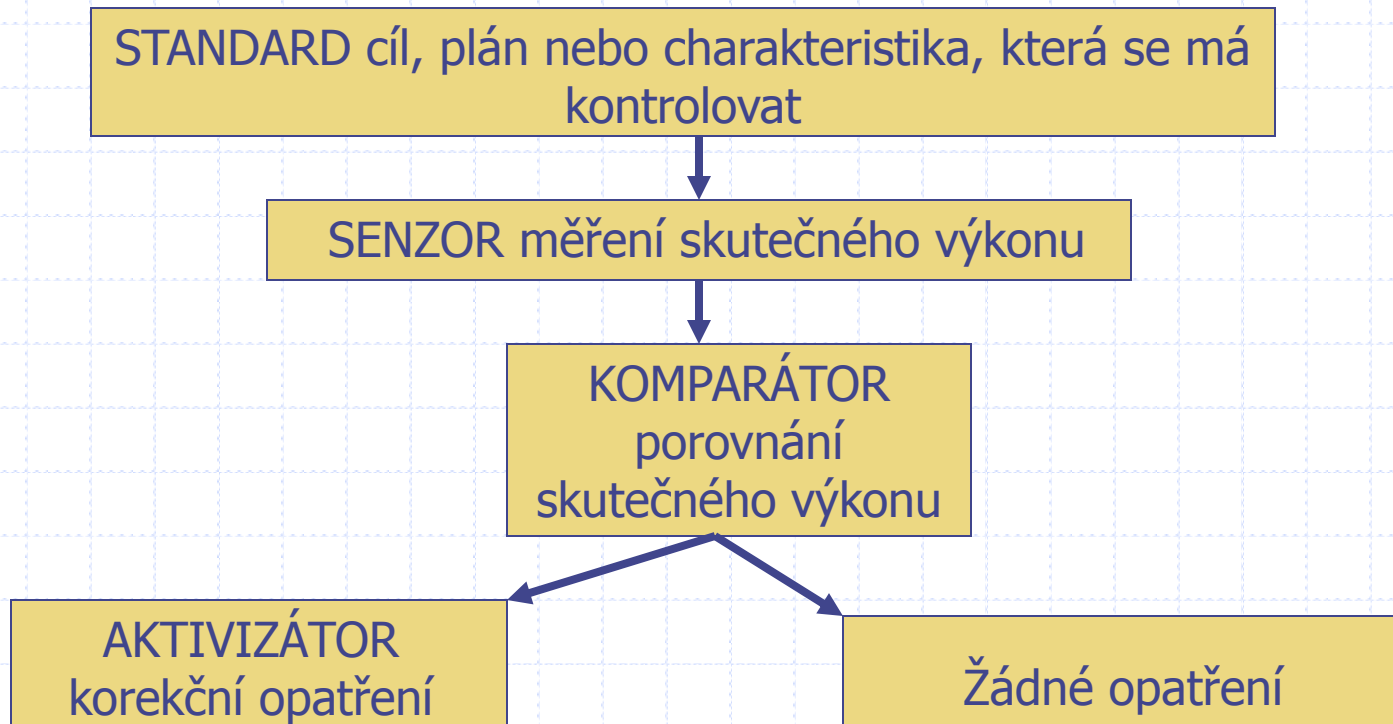
Složky projektové kontroly



Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Základní kontrolní postup



Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Měření skutečného výkonu

Formálně zahrnuje zprávy, brífingy, účast na prohlídce, korespondenci, auditorské zprávy

Neformálně se jedná o rozhovory, pozorování.

Korekční opatření může mít různou podobu replánování, reprogramování, realokaci zdrojů nebo změnu ve směrování projektu.

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

MONITORING

Se rozumí **udržení směřování** a systematická kontrola všech projektových aktivit. To umožňuje při hodnocení odzkoušet, odhadnout, resp. ocenit jak se vyvíjejí projektové záležitosti.

Monitoring by měl poskytnout adresně každému řídicímu stupni informace o vývoji projektu a stavu rozpisu prací.

Každý řídicí stupeň by měl dostat informace, které potřebuje na rozhodování o projektu.

Navíc , monitoring by měl být **konzistentní s logikou** plánovacího, organizačního, řídicího a motivačního systému projektu.

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Způsob získávání údajů na monitorování a hodnocení

1. Množství početností jednoduchý počítací výskytu událostí
2. Hrubé čísla vyjádření dat, hodin, fyzikálního množství použitých zdrojů a specifikace
3. Subjektivní číselné hodnocení odhady kvality, které uskutečňují kvalifikovaní jednotlivci nebo skupiny
4. Indikátory nepřímé opatření pro měření výkonu
5. Verbální opatření kvalita vztahu k zákazníkovi či morálka členů skupiny.

Realizace a kontrola PROJEKTU

teoretická část

Požadavky na systém kontroly

1. Měl by být **pružný**
2. **Neměl** by být nákladný
3. Měl by přinášet **užitek**
4. **Pohotově** fungující
5. Senzory a monitory musí být **dostatečně přesné a spolehlivé**
6. Fungování by mělo být **jednoduché**
7. Systém by měl být lehce **udržovatelný**
8. Systém by se měl dat dále **rozšiřovat** a upravovat



Diskuse:

1. Organizování
2. Realizace a monitoring projektů
3. Teorie projektového managementu

MANAGEMENT PROJEKTU A ZMĚNY

teoretická část

Literatura:

*Dolanský, V. – Měkota, V. – Němec, V.:
Projektový management, Grada
Publishing, Praha, 1996.*

*Majtan, M.: Projektový management,
nové trendy v managementu, EKONOM,
Bratislava, 2002, str. 81 – 97.*