

search

Sprievodca projektovým riadením

Postav projekt
na dobrých
základoch

ea

Úvod

Tento e-book obsahuje extrakt poznatkov a praktických rád, ktoré ťa prevedú základmi projektového riadenia. Poskytne ti rámec, pochopenie a základné princípy projektového manažmentu. Preto je dobrým východiskovým bodom.

Skutočné majstrovstvo prichádza s praxou

Mysli na to, že až prostredníctvom reálnych projektov a skúseností sa naučíš, ako efektívne zvládať neočakávané výzvy, optimalizovať procesy a riadiť tímy k úspešnému dokončeniu projektov. Od tohto e-booku sa však môžeš odpichnúť, aby si to zvládol / zvládla čo najjednoduchšie.



Mýty a predstavy o projektovom riadení

Mýtus č. 1

✗ **Projektový manažér je len administratívna funkcia.**

✓ Ako projektový manažér máš kľúčovú rolu v riadení všetkých aspektov projektu, od plánovania až po realizáciu. Tvojou úlohou nie je len administratíva, ale aj vedenie tímu, rozhodovanie, riešenie problémov a riadenie rizík. Musíš byť strategický líder, ktorý riadi projekt tak, aby sa splnili všetky ciele včas a v rámci rozpočtu.

Mýtus č. 2

✗ **Plánovanie projektu je strata času.**

✓ Dôkladné plánovanie je základom úspešného projektu. Kvalitný plán pomáha predchádzať problémom, identifikuje riziká a zaisťuje, že všetci členovia tímu chápu svoje úlohy a zodpovednosti. Bez adekvátneho plánovania môže dôjsť k výrazným meškaniam, zvýšeniu nákladov a nesplneniu cieľov projektu.

Mýtus č. 3

✗ **Dobré projekty prebiehajú bez zmeny.**

✓ Zmeny sú nevyhnutnou súčasťou každého projektu. Nezáleží na tom, aký podrobný je tvoj plán, vždy existuje možnosť, že sa objavia nečakané výzvy alebo príležitosti, ktoré si budú vyžadovať úpravy. Kľúčom je mať flexibilný

prístup k riadeniu zmien a rýchlo prispôbiť projektové plány novým podmienkam.

Mýtus č. 4

✗ **Technické znalosti sú pre úspešného projektového manažéra najdôležitejšie.**

✓ Zatiaľ, čo sú technické znalosti dôležité, mäkké zručnosti ako komunikácia, vyjednávanie, riadenie tímu a riešenie konfliktov sú dôležité rovnako, ak nie viac. Ako projektový manažér musíš vedieť viesť ľudí, riešiť problémy a efektívne komunikovať so všetkými zainteresovanými stranami.

Mýtus č. 5

✗ **Ak nestíham, riešením je viac ľudí.**

✓ Pridanie ďalších ľudí do problémového projektu môže niekedy zhoršiť situáciu. Je potrebné analyzovať príčiny problémov a riešiť ich efektívnym spôsobom. Niekedy je lepšie zlepšiť procesy, odstrániť prekážky alebo lepšie koordinovať existujúci tím, než pridávať ďalšie ľudské zdroje.

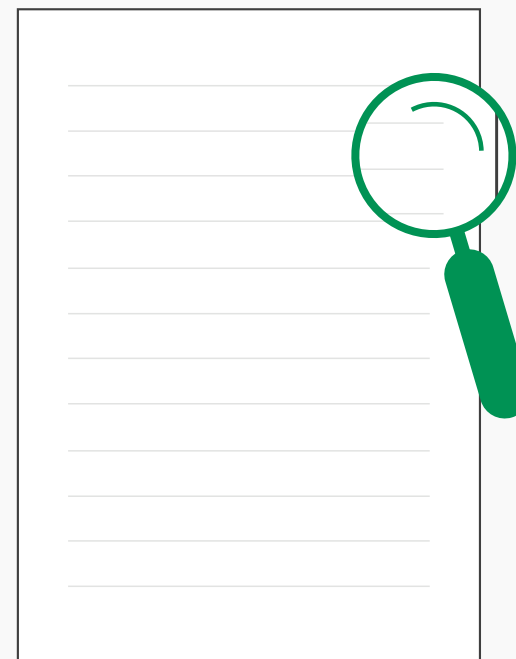
Mýtus č. 6

✗ **Projektové nástroje vyriešia všetky problémy.**

✓ Projektové nástroje ako softvér na riadenie projektov sú veľmi užitočné, ale samy osebe nedokážu zaručiť úspech projektu. Je potrebné ich správne používať v kombinácii s dobrými projektovými praktikami a skúseným manažmentom. Technológie nás môžu podporiť, ale ľudské rozhodovanie a vedenie nenahradia.

Obsah

Projektový manažment	05
Projekt	12
Projektový trojimperatív	14
Účastníci projektu	20
Projektový manažér	24
Projektový tím	28
Fázy projektu	31
1. Iniciačná (spúšťacia) fáza	34
2. Plánovacia fáza	40
3. Realizačná fáza	53
4. Ukončovacia fáza	65



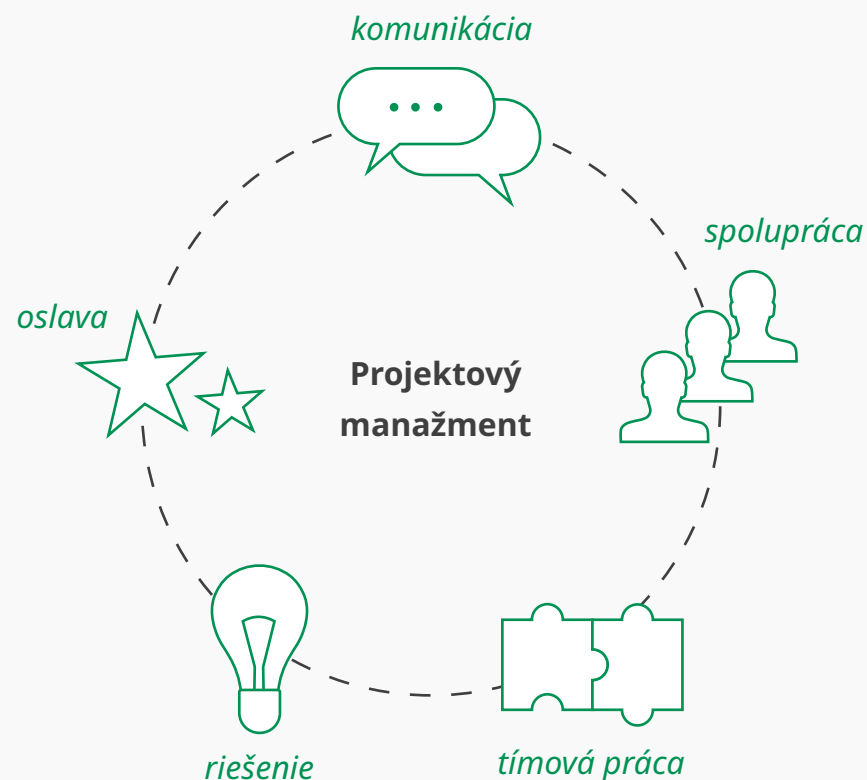
Projektový manažment



Projektový manažment

Predstav si spojivo, ktoré drží celý systém pokope. Túto úlohu vykonáva projektový manažment. Nasledujúcich 5 oblastí vnímaj ako princípy projektového manažmentu. Ich dodržiavaním si postupne vybuduješ rešpekt a dôveru.

1. **Komunikácia** – *informuj, zisťuj, odpovedaj na otázky*
2. **Spolupráca** – *správne rozhodnutia na základe faktov*
3. **Tímová práca** – *riadenie jednotlivcov so spoločným cieľom*
4. **Riešenie problémov** – *s chladnou hlavou a profesionálne*
5. **Oslava** – *oceň dobre vykonanú prácu*



1. Komunikácia

- informuj, zisťuj, odpovedaj na otázky

Komunikuj o stave projektu v každej jeho fáze nielen smerom k svojmu tímu, ale aj smerom k zadávateľovi projektu.

Ak by si si mal/a z celého e-booku zobrať len jednu vec, je to určite komunikácia. Projektoví manažéri sú ústredným zdrojom všetkých informácií o projekte. Neočakáva sa od nich, že budú mať odpovede na všetky otázky, ale to, že vedia, kde ich môžu zistiť.

Skvelý komunikátor len nepreposiela zistené informácie ďalej. Vždy pridá aj „FYI“, ktoré pomôže ostatným pochopiť, prečo sú informácie navyše dôležité, aký vplyv majú na projekt a aké kroky sa očakávajú od prijímateľa informácie.

2. Spolupráca

- správne rozhodnutia na základe faktov

Projektový manažment nie je o tom prikloniť sa na jednu alebo druhú stranu názoru. Je o správnych rozhodnutiach. Tvoj tím ocení, že robíš objektívne rozhodnutia pre dobro projektu na základe vstupov a faktov od všetkých zúčastnených strán. Ako líder buduješ kultúru spolupráce vo svojich tímoch, a tak tvoríš proces inšpirujúcej komunikácie a zdieľania myšlienok odlišný od hierarchickej kultúry, ktorá je prítomná mnohých firmách.

3. Tímová práca

- riadenie jednotlivcov so spoločným cieľom

Slovné spojenie „tímová práca“ znie ako milé a bezvýznamných kliše. Definuje však skupinu ľudí s určitými zručnosťami a odbornými znalosťami, ktorí sa stretávajú na krátke obdobia, aby dosiahli spoločný cieľ. Potom sa rozpustia a možno sa stretnú na ďalšom projekte. Projektový manažment je o riadení týchto tímov. Je to o tom, ako dostať ľudí rýchlo do obrazu, vytvoriť dôveru, a potom dosiahnuť výsledky.

4. Riešenie problémov

- s chladnou hlavou a profesionálne

Môžeš si byť istý/á, že na tvojom projekte sa niečo pokazí. Je to prirodzené. Tvojou úlohou však nie je ukazovať prstom a hľadať vinu či vinníka, ale rýchlo tento problém vyriešiť. Pokojne si pri riešení zober príklad od niekoho lepšieho. Ak riešiš problém, ktorý je hlbší, napríklad výkon člena tímu, tieto otázky rieš diskkrétne a s dobrým úsudkom.

5. Oslava

- oceň dobre vykonanú prácu

Keď ste sa ako skupina ľudí s rôznym zázemím, funkciami a zručnosťami stretli sa na krátke obdobie, vytvorili tím a dosiahli ste niečo veľké, je na mieste to osláviť. Ako? To je už na tebe. Hlavne si nájdite si čas zastavenie, reflexiu a oceňte jeden druhého.

