

# PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ - NÁSTROJ DOSAŽENÍ ZAMÝŠLENÝCH PŘÍNOSŮ

10.11.2010

Ing. Jan Doležal, PM Consulting s.r.o., SPŘ o.s.

# Ing. Jan Doležal

2

- Ředitel a jednatel PM Consulting s.r.o.
- Certified IPMA level B
- Člen výboru SPŘ a předseda sekce „Projektově orientované společnosti“ ([www.cspr.cz](http://www.cspr.cz))
- Vedoucí autor knihy Projektový management podle IPMA
- [www.pmconsulting.cz](http://www.pmconsulting.cz)
- [jd@pmconsulting.cz](mailto:jd@pmconsulting.cz)
- 731 603 468

Šedivá teorie a zelený strom praxe?



# Teorie vs. praxe

4

- Tvrzení, se kterým se při tréninku dovedností projektového managementu často setkáváme:

*„No jo, ale to je teorie, v praxi je to jiné...“*



- Je tomu skutečně tak nebo ne?
- Co podmiňuje, případně je příčinou takového stavu?
- Lze s tím něco dělat?
- Lze skutečně v projektech optimalizovat náklady?

5

# Jak to vidí standardy

Aneb na čem panuje všeobecná shoda



# Projektové řízení ve světě

6

- Projektové řízení patří mezi standardní znalosti manažerů a pracovníků, kde je považováno za „Best of practice“
- International project management association (IPMA – [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch))
- Společnost pro projektové řízení – člen IPMA ([www.ipma.cz](http://www.ipma.cz))
- Project management institute (PMI [www.pmi.org](http://www.pmi.org))
- PRINCE2 ([www.prince2.org.uk](http://www.prince2.org.uk))
- ISO 10 006

# IPMA vs. PMI vs. PRINCE2

7

- PRINCE2 a PMI zaměřeny na procesy, dokumenty, organizační struktury apod.
- IPMA zaměřena na osobnost projektového manažera
- Filosofie v podstatě totožná – používají se ty samé metody atp.



# Základní principy

8

- Systematický přístup (protiklad nahodilosti a šturmování)
- Strukturování problému (Divide et impera!)
- Strukturování v čase (ne skokem, ale přiměřenými kroky)
- Týmová práce (víc hlav víc ví)
- Přiměřené prostředky (ne na komára kanónem, ale také ne na slona s prakem)
- Systémový přístup (uvažování věcí a dějů ve vzájemných souvislostech)
- Počítačová podpora (rutinu nechme strojům)
- Integrace



