

Návrh a management projektu



Řízení a koordinace projektu

ČVUT
FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO
INŽENÝRSTVÍ

Ing. Vladimír Jurka 2013

Řízení a koordinace projektu



Program přednášky



- **Komunikační nástroje**
- **Dokumenty řízení projektu**
- **Řízení změn projektu**



Komunikační nástroje



- **Způsob komunikace by měl být vyjasněn**
 - Může vycházet z firemních standardů
 - Může vycházet ze zavedené tradice
 - Pokud však není všem zřejmý, musí být dohodnut
- **Nastavení pravidel komunikace a jejich dodržování je součástí budování autority manažera projektu**
 - Nastavená pravidla, která se nedodržují, je pro projekt a jeho manažera velké riziko
- **Pro větší množství souběžných projektů**
 - Určitá unifikace pravidel komunikace nutná



Komunikační nástroje



■ Jaké mají být předávané informace ?

6S:

- Stručné
- Srozumitelné
- Strukturované
 - problém, cíl, návrh, očekávaná reakce, termín...
- Selektivně distribuované
 - dostanou to jen ti, kterých se to týká
- Specifické
 - nemíchají x témat dohromady
- Smysluplné
 - vím přesně a sděluji přesně, proč to posílám a co od toho očekávám



Komunikační nástroje



- **10.000 e-mailů ročně – co s tím**
 - třídit, sledovat (jak?)
 - neřešit
 - eliminovat (nepoužívat) – řešit jinak
- **Typy informací obecně:**

(Zápisy, e-maily, ústní dohody ... atd)

 - otázka (Očekávám odpověď, do kdy)
 - delegování úkolů (Zaříd' prosím na úterý, aby....)
 - upřesňování cílů (Dohodli jsme se, že to bude vypadat takto...)
 - informace – (Vezměte na vědomí, že...)
 - rozhodnutí (Produkt-manažer rozhodl o zastavení prodeje...)



Komunikační nástroje



■ Zápis z jednání – ukázka

- [Ukazka Zapisu 0.doc](#)
- Všichni všechno přečtou, identifikují své úkoly a někam si je zapíšou
- Nebo zápisy nikdo nečte a spoléhá na vlastní poznámky, které si během jednání udělal
- Zodpovědný manažer projektu (sekretářka) vypíše všechny úkoly všech lidí (nebo alespoň těch méně spolehlivých), aby mohl sledovat jejich řádné a včasné splnění
- Specifikaci produktu (dílčího cíle), nutno složit z původního zadání a ze všech změn ve všech zápisech z jednání o projektu
- K posouzení, zda výsledek odpovídá všem dohodám, je nutno naroubovat všechny zápisy na původní zadání
- ... Jedním z možných důsledků je to, že se často vyjasňuje, co kdo měl udělat a zpětně se hledá, jaký měl být výsledek
- Pozitiva: nevyžaduje složitý software a systémovou disciplínu, a přitom je alespoň někde něco zapsáno





■ Typy informací v projektech

- Specifikace
 - Upřesnění, co má být výstupem, dílčím výstupem
 - Mělo by se promítnout v detailní specifikaci vlastností produktu
- Úkol
 - Např. problém, který má být vyřešen (odstraněn)
 - Co, kdo, kdy, pro koho....
 - Mělo by se promítnout v podrobném rozpisu prací (harmonogram)
- Rozhodnutí
 - Před učiněním rozhodnutí je to druh úkolu
 - Jednoznačná zodpovědnost za rozhodnutí
 - Musí být archivován stav dokumentů, nad kterými rozhodnutí padlo
- Informace, zprávy
 - Nevyžaduje nic řešit
 - Nevyžaduje zpětnou vazbu
 - Důležité pro sdílení společných hodnot a cílů





■ Strukturované zápisy:

Rozděleno na:

- Schválené a neschválené body, které byly předloženy k rozhodnutí
- Co bylo dohodnuto z hlediska předmětu projektu (týká se případných změn a doplnění zadání (specifikace produktu)
- Informace o změnách v plánu apod.
- Úkoly strukturované (Co, kdo, kdy)

[Analyza_Klavesnice.doc](#)





■ Jak dlouhodobě udržet objem informací ?

- Pokud možno vše promítat do projektových dokumentů:
 - plán projektu
 - specifikace produktu
- Řádně řídit změny projektových dokumentů ve vazbě na události v řízení projektu (jednání, rizikové analýzy, workshopy....)
- Správně volit hloubku detailu
- Využívat efektivně pracovní schůzky projektového týmu

..... To by teoreticky mělo pro řízení stačit



Komunikační nástroje



- **Schůzky týmu a jednání**

- Předem definovat cíle schůzky, napsat je na tabuli a dodržet je !