Projekt

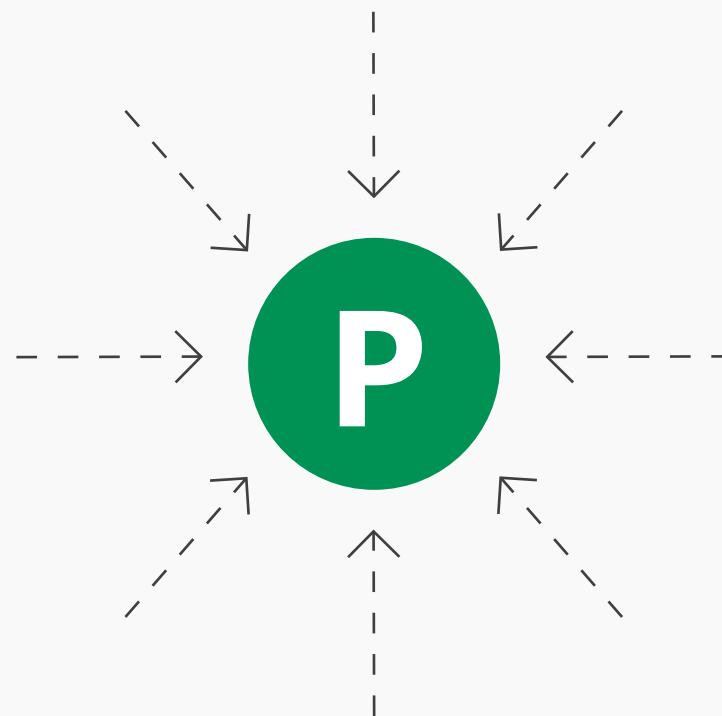
es

Projekt

Projekt je jedinečná úloha, ktorá má svoj začiatok a koniec. Zahŕňa súbor rôznych aktivít, ktoré sú starostlivo naplánované a riadené tak, aby si dosiahol konkrétny cieľ. Tento cieľ musí splniť určité požiadavky, a zároveň dodržať stanovený čas, rozpočet a zdroje, ktoré máš k dispozícii.

Norma ISO 10006 definuje projekt ako jedinečný proces, ktorý sa skladá zo súboru koordinovaných a riadených činností s dátumom začatia a dokončenia, vykonávaných na dosiahnutie cieľa zodpovedajúceho špecifickým požiadavkám vrátane časových a nákladových obmedzení a obmedzených prostriedkov.

Je to podobné, ako stavba domu. Musíš vedieť, čo chceš postaviť, naplánovať si, ako to urobíš a musíš sa držať toho, koľko času a peňazí na to máš.



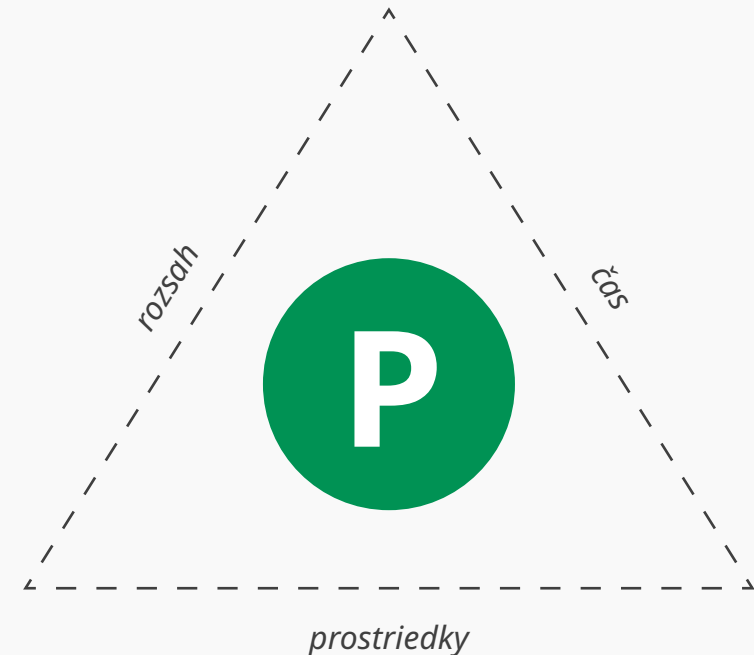
Projektový trojimperatív

es

Projektový trojimperatív

Počas celej doby riadenia projektu je dôležité sledovať tri oblasti nazývané projektový trojimperatív, železný trojuholník či projektový trojuholník. Pôvod má v 50. rokoch 20. storočia a vysvetľuje vzťahy medzi týmito oblasťami, dimenziami alebo vrcholmi trojuholníka.

1. **ROZSAH** – čo má byť urobené a v akej kvalite
2. **ČAS** – termíny, kedy to má byť urobené
3. **PROSTRIEDKY** – Finančné, materiálne a iné potrebné prostriedky vrátane ľudských zdrojov

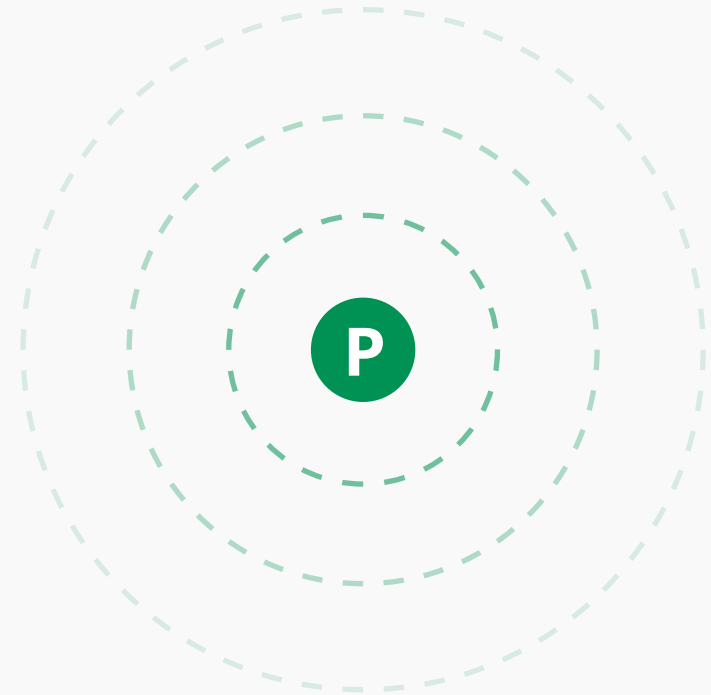


1. Rozsah

- čo má byť urobené a v akej kvalite

Tvojou úlohou je zabezpečiť, aby výsledný produkt spĺňal požadovanú kvalitu a bol v súlade so špecifikáciami.

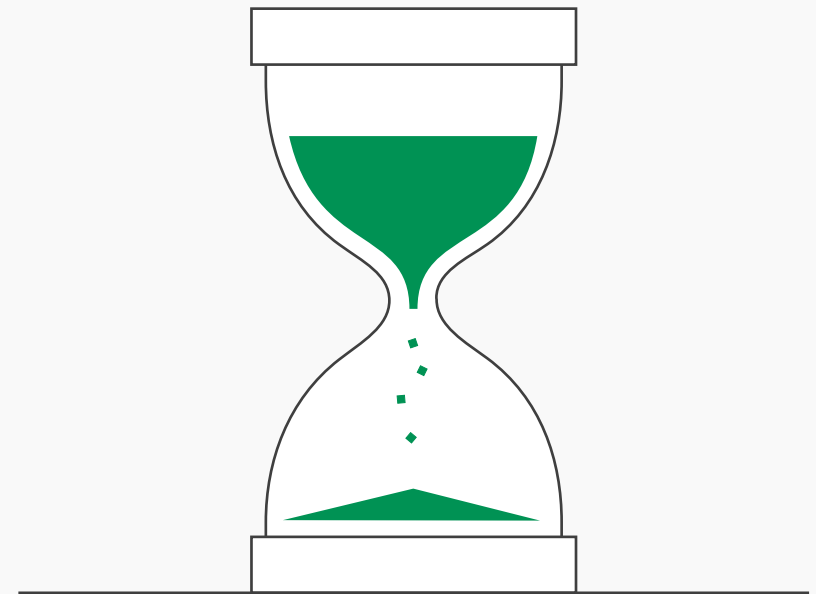
Úspora na nesprávnom mieste môže viesť k problémom v dlhodobom horizonte, čo môže ohroziť úspech projektu.



2. Čas

- termíny, kedy to má byť urobené

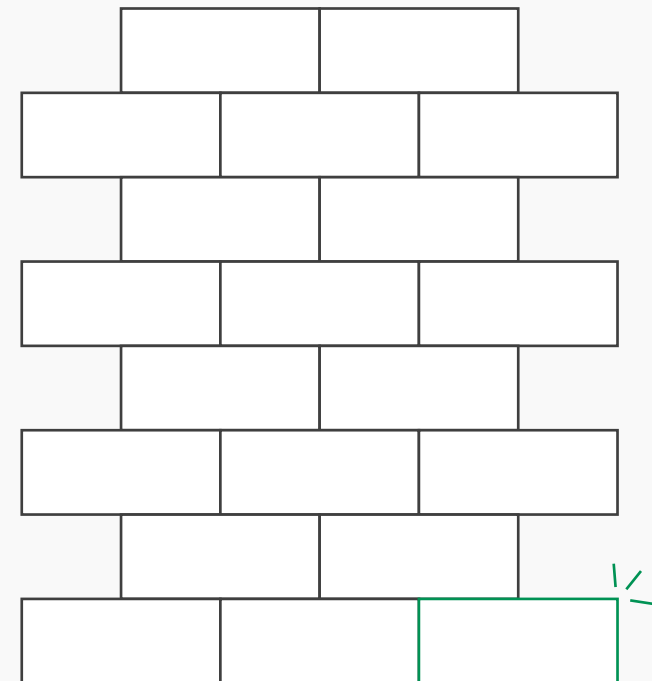
Dodržanie termínov je často kritické. Zdržanie sa v jednej fáze môže viesť k problémom v ďalších fázach, k zvýšeniu nákladov a strate dôvery klienta. Preto by si mal/a efektívne plánovať a sledovať priebeh prác, aby sa projekt dokončil v stanovenom čase.



3. Prostriedky

- *finančné, materiálne a iné potrebné prostriedky vrátane ľudských zdrojov*

Rovnako dôležité je dodržanie rozpočtu. Prekročenie nákladov môže ohroziť ziskovosť projektu a spokojnosť klienta. Pri riadení rozpočtu musíš zohľadňovať nielen materiál a pracovné náklady, ale aj potenciálne riziká a nečakané výdavky.

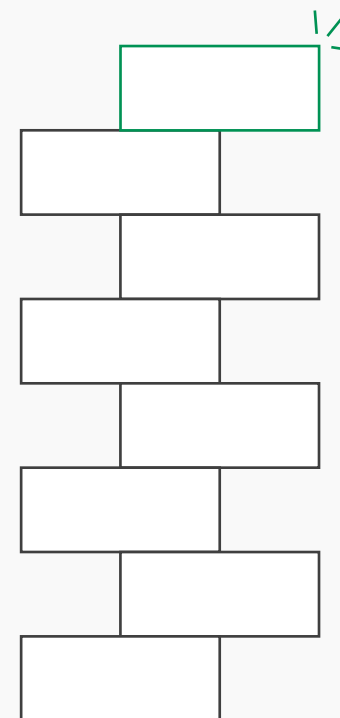


Udržuj rovnováhu medzi jednotlivými oblasťami

Ak uprednostníš niektorú z oblastí, následkom môže byť zníženie dôkladného plnenia tých ďalších. Okrem rozsahu, času a prostriedkov vstupujú do procesu aj ďalšie oblasti ako kvalita, zdroje a riziko, preto je splnenie všetkých oblastí naraz veľakrát výzvou.