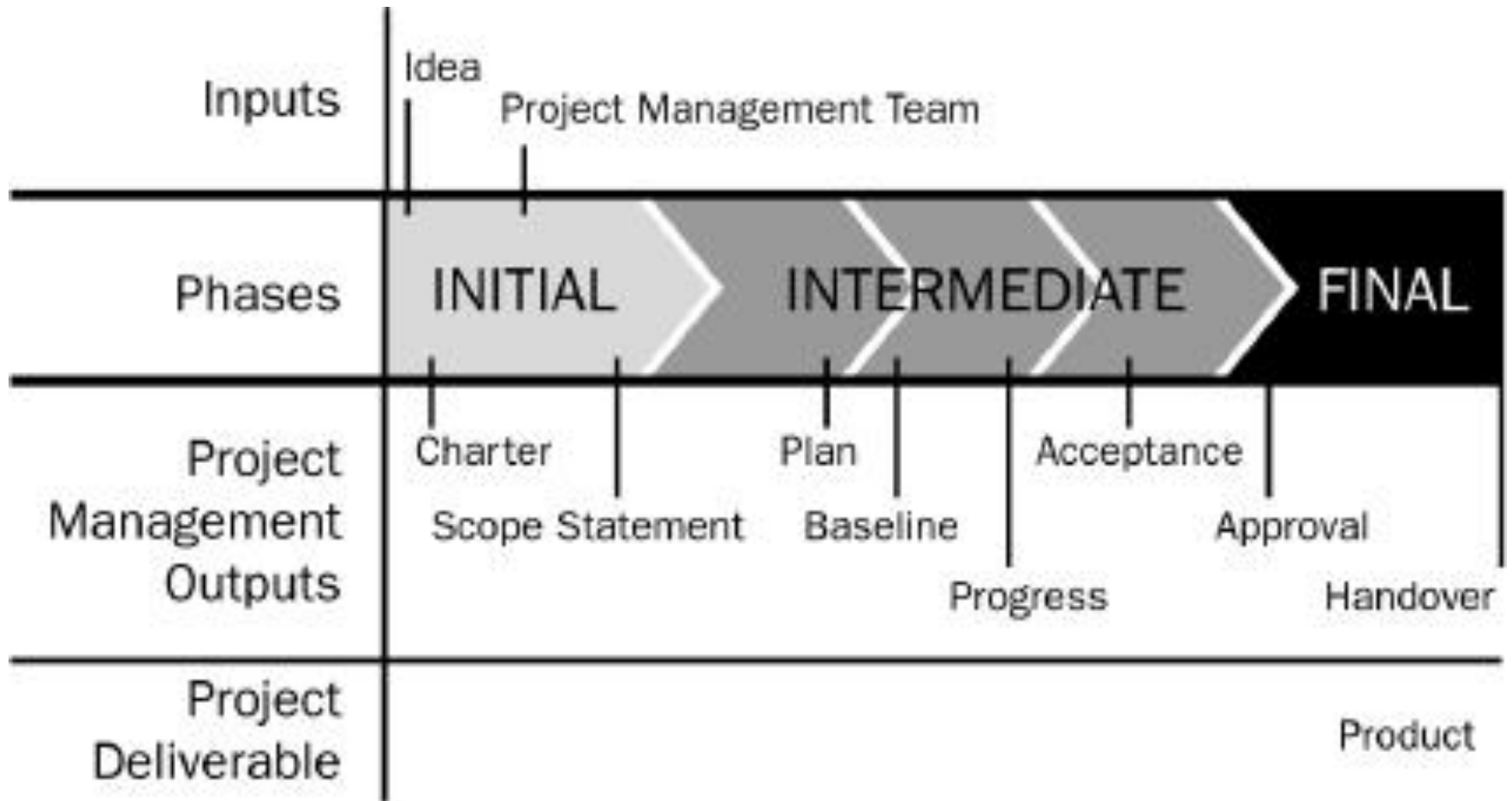
# Životní cyklus projektu-pojetí IPMA

9

- Předprojektová fáze
  - Strategické úvahy, analýzy a studie
- Projektová fáze
  - Zahájení (iniciace) – „start-up“
  - Plánování (analýza, syntéza, optimalizace)
  - Implementace (realizace)
  - Ukončení – „close-out“
- Poprojektová fáze
  - Rozbor pro poučení – „lessons learned“

# Fáze projektu dle PMI

10



# The 5 phases of the Project Life-cycle (P2)

11

The project life-cycle consists of 5 phases:

Define

Start-up

Initiate

Execute

Control



Definuj

Zahaj

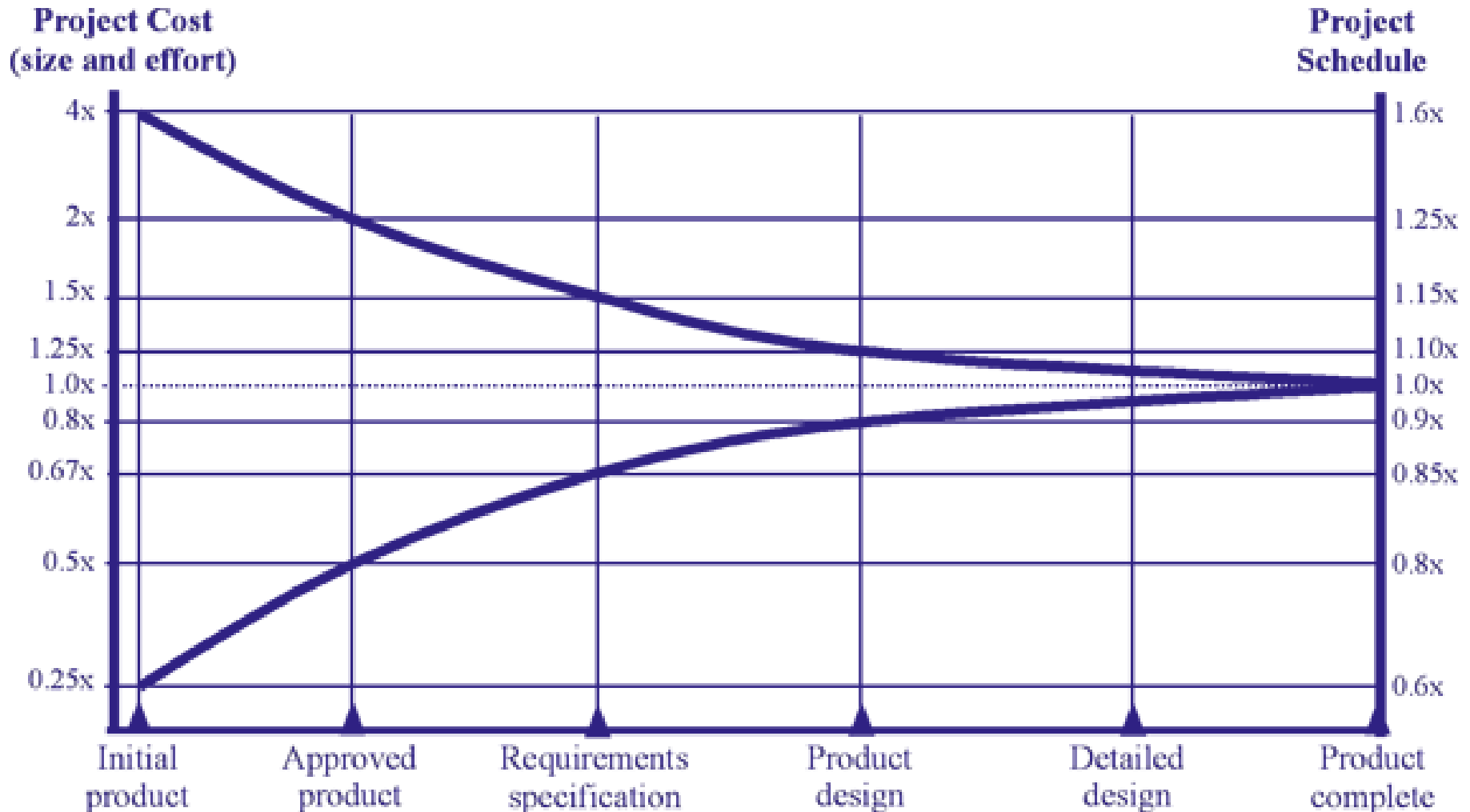
Rozjed'