- **Typy schůzek od sebe oddělit:**

- Sešli jsme se, abychom něco rozhodli
- Sešli jsme se, abychom vyřešili problém
- Sešli jsme se, abychom se informovali a koordinovali činnosti

- **... Pokud se to navzájem pomíchá, pak se zpravidla nevyřeší ani jedno**

- Lze v rámci jedné schůzky řešit vše, ale musí to někdo od sebe jasně časově oddělit (nejlépe přestávkou)

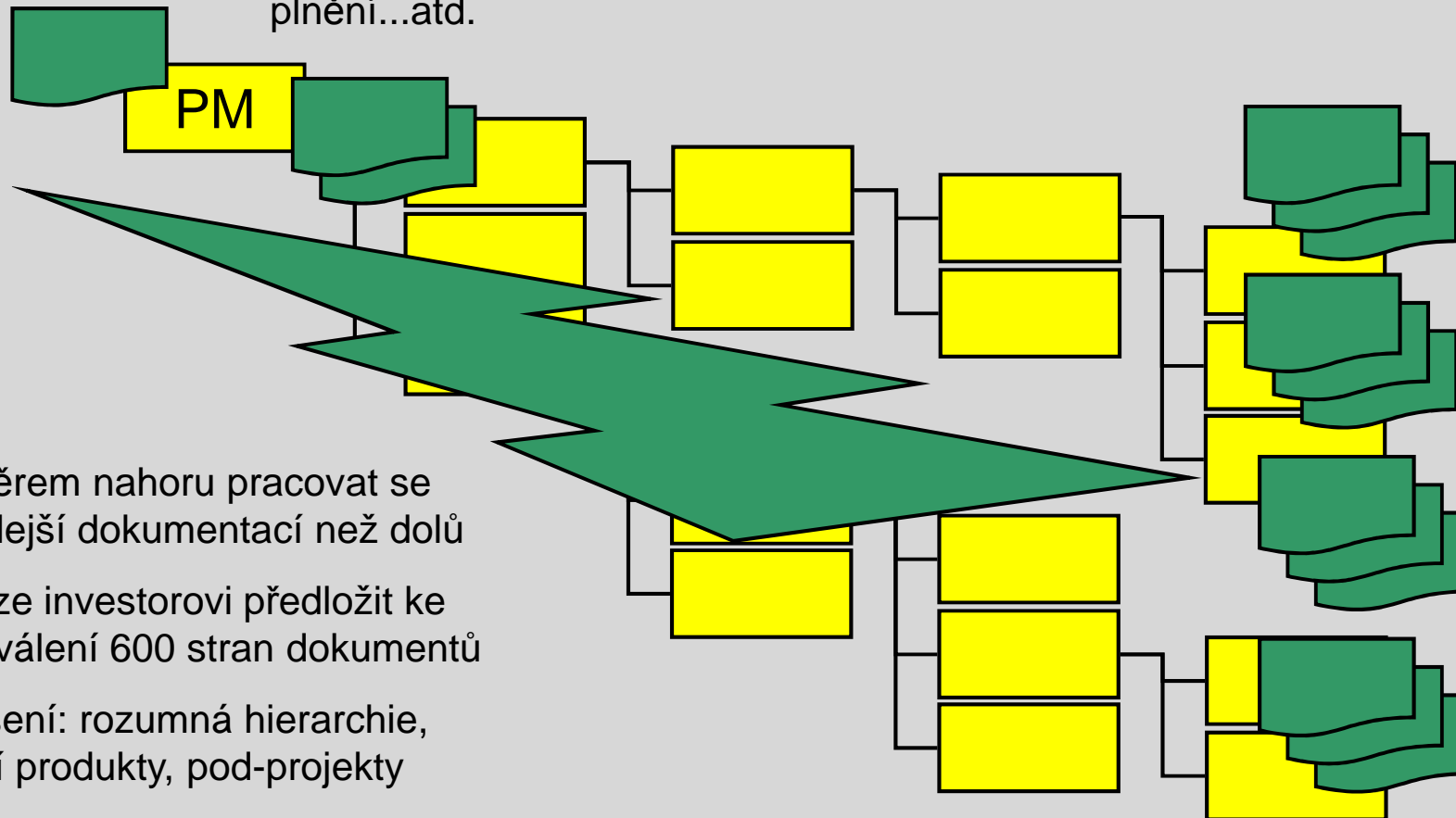


Dokumenty řízení projektu



■ Dokumenty projektu

- Podrobná specifikace produktu, podrobný rozpis prací, harmonogram a jeho plnění...atd.