Nedá sa všetko naraz

Ak sa rozhodneš projekt urýchliť, môže to zvýšiť náklady alebo znížiť kvalitu. Preto je dôležité pravidelne monitorovať priebeh projektu a byť pripravený/á na rýchle rozhodovanie, ak sa objavia odchýlky od plánu. Skúsení projektoví manažéri v praxi zistili, že projekty sa nedajú robiť zároveň lacno, kvalitne a rýchlo.



Účastníci projektu

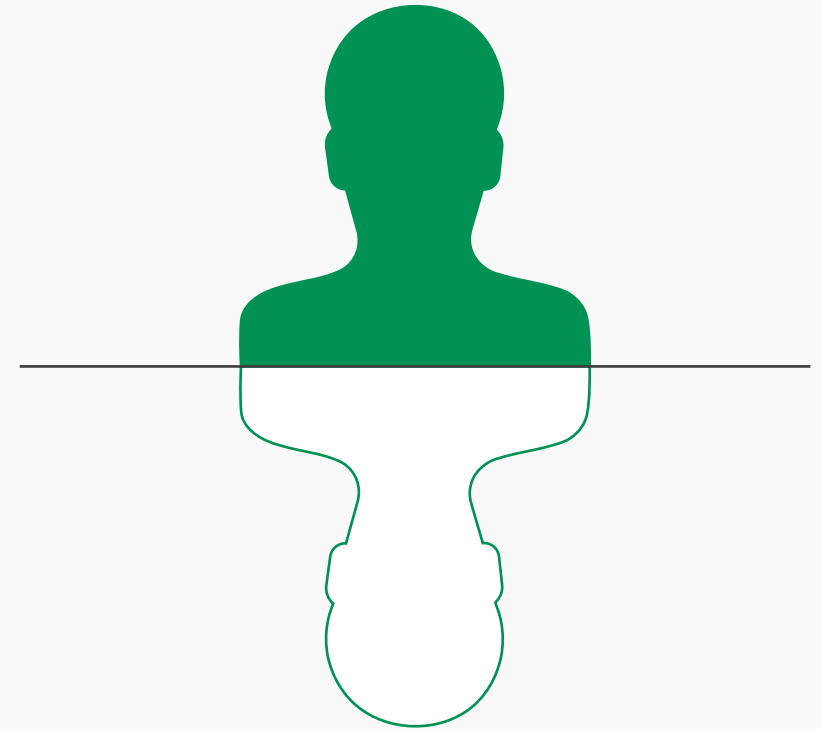


Účastníci projektu

Zúčastnené strany alebo stakeholders sú osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú záujem o projekt alebo sú ovplyvnené výsledkami projektu.

- **interní účastníci** – zamestnanci, manažment
- **externí účastníci** – zákazníci, dodávatelia, investori, miestna komunita, regulátorne orgány

Účastníci môžu mať rôzne úrovne vplyvu na projekt a rôzne očakávania. Zároveň priamo alebo nepriamo ovplyvňujú priebeh projektu.



Účastníci projektu

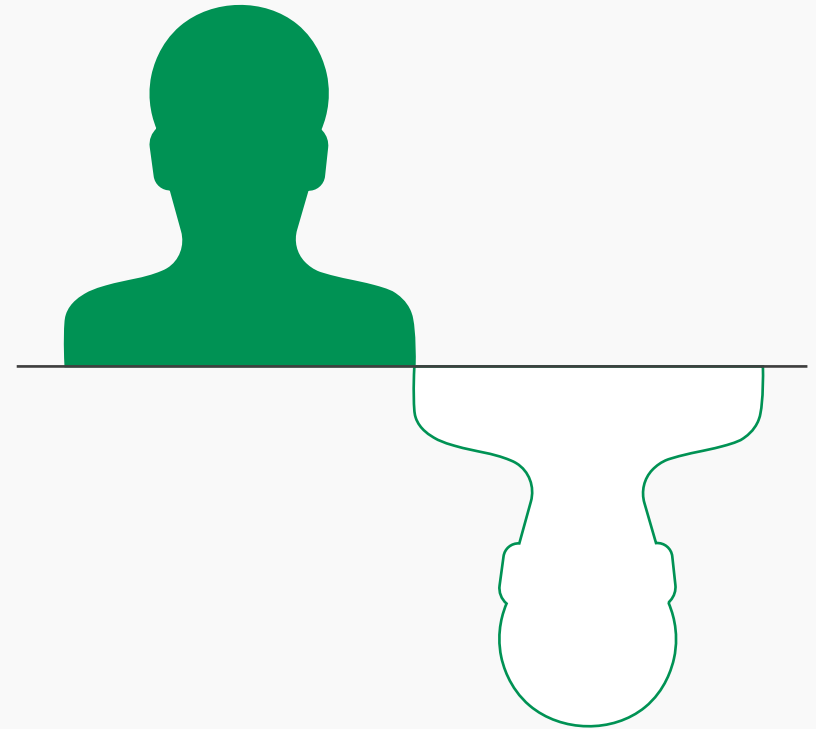
Priamo zúčastnené strany

- obstarávateľ, zadávateľ projektu, investor
- financujúce organizácie
- osoby s prospechom z projektu, ak sú do projektu priamo zapojené
- zhotovitelia častí projektu, poskytovatelia služieb a iní
- dodávatelia a stavebné firmy

Nepriamo zúčastnené strany

Osoby dotknuté uskutočňovaním alebo dokončením projektu a osoby, ktoré môžu ovplyvniť priebeh projektu.

- verejná a štátna správa
- životné prostredie
- regulačné úrady
- susedia staveniska
- budúci majitelia (napr. bytov)



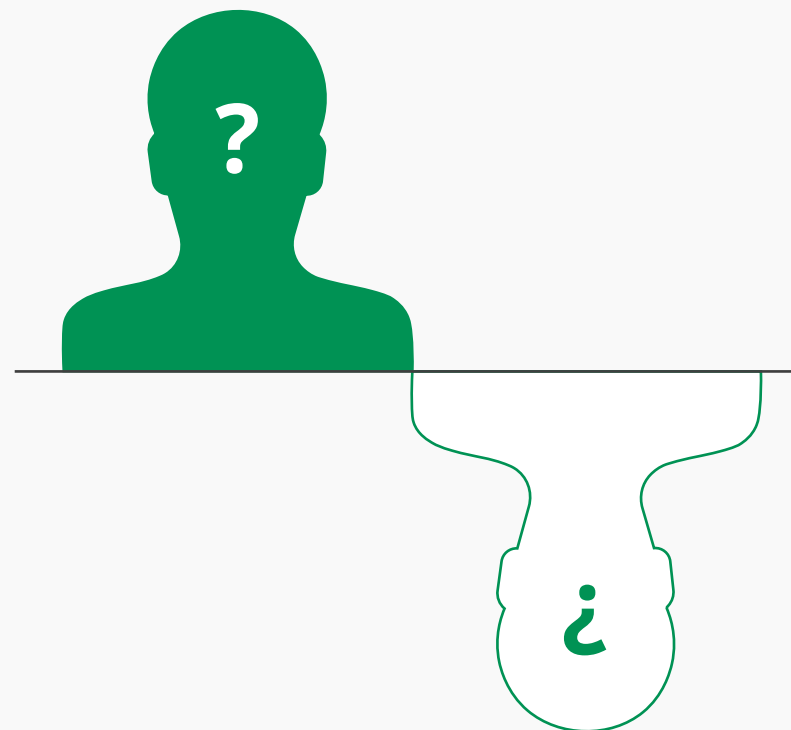
Spoznaj zúčastnené strany

Zúčastnené strany môžu projekt buď podporovať alebo mu klásť odpor. Preto je dobré ich identifikovať a spoznať. Potom je dôležitá analýza, aby si pochopil/a ich očakávania, vplyv a záujmy.

Transparentná komunikácia

Komunikácia je veľmi dôležitá pre riadenie očakávaní a budovanie dôvery. Vytvor si komunikačný plán, ktorý definuje, kto, kedy a ako bude komunikovať so zúčastnenými stranami. Prispôb svoj prístup k jednotlivým zúčastneným stranám na základe ich potrieb a očakávaní. Niektorí zúčastnení môžu vyžadovať viac informácií a konzultácií, zatiaľ čo iní môžu preferovať menej častú komunikáciu.

Ak je to možné, zapoj zúčastnené strany do procesu rozhodovania a plánovania. Zvyšuje to ich pocit angažovanosti v projekte.



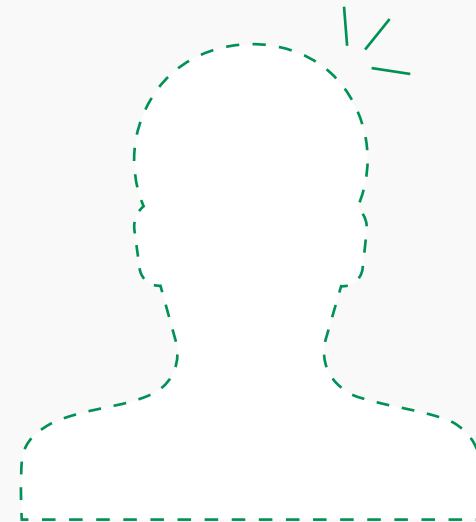
Projektový manažér



Projektový manažér

Projektový manažér je zodpovedný za splnenie cieľov projektu pri dodržaní jeho všetkých stanovených charakteristík a je v centre všetkého diania.

Spája sa uňho výkon riadenia činností a vzťahov vo vnútri projektu, odborné práce na projekte, dennodenné riadenie procesov, schopnosť kontrolovať a viesť členov projektového tímu, analytické schopnosti v súvislosti s kontrolou progresu projektu a schopnosť identifikovať príležitosti a riziká projektu.

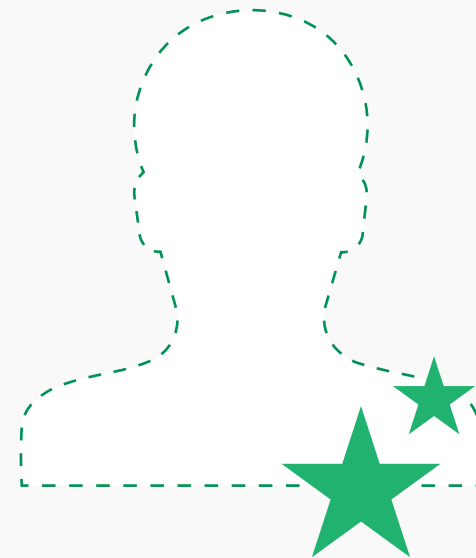


Zručnosti

Projektový manažér disponuje kombináciou odborných technických a mäkkých zručností, ktoré sú nevyhnutné pre efektívne riadenie projektov.