Vykonej

Řid' /  
kontroluj

# Ovšem... kužel nejistoty

12



# Jinými slovy, obecně

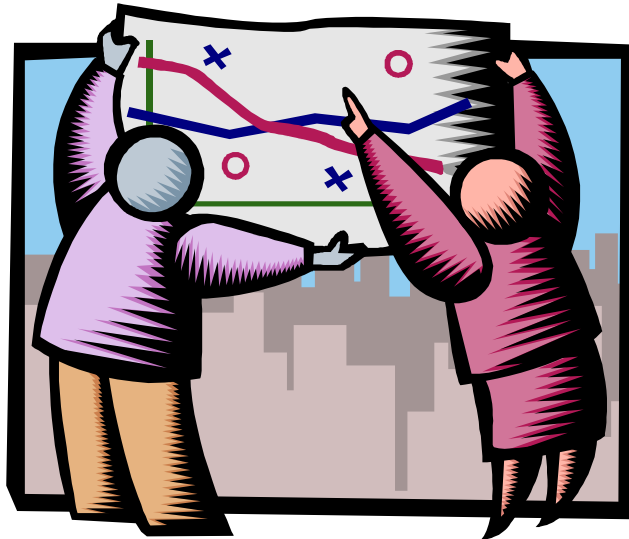
13

- Nejprve rozmýšlíme, co chceme
- Záměr je autorizován z odpovídající úrovně řízení, která za své rozhodnutí přejímá zodpovědnost
- Následně je záměr konkretizován, upřesněn a naplánován
- Opět proloženo ANO/NE kroky
- Realizace probíhá podle schváleného plánu, změny jsou koncepčně řízeny
- Organizace má definována pravidla pro řízení projektů a vzájemně projekty koordinuje (ve svém vlastním zájmu)

# A v takovém případě...

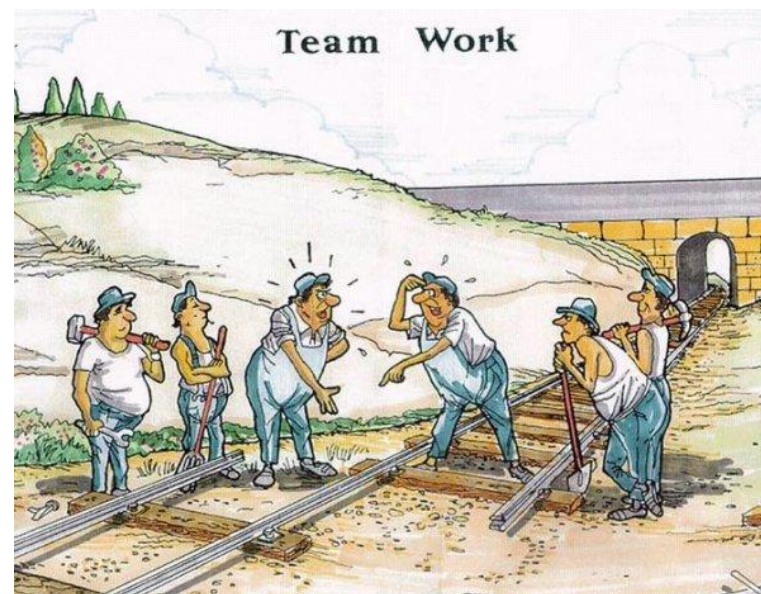
14

To docela funguje!  
(alespoň podle standardů)



# Zelený strom praxe

Aneb co na to „praktici“



# Visionary management

16





# Výchozí principy (výběr)

17

- Na nějaké logické rámce nebo plány projektu a podobné nesmysly není čas a i kdyby, je to zbytečně složité, nikdo tomu stejně nerozumí
- Vše, co jsme kdy dělali nakonec vždycky nějak dopadlo
- Co by nám kdo vykládal, jak máme co dělat? Sami tomu rozumíme nejlépe
- Hlavně aby se na nás nehodil nějaký průšvih
- Projektový manažer je ten člověk, který má všechnu zodpovědnost, ale žádné kompetence
- Proto je nejlépe přehodit zodpovědnost někam jinam (např. na dodavatele nebo tak něco)

# Životní cyklus „praktika“

18

- Vágně definované zadání (konkrétní věci by pak někdo mohl požadovat)
- Pevně stanovený termín a cena (dogmaticky)
- Zcela konkrétní zodpovědnost někomu nekompetentnímu a neznalému
- Přenos zodpovědnosti někam pryč
- Něco se začíná dít (začátek realizace, pozvolný)
- Fáze geneze nových úžasných nápadů a myšlenek do projektu (za které jejich generátoři nejsou zodpovědní a nebudou je ani realizovat)

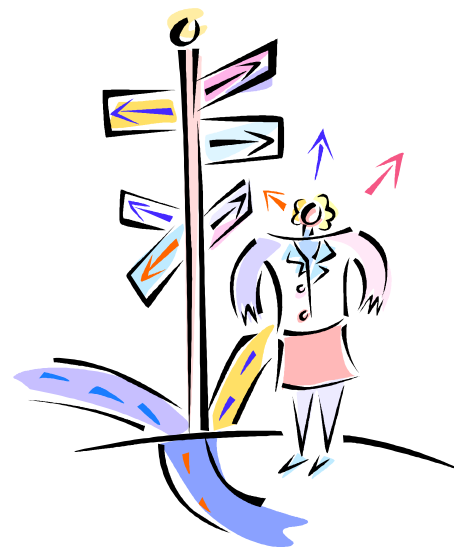
# Životní cyklus „praktika“ - 2

19

- Vznik konfliktů mezi projekty (tahanice o zdroje)
- Kauzální posouvání termínu a horní hranice rozpočtu (je to lepší než vyhlásit krizi projektu)
- Dosažení horní meze tolerance (okamžik, kdy by si vyšší vedení všimlo, že něco není ok)
- Vyhlášení totálního úspěchu a dodefinování původního zadání podle aktuálního stavu, kterého bylo právě dosaženo
- Vágně zadaný záměr, dodělat původní projekt...
- Projekty jsou v takovém případě poměrně drahým špásem

# Co z toho vyplývá

A co s tím?



# Skutečná realita

21

- Zřejmě nikdy se nám nepodaří dosáhnout ideálního stavu, to však neznamená, že se o to není možné snažit
- „Praktik“ je bohužel stejně tragický jako častý, důvodem je především naprostá neznalost, nevzdělanost, a to v takovém případě průřezově celou postiženou organizací
- Standardy (nebo SW) jsou často vnímány jako kouzelné příručky mladých svišťů, které vyřeší veškeré problémy (což samozřejmě nenastane)

# Základní prvky pro funkční systém

22

- Nadkritické množství znalých, tedy takových pracovníků, kteří vědí, o co jde a jak to funguje, a to na všech úrovních řízení, včetně vrcholové, průřezově v celé organizaci
- N kompetentních, tedy takových, kteří mají plně rozvinuté kompetence pro řízení projektů, případně pro vytváření systému řízení projektů, kdy N je odvozeno od velikosti organizace a předpokládaného počtu realizovaných projektů

# Základní prvky pro funkční systém 2

23

- Ochota a vůle managementu provést a dokončit zásadní změnu organizační struktury i kultury (systém projektového řízení nelze zavádět „zdola“)
- Strategie, aneb organizace ví, co a proč chce
- Poslední bod je extrémně důležitý a přitom není příliš často zmiňován
- Pokud se podaří výše uvedené životaschopně zavést, ekonomika projektů se razantně lepší

# Závěrečná teze

24

- Problémy s řízením projektů jsou často jen důsledkem způsobu řízení celé organizace a jejího směřování. Zde je případně potřeba začít.







26

# Děkuji za pozornost!

[jd@pmconsulting.cz](mailto:jd@pmconsulting.cz)

731 603 468