Medzi najdôležitejšie patria:

- **Organizačné schopnosti** – schopnosť plánovať a koordinovať viaceré úlohy a zdroje
- **Komunikačné zručnosti** – efektívna verbálna a písomná komunikácia s tímom a klientmi
- **Orientácia na riešenie problémov** – schopnosť rýchlo identifikovať problémy a nájsť vhodné riešenia
- **Flexibilita** – prispôsobenie sa zmenám a nečakaným okolnostiam
- **Leadership** – schopnosť viesť tím a motivovať ho k dosiahnutiu cieľov
- **Technické znalosti** – pochopenie technických aspektov projektu



Zodpovednosti

Riadenie zdrojov projektu

- času (harmonogram)
- ľudských zdrojov, ktoré sú reprezentované projektovým tímom
- finančných prostriedkov pridelených na projekt
- hmotných prostriedkov (materiál, softvér, iné zariadenia)

Plánovanie a kontrola

- efektívne využívanie zdrojov
- koordinácia subdodávok
- znižovanie rizík a optimalizácia riešení pri problémových situáciách
- predchádzanie nežiadúcim konfliktom

Riadenie ostatných subjektov a procesov

- vzťahy medzi projektom a okolím, k manažmentu spoločnosti, vzťahov
- so zákazníkom
- ovšetkých informačných tokov naviazaných na projekt

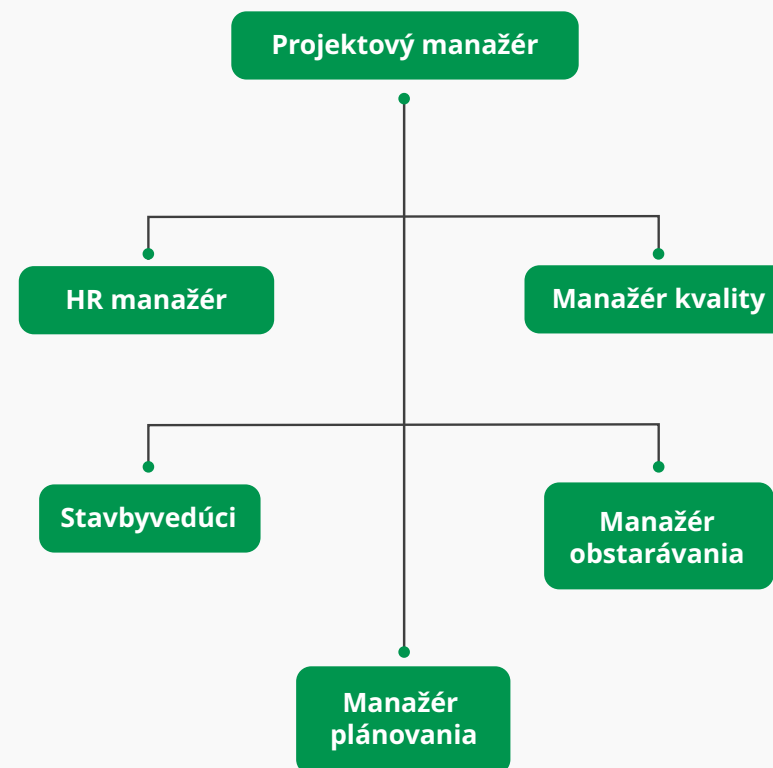
Projektový tým

es

Projektový tím

Projektový manažér je vedúci tímu. Ten je vyskladaný z osôb s poverením realizovať určitú úlohu s presne definovaným zadáním, v požadovanej kvalite, s určeným časovým rámcom.

Projektový tím je skupina odborníkov a špecialistov, ktorí spolupracujú na dosiahnutí cieľov konkrétneho projektu. Zvyčajne je tvorený z viacerých členov s rôznymi odbornými profilmi, čo umožňuje efektívne riešenie rozmanitých úloh. Zloženie tímu sa môže líšiť v závislosti od typu a rozsahu projektu. Každý člen tímu prináša do projektu svoje špecifické zručnosti, znalosti a skúsenosti, ktoré sú nevyhnutné na úspešné splnenie úloh a dosiahnutie výsledkov projektu.



Role v projektovom tíme

Odborní špecialisti

Títo členovia majú technické zručnosti potrebné na realizáciu špecifických úloh projektu. V prípade architektonických projektov môže ísť o architektov, projektantov, inžinierov, urbanistov či krajinných architektov.

Konzultanti

Externí odborníci, ktorí poskytujú špecializované znalosti alebo služby, ako sú právne poradenstvo, environmentalistika alebo finančné analýzy.

Koordinátori

Osoby zodpovedné za synchronizáciu prác medzi rôznymi tímami alebo oddeleniami, zabezpečujúce, aby všetky činnosti prebiehali hladko a v súlade s plánom.

Administratívna podpora

Členovia, ktorí sa starajú o administratívne úlohy, vrátane dokumentácie, správy zmlúv, komunikácie a organizácie stretnutí.

Zástupcovia klienta

V niektorých prípadoch sú súčasťou tímu aj zástupcovia klienta, ktorí zabezpečujú, že projekt spĺňa požiadavky a očakávania zadávateľa.

Fázy projektu

es

Fázy projektu

Každý projekt je z dôvodu jeho riadenia rozdelený do štyroch častí, ktoré sa nazývajú skupiny procesov riadenia projektu a spoločne tvoria cyklus riadenia projektu.

Tieto časti / fázy sú univerzálne použiteľné pre väčšinu projektov, ale môžu sa prispôbiť konkrétnym potrebám a požiadavkám. Každá fáza má svoj špecifický účel a obsahuje kľúčové činnosti, ktoré je potrebné vykonať pre úspešné zvládnutie projektu.

- **Iniciačná / spúšťacia fáza**

Zisťujeme či má projekt zmysel, či je realizovateľný, určíme si ciele projektu a identifikujeme zúčastnené strany.

- **Plánovacia fáza**

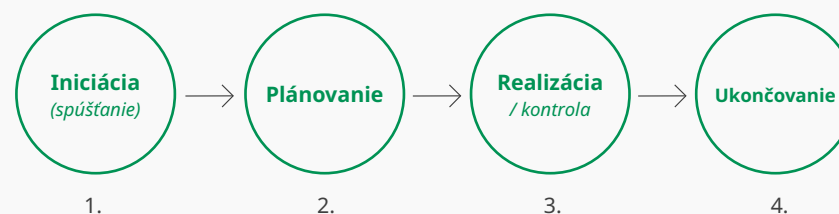
Vytvoríme podrobný plán, ktorý povedie projekt od začiatku až po koniec, stanovíme rozsah projektu a jasne vymedzíme, čo bude projekt obsahovať a čo nie.

- **Realizačná / kontrolná fáza**

Vykonáme naplánované aktivity, dosiahneme cieľ projektu, zároveň sledujeme priebeh projektu a zaisťujeme jeho súlad s plánom.

- **Ukončovacia fáza**

Formálne ukončíme projekt a odovzdáme výstupy, archivujeme projektovú dokumentáciu a v neposlednom rade dokumentujeme ponaučenia, ktoré môžu byť užitočné pre budúce projekty.



Fázy projektu

Prechod medzi jednotlivými fázami projektu sa uskutočňuje na základe splnenia konkrétnych kritérií, ktoré sú definované pre každú fázu. Tieto kritériá sa nazývajú **prechodné body** alebo **fázové brány** (v angličtine sú často označované ako stage gates alebo phase gates).

Každá fáza projektu má určité ciele, výstupy a aktivity, ktoré musia byť úspešne dokončené, aby mohol projekt prejsť do ďalšej fázy. Prechod medzi fázami je často podmienený formálnym schválením zo strany projektového manažéra, alebo iných zainteresovaných strán.

Iniciačná fáza - Plánovacia fáza:

- **prechodný bod** – schválená projektová charta, projekt získal oficiálne povolenie na ďalší postup

Plánovacia fáza - Realizačná / kontrolná fáza:

- **prechodný bod** – schválený detailný plán projektu, všetky zdroje sú pridelené, aby mohla začať realizácia

Realizačná / kontrolná fáza - Ukončovacia fáza:

- **prechodný bod** – schválené všetky hlavné výstupy projektu a projekt je pripravený na formálne ukončenie

Ukončovacia fáza - Uvoľnenie výsledkov projektu:

- **prechodný bod** – projekt je formálne uzatvorený a všetky administratívne aktivity sú dokončené

Iniciačnej fáze predchádza obdobie vyhodnocovanie príležitostí a po ukončovacej fáze projektu nasleduje obdobie využívania výstupov projektu.

1. Iniciačná (spúšťacia) fáza

es

1. Iniciačná (spúšťacia) fáza

Iniciačná fáza je prvou etapou každého projektu, počas ktorej sa projekt formálne začína a definuje sa jeho základný rámec. Formulujú sa podmienky a obmedzujúce kritériá, uzatvárajú potrebné kontrakty a pridávajú sa zodpovednosti súvisiace s realizáciou budúceho projektu.

Jednou z prvých úloh tejto fázy je zvážiť strategické potreby a **jasne definovať ciele** projektu, ktoré budú slúžiť ako základ pre všetky následné rozhodnutia.

Je dôležité **identifikovať všetky osoby a organizácie, zúčastnené strany**, ktoré budú mať vplyv na projekt alebo budú jeho výsledkami ovplyvnené a určiť osoby, ktoré budú za realizáciu projektu zodpovedné.

V tejto fáze je potrebné **stanoviť aj rozsah projektu**, ktorý definuje hranice projektu a kľúčové výstupy. Navrhne sa spôsob akým budú jednotlivé ciele dosiahnuté. Vypracuje sa zakladajúca listina projektu (charta projektu) – dokument, v ktorom je popísané, o aký

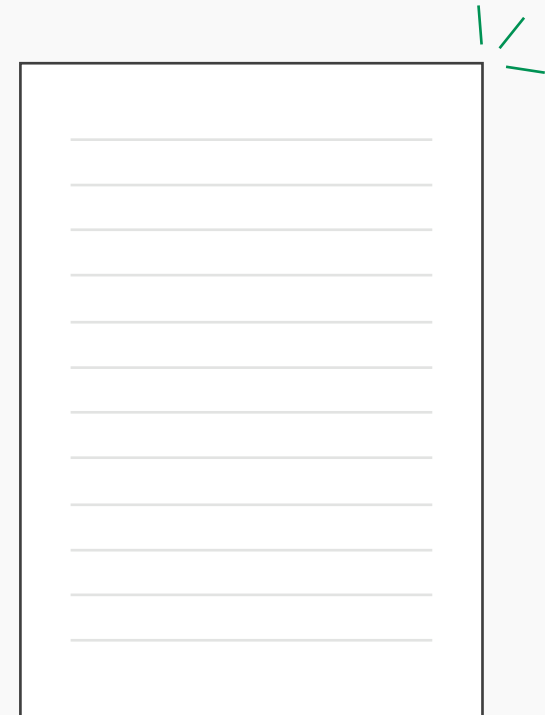
projekt sa jedná, kto je poverený jeho realizáciou, aký je rozsah jeho právomocí a aké sú podmienky a obmedzujúce kritériá realizácie.

Iniciačná fáza sa obvykle uzatvára **formálnym schválením projektu**, ktoré potvrdzuje, že projekt má dostatočný prínos na to, aby pokračoval do ďalšej fázy.

Charta projektu

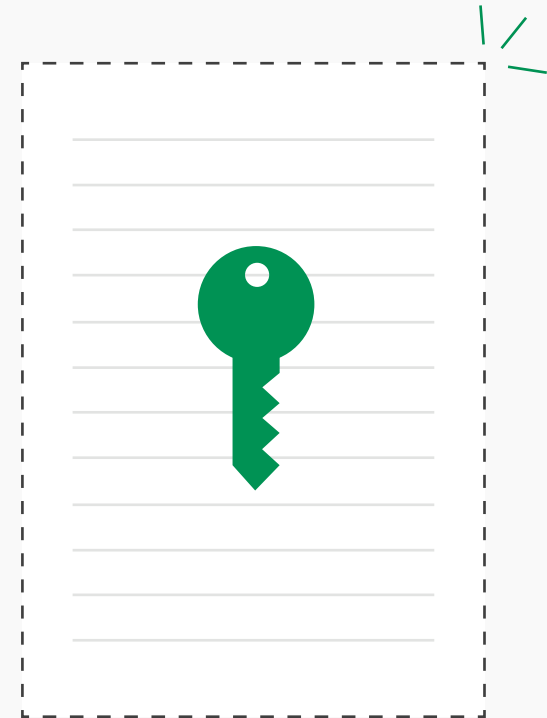
Zakladajúca listina projektu, známa aj ako charta projektu, je formálny dokument, ktorý oficiálne spúšťa projekt. Tento dokument poskytuje jasné smerovanie pre projektový tím a zainteresované strany a stanovuje základné parametre projektu, ako sú jeho ciele, rozsah, časový rámec, rozpočet a zodpovednosti.

Charta projektu je často schvaľovaná vrcholovým manažmentom alebo sponzorom projektu a slúži ako základný referenčný bod pre všetky nasledujúce fázy projektu.



Špecifikácie charty

Charta projektu by mala obsahovať niekoľko kľúčových špecifikácií, ktoré zabezpečujú jasnosť a jednoznačnosť projektu od jeho začiatku.



Špecifikácie charty

Názov projektu

- jasne určuje projekt, môže zahŕňať krátky opis

Ciele projektu

- stručné a jasné vyjadrenie toho, čo má projekt dosiahnuť
- ciele by mali byť merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo ohraničené (tzv. SMART ciele)

Popis projektu

- všeobecný prehľad projektu vrátane toho, prečo je projekt dôležitý a aký problém rieši
- môže zahŕňať aj kontext projektu, históriu alebo súvisiace iniciatívy

Rozsah projektu

- vymedzenie toho, čo bude a čo nebude súčasťou projektu
- určuje hranice projektu a pomáha predchádzať tzv. "rozširovaniu rozsahu" (scope creep)

Hlavné výstupy projektu

- konkretizácia kľúčových produktov, služieb alebo výsledkov, ktoré projekt poskytne

Časový rámec

- určenie hlavných fáz projektu a termínov pre jednotlivé etapy, vrátane predpokladaného dátumu začiatku a ukončenia projektu

Rozpočet a zdroje

- približný rozpočet projektu a potrebné zdroje, vrátane finančných, materiálnych a ľudských zdrojov

Kľúčové zainteresované strany

- identifikácia hlavných zainteresovaných strán projektu, vrátane sponzora projektu, projektového manažéra a členov tímu

Riziká a predpoklady

- prehľad hlavných rizík, ktoré môžu ovplyvniť projekt, a kľúčových predpokladov, na ktorých je projekt založený

Schválenie a podpisy

- formálne schválenie projektovej charty vrcholovým manažmentom alebo sponzorom projektu, vrátane podpisov zodpovedných osôb

Základná štruktúra charty

Úvod

- názov projektu, dátum, identifikácia sponzora/investora a projektového manažéra

Ciele a účel projektu

- stručný opis toho, prečo projekt existuje a čo sa ním chce dosiahnuť

Popis projektu

- detailnejší prehľad, ktorý poskytuje kontext, rozsah a pozadie projektu

Rozsah projektu

- presné vymedzenie toho, čo bude a nebude súčasťou projektu

Výstupy a míľniky

- zoznam hlavných výstupov a míľnikov, ktoré sú dôležité pre úspech projektu

Časový rámec a harmonogram

- prehľad hlavných termínov a fáz projektu

Rozpočet a alokácia zdrojov

- stručný prehľad finančných a materiálnych zdrojov, ktoré budú potrebné

Zainteresované strany a organizačná štruktúra

- identifikácia hlavných zainteresovaných strán a organizačnej štruktúry projektu

Hodnotenie rizík a predpoklady

- analýza rizík a predpokladov, ktoré by mohli ovplyvniť projekt

Schválenie projektu

- sekcia na formálne schválenie projektu, vrátane podpisov

2. Plánovacia fáza

ea

Plánovacia fáza

Cieľom procesov v tejto fáze je vytvorenie taktického plánu, na základe ktorého bude možné projekt zrealizovať. Je to detailné rozpracovanie projektového zámeru z pohľadu:

- času
- nákladov
- technológie
- metodológie
- pracovných zdrojov
- identifikácie rizík

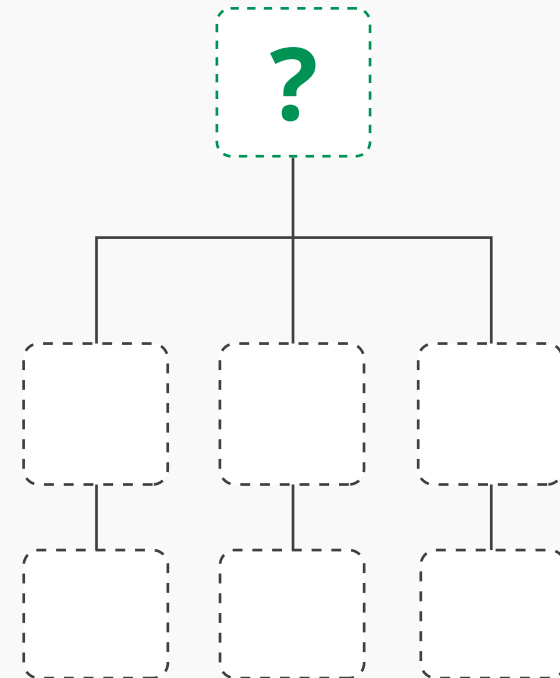
Výsledkom tejto fázy sú dva podrobné a záväzné dokumenty.

- **zadefinovanie predmetu projektu** – informácie o tom, čo je cieľom všetkých činností súvisiacich s projektom
- **plán projektu** – všetky potrebné informácie o tom, ako budú práce na projekte prebiehať, ako budú riadené, ako budú nastavené komunikačné kanály a ako sa bude postupovať v prípade, ak si zákazník vyžiada zmenu alebo aj v prípade, keď bude zmena podmienená inými okolnosťami

Nasleduje rozhodnutie odštartovať projektové práce.

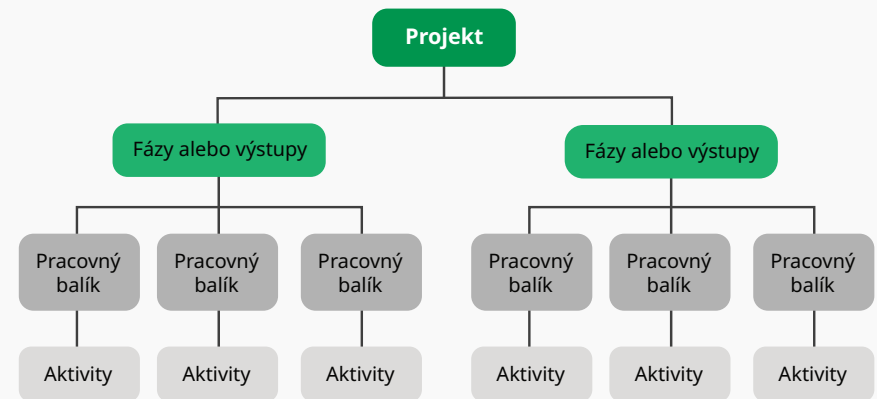
1. Zostavenie podrobného rozpisu prác

Identifikuj všetky hlavné úlohy, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov projektu. Potom každú hlavnú úlohu rozčleň na menšie, konkrétne „podúlohy“. Tie zoskup do pracovných balíkov, ktoré priradiš jednotlivým členom tímu alebo oddeleniam. Identifikuj a zdokumentuj súvislosti medzi úlohami, aby si mohol/a efektívne riadiť časový harmonogram projektu.



Rozsah projektu je definovaný:

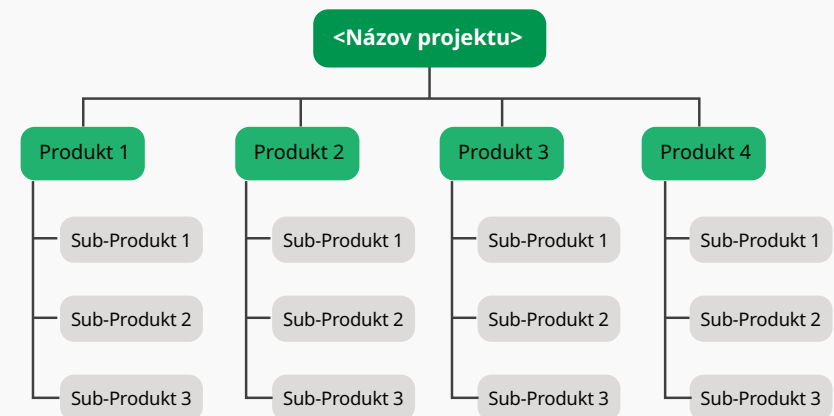
- **Štruktúrou prác projektu**
(work breakdown structure = WBS)
- hierarchická štruktúra prác je grafický dokument, ktorý zobrazuje členenie projektu na:
 - úlohy
 - podúlohy viacerých úrovní
 - pracovné balíky



Štruktúra prác projektu

Rozsah projektu je definovaný:

- **Štruktúrou výstupov projektu**
(product breakdown structure = PBS)
- hierarchická štruktúra produktu je grafický dokument, ktorý zobrazuje členenie produktu na priebežné a konečné výstupy
- jednotlivé výstupy majú svoju charakteristickú špecifikáciu (napr. technické a užívateľské vlastnosti), a preberacie kritériá, ktoré musia splniť všetky výstupy



Štruktúra výstupov projektu

2. Termíny projektu

Urči si kľúčové míľniky, ktoré budeš sledovať v priebehu projektu. Pre každú úlohu a podúlohu stanov odhad jej trvania a následne vytvor harmonogram, ktorý zahrnie všetky tieto informácie. Identifikuj kritickú cestu projektu a zameraj sa na jej sledovanie, aby si minimalizoval riziko oneskorení.

Čas potrebný na realizáciu projektu určujú nástroje:

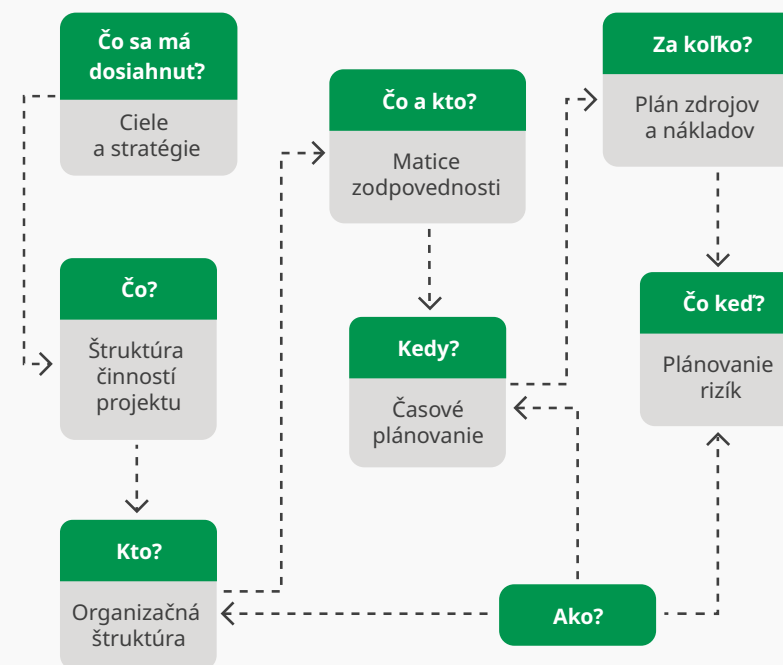
- **Odhad prácnosti a trvania**

- odhadnúť prácnosť a dobu trvania by malo byť úlohou pracovníkov, ktorí za úlohu zodpovedajú na základe skúseností z podobných projektov
- je možné prizvať k projektu aj špecialistov z danej oblasti

- **Etapový model**

- využíva sa pre získanie nadhľadu nad celým projektom a slúži na pochopenie širších súvislostí časového plánu projektu

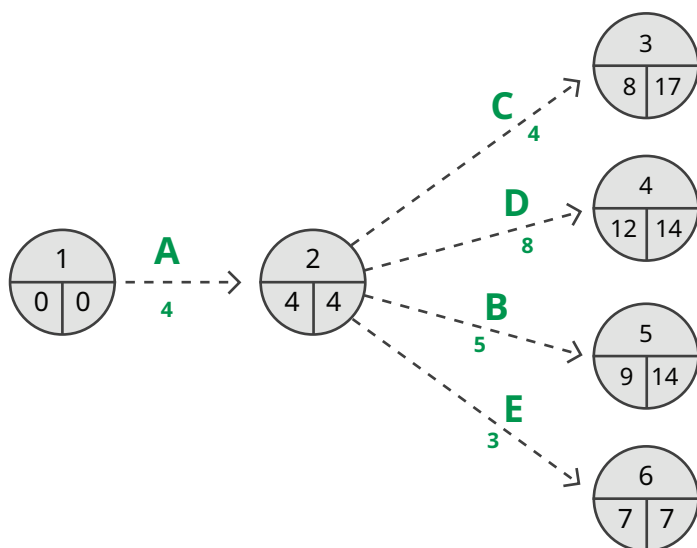
- jednotlivé etapy v projektoch môžu alebo musia byť realizované za sebou, v niektorých prípadoch môžu prebiehať paralelne.



Etapový model

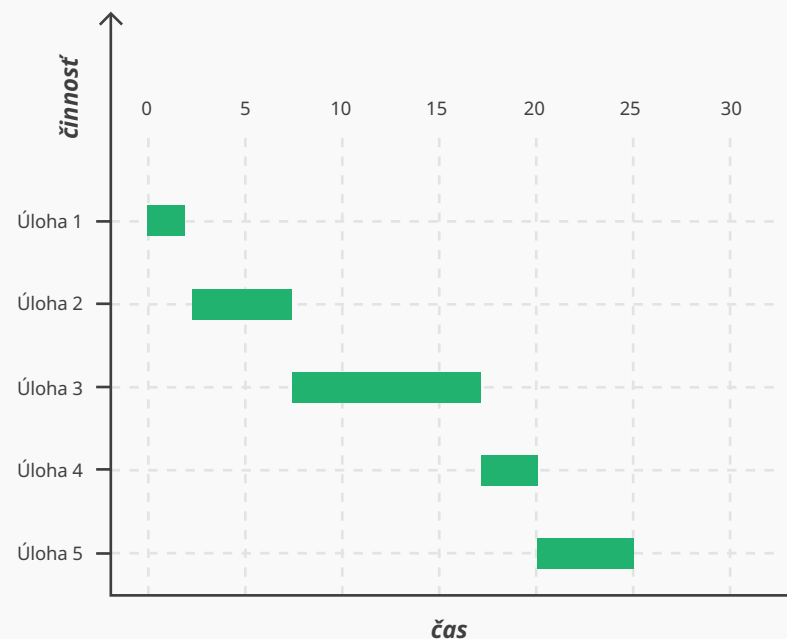
- **Sieťový graf**

- sieťový graf sa používa na zoradenie pracovných balíkov a na výpočet dĺžky trvania projektu, má stanovený jeden začiatok a jeden koniec a úlohy majú dobu trvania v rovnakých časových jednotkách



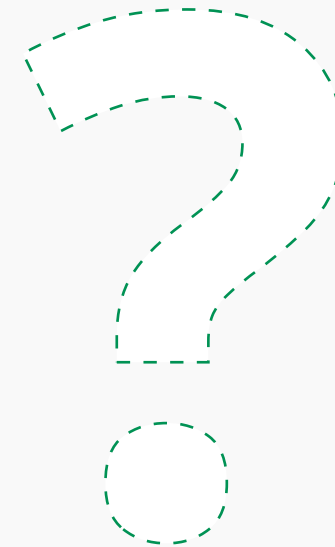
- **Úsečkový graf**

- úsečkový graf alebo harmonogram je časový plán, v ktorom je dĺžka trvania úlohy vyjadrená dĺžkou úsečky v časovej mierke, ktorú môže reprezentovať deň, týždeň, mesiac, prípadne aj hodina



3. Plánovanie zdrojov projektu

Najprv identifikuj všetky zdroje, ktoré budeš potrebovať na dokončenie projektu, vrátane ľudí, materiálov a financií. Potom naplánuj, kedy a kde budú tieto zdroje potrebné, a priradiť ich jednotlivým úlohám. Pri obsadzovaní projektových rolí vyberaj ľudí s relevantnými skúsenosťami a schopnosťami a zabezpeč, aby všetci členovia tímu vedeli, čo sa od nich očakáva. Optimalizuj využitie zdrojov tak, aby si minimalizoval prestoje a maximalizoval efektivitu.



Prostriedky a náklady v projekte pomáha mať pod kontrolou:

- **Organizácia projektu (OBS)**

- pomocou tohoto dokumentu vyjadrujeme vzťahy (nadriadenosť / podriadenosť) medzi zúčastnenými stranami
- pri jednoduchých projektoch nachádzame v štruktúre 3 úrovne :
 - 1. úroveň = projektový tím – manažér projektu, ktorému sa zodpovedajú členovia tímu
 - 2. úroveň = zadávateľ projektu – dohľad nad projektom, má najvyššie rozhodovacie právomoci
 - 3. úroveň = investor – vedenie organizácie alebo programu

- **Plán pracovníkov – Matica zodpovednosti**

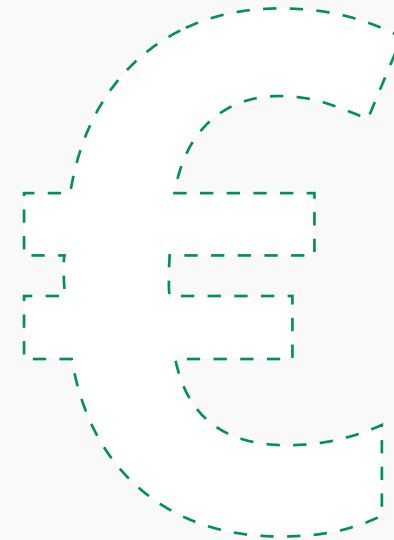
- plán pracovníkov reprezentuje, koľko pracovníkov je potrebných na danú úlohu
- tento plán je vyjadrený formou úsečkového grafu
- pri vypracovávaní tohto dokumentu musí byť jasne vymedzené, kto bude za čo zodpovedať
- takémuto dokumentu sa hovorí Matica zodpovednosti

- **Plán nákladov (CBS)**

- po pomocou plánu nákladov vyjadrujeme finančnú hodnotu prostriedkov vynaložených na uskutočnenie úlohy vo všetkých obdobiach projektu
- náklady organizácie môžu byť investičné a prevádzkové
- na základe plánu nákladov je zostavený rozpočet projektu, kde sú jednotlivé náklady vyjadrené ako cena

4. Rozpočet projektu

Odhadni náklady na všetky úlohy a zdroje potrebné na realizáciu projektu. Pri odhade zohľadni minulé projekty, aktuálne trhové ceny a možnosť nepredvídaných výdavkov. Po vytvorení rozpočtu priradi finančné prostriedky jednotlivým úlohám a zabezpeč, že každý výdavok bude sledovaný a zaznamenaný. Pravidelne kontroluj skutočné náklady v porovnaní s plánovaným rozpočtom a podľa potreby vykonávaj úpravy, aby si predišiel prekročeniu rozpočtu.



4. Rozpočet projektu

Cena projektu je odmena za vykonanie diela v dohodnutom rozsahu v požadovanej kvalite definovanej v špecifikácii kontraktu.

Na cenu sa dá pozerat' z dvoch uhlov:

- **Z pohľadu dodávateľa projektu**

- náklady na vlastnú pracovnú silu, technológie a subdodávky
- náklady na riadenie a koordináciu projektu
- časové hľadisko (urgentné projekty sú nákladnejšie)
- riziká, ktoré sú s realizáciou projektu spojené
- strategická hodnota predmetu projektu
- trhové podmienky a trhovú pozíciu dodávateľa
- primeraný profit dodávateľa

- **Z pohľadu zákazníka**

- rozpočet a schválený nákladový limit
- návratnosť investície

5. Komunikácia v projekte

Identifikuj všetky zainteresované strany, ktoré potrebujú byť informované o priebehu projektu. Na základe ich potrieb a preferencií vyber vhodné komunikačné kanály, ktoré budú efektívne a dostupné pre všetkých. Naplánuj, ako často a akou formou budú informácie distribuované, či už pôjde o pravidelné stretnutia, e-mailové aktualizácie alebo používanie projektového softvéru.

Komunikačný plán definuje:

- aké informácie sa budú zdieľať
- periodicita komunikácie
- kto je za odkomunikovanie jednotlivých položiek zodpovedný
- komu budú aké informácie distribuované a kto sa k danej informácii vyjadruje
- časové limity pre odozvu k zdieľaným informáciám
- forma, akou budú informácie distribuované

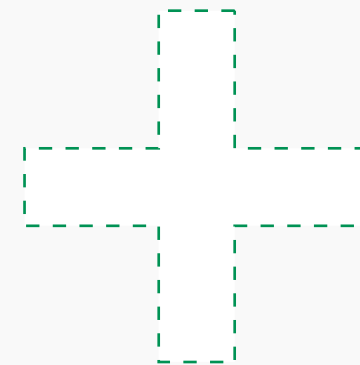


6. Plán riadenia kvality

Stanov kvalitatívne štandardy, ktoré musia byť dodržané v priebehu realizácie projektu. Tieto štandardy by mali byť jasné, merateľné a zrozumiteľné pre všetkých zúčastnených.

V pláne riadenia kvality sú zahrnuté tieto vstupy:

- metodologické pokyny a predpisy
- popis kvalitatívnych požiadaviek klienta, pre ktorého sa projekt realizuje
- všetky technické detaily, ktoré musí projekt spĺňať
- normatívne požiadavky na projekt
- kvalitatívne požiadavky na subdodávateľov



7. Plán projektovej dokumentácie

Identifikuj všetky potrebné typy dokumentov, ktoré budú vytvárané počas projektu. Zabezpeč, aby bolo jasne určené, kto je za tvorbu, aktualizáciu a správu týchto dokumentov zodpovedný. Vytvor systém na bezpečné uchovávanie a správu dokumentov, ktorý umožní jednoduchý prístup a kontrolu verzií.

Po vytvorení tohoto systému definuj:

- úložisko dokumentov
- štruktúru úložiska a spôsob archivácie a aktualizácie
- spôsob a systém pomenovávania jednotlivých dokumentov
- šablóny, kódy, skratky a číselné rady dokumentov



3. Realizačná fáza

ea

3. Realizačná fáza

Táto fáza sa sústreďuje na dosahovanie plánovaných cieľov prostredníctvom koordinovaného pracovného úsilia projektového tímu. Proces realizácie začína schválením plánu projektu a končí, keď sú všetky úlohy či výstupy zhotovené, odovzdané a prevzaté.

Realizačná fáza je najdlhšou fázou projektu a zahŕňa všetky činnosti spojené s implementáciou plánu, ktoré vo všeobecnosti pozostávajú z nasledovných aktivít.



Plánované aktivity

Zrealizuj všetky úlohy a činnosti definované v pláne, vrátane výstavby, návrhu, vývoja alebo výroby.

Ako na to?

- uisti sa, že pred začatím realizácie sú všetky úlohy podrobne zadefinované v projektovom pláne – zahŕňa to špecifikáciu výstupov, termínov, potrebných zdrojov a zodpovedných osôb
- pred začiatkom každej aktivity zabezpeč, aby všetci členovia tímu rozumeli svojim úlohám a očakávaniam
- zavádzaj postupy na priebežnú kontrolu kvality, aby si zabezpečil/a, že výstupy spĺňajú požadované štandardy

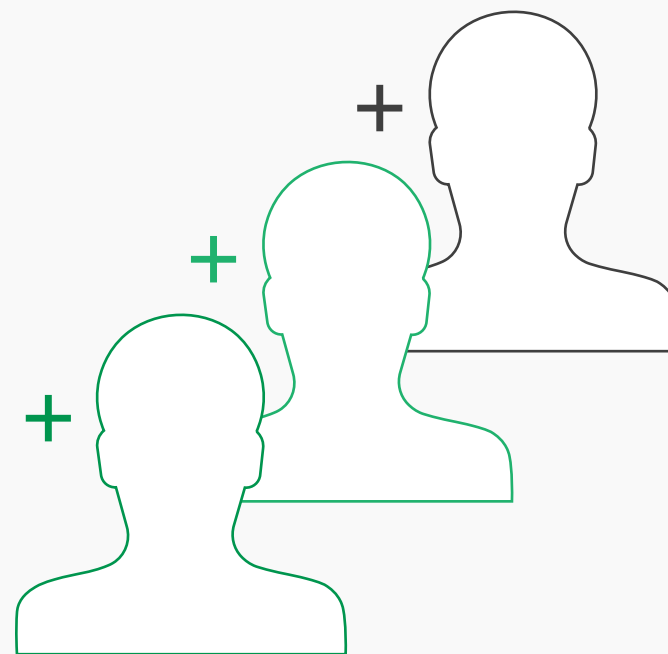


Delegovanie

Prideluj úlohy na vypracovanie zodpovedným osobám.

Ako na to?

- analyzuj zručnosti a schopnosti každého člena tímu, aby si mohol/a priradiť úlohy tým, ktorí majú potrebné odborné znalosti a skúsenosti
- pri priradovaní úloh poskytuj jasné inštrukcie, aby každý vedel, čo sa od neho očakáva, aké sú termíny a aké zdroje má k dispozícii
- uisti sa, že zodpovednosť za úlohu je plne prijatá
- povzbudzuj členov tímu, aby sa aktívne zapájali a sami navrhovali riešenia

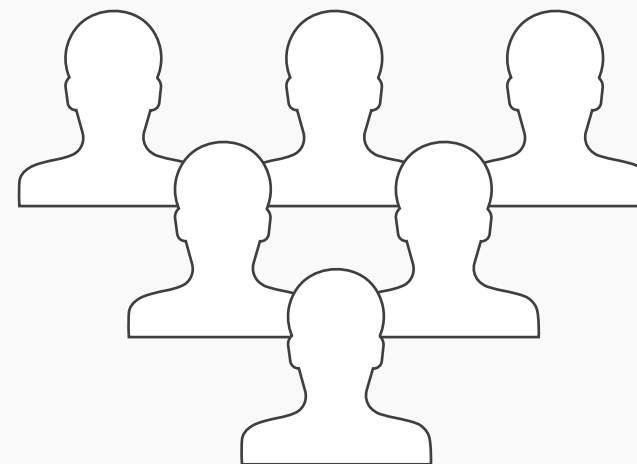


Riadenie tímu a ďalších zdrojov

Koordinuj práce tímu a zabezpeč, že zdroje sú využívané efektívne. Zaisť plynulosť pracovného procesu v nadväznosti plnených úloh.

Ako na to?

- priebežne kontroluj dostupnosť a využitie zdrojov
- pracuj s plánovacími nástrojmi na optimalizáciu využitia času, ľudí a materiálov
- organizuj pravidelné tímové stretnutia na synchronizáciu práce a riešenie prípadných vznikajúcich prekážok
- používaj softvérové nástroje na riadenie projektov, aby si mal/a prehľad o všetkých úlohách
- predvídaj potenciálne prekážky a plánuj alternatívne riešenia na zachovanie kontinuity prác
- ak sa vyskytne problém, rýchlo zasiahni a skordinuj nápravu

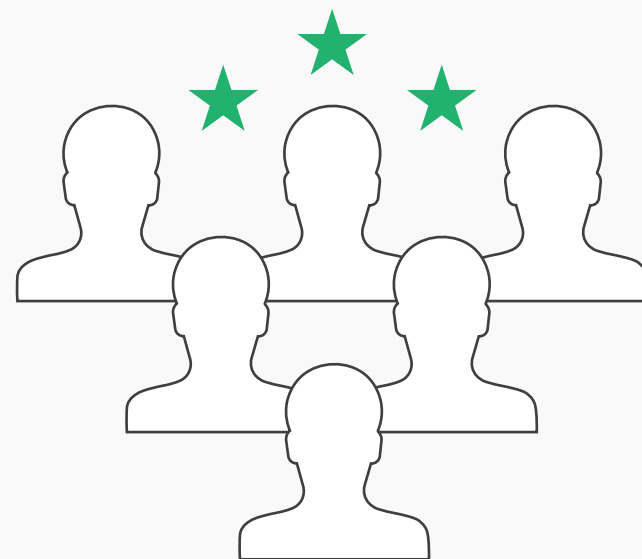


Motivácia

Zvýš záujem tímu splniť určitú úlohu napríklad povzbudením, prisľúbením odmeny alebo poskytnutím inej pracovnej výhody v súvislosti so splnením pridelenej úlohy.

Ako na to?

- aktívne komunikuj s členmi tímu, chváľ ich za dobre vykonanú prácu a oceňuj ich úsilie
- zaveď odmeňovací systém, kde úspešné dokončenie úloh vedie k odmenám, ako sú finančné bonusy, dni voľna alebo iné benefity
- podpor motiváciu tým, že ponúkneš príležitosti na odborný rozvoj alebo ďalšie vzdelávanie, čo zvyšuje spokojnosť a angažovanosť tímu

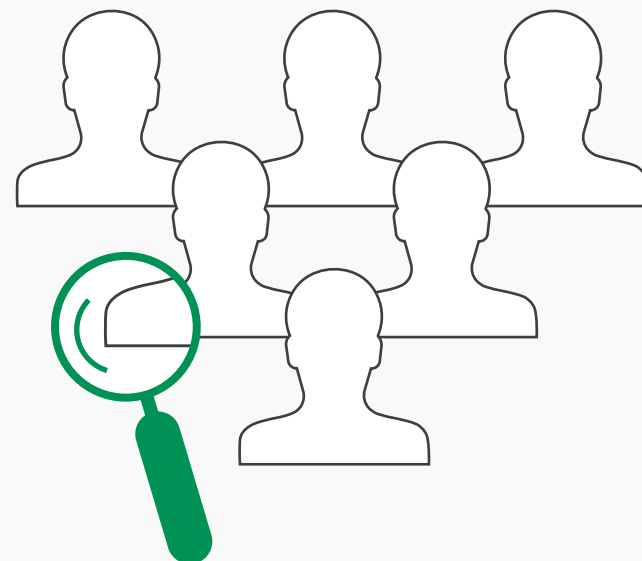


Monitorovanie a kontrola

Sleduj pokrok projektu a kontroluj, či sa projekt realizuje podľa plánu. Ak sa vyskytnú odchýlky, musíš prijať opatrenia na ich nápravu a projekt preplánovať.

Ako na to?

- zavádzaj pravidelné kontrolné mítingy a aktualizuj stav projektu
- používaj ukazovatele výkonnosti (KPIs) na meranie pokroku v porovnaní s plánom
- priebežne identifikuj a hodnot' riziká
- v prípade potreby pristúp k nápravným opatreniam, ako sú zmeny harmonogramu alebo pridelenie dodatočných zdrojov
- ak sa objavia odchýlky od plánu, ihneď ich analyzuj a projekt preplánuj, aby si minimalizoval/a negatívny dopad na celkový priebeh projektu

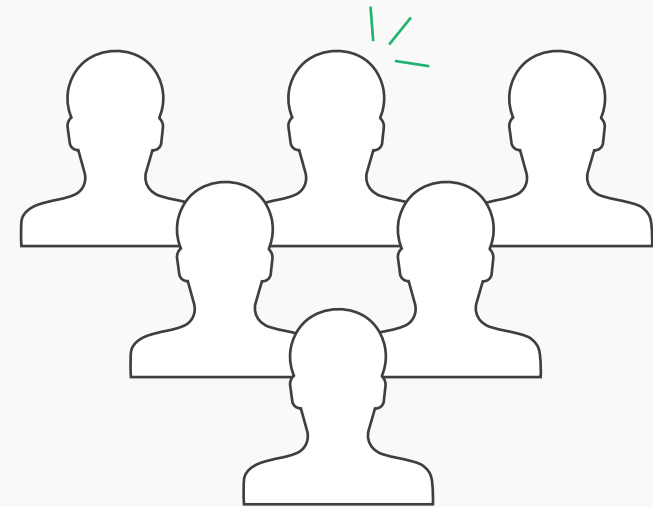


Školenia a mentoring

- Rozvíjaj kvalifikáciu a znalosti členov tímu a zdieľaj znalosti a skúsenosti s juniornejšími kolegami.

Ako na to?

- pravidelne posudzuj potreby rozvoja členov tímu a identifikuj oblasti, kde je potrebné poskytnúť školenie alebo mentoring
- zabezpeč odborné školenia, ktoré zvýšia kvalifikáciu tímu – napr. technické školenia, školenia na soft skills, procesné školenia
- zaveď mentoringové stretnutia, kde skúsenejší členovia tímu môžu odovzdávať svoje znalosti a skúsenosti novším kolegom



Komunikácia s klientom a tímom

Nepretržite komunikuj s klientom a tímom, aby všetci vedeli, ako projekt napreduje.

Ako na to?

- udržuj otvorenú a priebežnú komunikáciu s klientom a tímom
- zabezpeč, aby všetci vedeli o aktuálnom stave projektu, zmenách a rozhodnutiach
- nastav pravidelné stretnutia s klientom na prezentovanie pokroku a riešenie jeho požiadaviek
- organizuj interné mítingy na synchronizáciu tímových aktivít
- nejasnosti či nedorozumenia rieš bezodkladne, aby si minimalizoval/a ich dopad na projekt

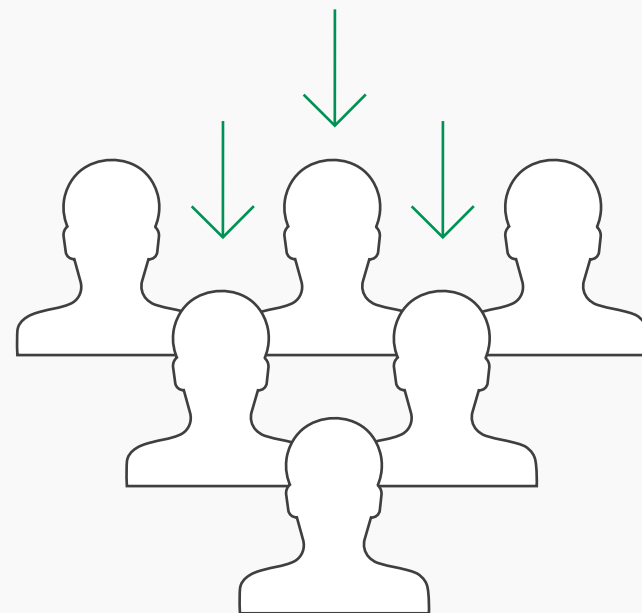
Realizačná fáza projektu je obdobím intenzívnej práce, ktorou sa plány menia na realitu. Kľúčom k úspechu v tejto fáze je dôsledné sledovanie a kontrola, efektívne riadenie tímu a zdrojov a neustála komunikácia. Týmto spôsobom sa rapídne zvyšuje šanca, že projekt bude dodaný včas, v rámci rozpočtu a podľa stanovených požiadaviek na kvalitu.

Zadávanie úloh

Zadávanie úloh je delegovanie zodpovednosti za vypracovanie úlohy konkrétnej kompetentnej osobe. Môže prebiehať ústne, formou mailu alebo formulára.

Zo zadania musí byť jasné:

- o akú úlohu ide
- kto je zodpovedný za vypracovanie úlohy
- kto je zodpovedný za prevzatie úlohy
- definovanie rozsahu úlohy, výstupov
- čas začatia a čas ukončenia
- plánované prostriedky
- výhrady k preberanému dielu
- dátum a podpisy

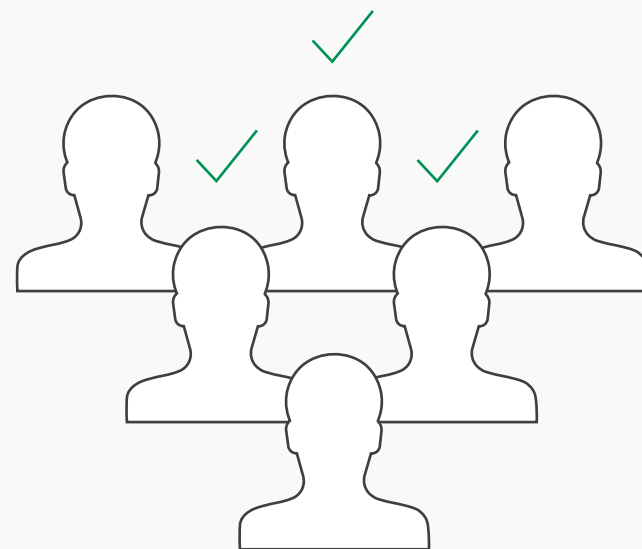


Realizácia úloh

Zadávanie úloh je delegovanie zodpovednosti za vypracovanie úlohy konkrétnej kompetentnej osobe. Môže prebiehať ústne, formou mailu alebo formulára.

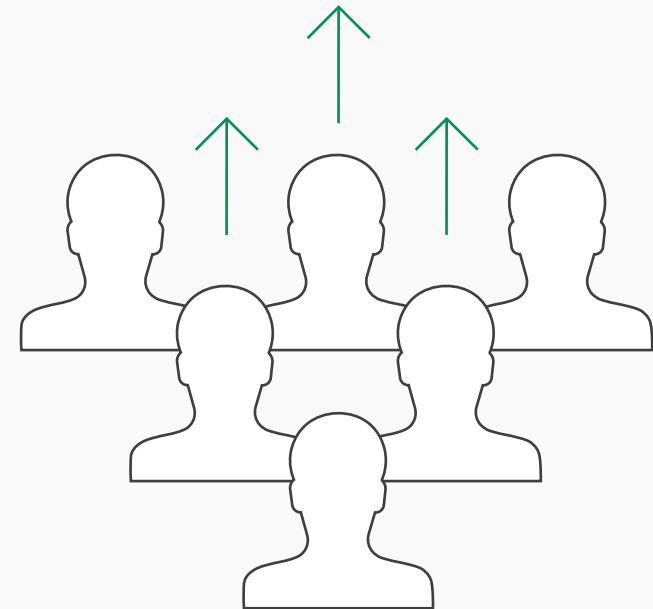
Zo zadania musí byť jasné:

- zoznámiť sa s danou úlohou
- vypracovávať úlohu v požadovanom rozsahu v súlade so zadaním, internými predpismi a súčasne platnou legislatívou
- odovzdať úlohu v požadovanej kvalite a čase
- efektívne hospodáriť so zverenými prostriedkami
- prijímať účinné preventívne opatrenia, aby sa zabránilo negatívnemu vplyvu hrozieb na úlohu/projekt
- informovať o postupe prác včas a pravdivo



Preberanie úloh

- pri preberaní úlohy by mala osoba, ktorá úlohu vykonáva oznámiť, že úloha je hotová
- osoba, ktorá výstupy preberá skontroluje ich reálny stav a porovná ho
- s požadovaným stavom
- ak práce nie sú v súlade so želaným stavom, úloha zostane neprevzatá a spíše sa zoznam výhrad
- následne sa môže dohodnúť termín na odstránenie výhrad, ktorý je v medziach tolerancie
- ak sú výhrady vážnejšieho charakteru a nie je možné ich odstrániť v rámci hranice tolerancie, je potrebné využiť proces riadenia zmeny = stanoviť požiadavky na zmenu, následne o zmene rozhodnúť a určiť spôsob, akým bude zmena uskutočňovaná



4. Ukončovacia fáza

ea

Ukončovacia fáza

Ukončovacia fáza je záverečnou fázou projektu, počas ktorej sa projekt formálne uzatvára a všetky aktivity sa oficiálne ukončujú. Začína sa v okamihu, keď sú k záverečnému schváleniu dokončené a pripravené posledné plánované výstupy projektu.

Proces ukončenia pozostáva z niekoľkých častí.

Uzavretie kontraktu

- preberanie a akceptovanie výstupov projektu
- formálne uzavretie je potrebné pre definitívne ukončenie projektu – všetky výstupy musia byť overené a schválené, pričom musia byť odsúhlasené klientom alebo zadávateľom projektu
- záverečná fakturácia

Uzavretie projektu

- interné hodnotenie priebehu projektu
- uvoľnenie členov projektu a ich individuálne hodnotenie výkonu
- administratívne uzavretie projektu a uzavretie účtovných agend – overenie, že všetky finančné transakcie boli spracované a že projekt neprekročil rozpočet

After Action Review (AAR)

Počas uzatváracej fázy je dôležité vykonať záverečné analýzy a vyvodiť poučenia z realizácie projektu, ktoré budú mať význam pre budúce projekty. Tento proces sa označuje ako After Action Review (AAR), alebo reflexia po akcii.

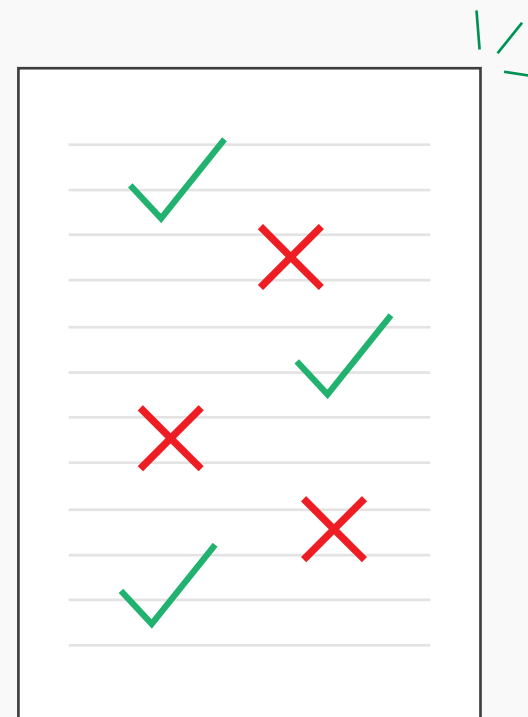
AAR je štruktúrovaný proces reflexie a hodnotenia, ktorý pomáha tímom pochopiť, čo v projekte fungovalo, čo nie, a aké poučenia môžu využiť pre zlepšenie budúcich projektov.

Kroky v procese AAR

- tím diskutuje o pôvodných cieľoch projektu a očakávaní, ktoré boli stanovené na začiatku
- členovia tímu preberajú priebeh projektu, zdôrazňujú kľúčové udalosti a identifikujú rozdiely medzi plánovanými a skutočnými výsledkami
- analýza príčin úspechov a zlyhaní – diskutuje sa o faktoroch, ktoré prispeli k pozitívnym alebo negatívnym výsledkom, a ako ich možno ovplyvniť v budúcnosti
- identifikácia konkrétnych ponaučení, ktoré môžu byť implementované v budúcich projektoch – tieto ponaučenia sa dokumentujú a môžu byť zahrnuté do budúcich plánov a procesov
- výsledky AAR a ďalších záverečných analýz sa zhromažďujú do záverečnej správy projektu

Obsah záverečnej správy

- stručné prehľadné zhrnutie cieľov, rozsahu a výsledkov projektu
- porovnanie plánovaných cieľov so skutočnými výsledkami, vrátane kvantitatívnych
- a kvalitatívnych ukazovateľov
- analýza efektívnosti riadiacich procesov, ako sú plánovanie, komunikácia, riadenie rizík a riadenie zdrojov
- zoznam hlavných problémov, ktoré vznikli počas projektu, a popis, ako boli riešené
- konkrétne odporúčania a ponaučenia, ktoré sú užitočné pre budúce projekty, vrátane návrhov na zlepšenie procesov alebo stratégií



Zdroje

*SVOZILOVÁ, A.: Projektový management, vyd. Grada 2016
ISBN 9788027100750*

*VŠETEČKA, P.: Projektové myslenie - sprievodca súborom
znalostí, vyd. Petr Všetečka 2017, ISBN 9788097268398*

Ing. Peter Juráš, PhD.

peter.juras@searchyoursolution.sk

www.searchyoursolution.sk

Chceš si zlepšiť svoje manažérske schopnosti?

Rád ti s tým pomôžem. Napíš e-mail alebo
vyplň formulár na stránke.

ea