Směrem nahoru pracovat se štíhlejší dokumentací než dolů

Nelze investorovi předložit ke schválení 600 stran dokumentů

Řešení: rozumná hierarchie, dílčí produkty, pod-projekty



Dokumenty řízení projektu



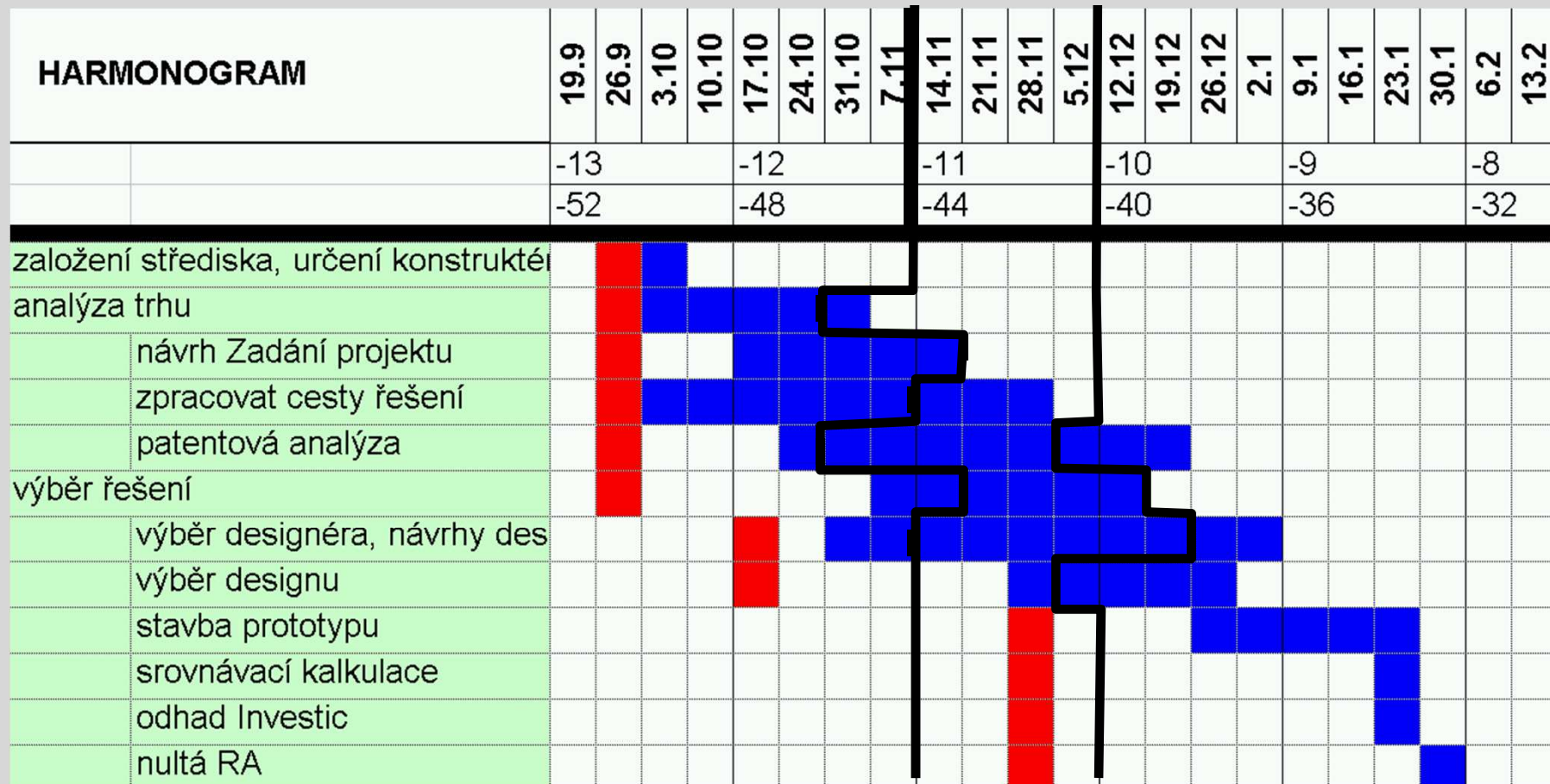
- **Nástroje pro kontrolu a řízení projektu**
 - Podrobný rozpis prací: Plán – Skutečnost
 - Kontrolní dny
 - Písemné reporty
 - Grafické přehledy
 - Kontroly stavu
 - Odhlašování plnění úkolů do systému
 - Hlášení odchylek a problémů, nápravná opatření
 - Dílčí předání a ověřování výstupů



Dokumenty řízení projektu



Jednoduchý grafický report o plnění plánu



Řízení změn projektu



- **Změny dovnitř**
 - řeší se uvnitř projektového týmu
- **Změny ven**
 - týkají se i zákazníka, příp. dalších subjektů
- **Důsledky změn se mohou týkat:**
 - specifikace produktu
 - nákladů, ceny
 - podrobného rozpisu prací
 - harmonogramu
 - přidělených zdrojů (lidi a další kapacity)
 - rizik
 - návazností na související projekty
- **Důležité: umět změny sdělit těm, kterých se týkají**



Řízení změn projektu



■ Zpětná dohledatelnost (treaseability)

- Schopnost zrekonstruovat co a kdo změnil, rozhodl, schválil, jaký byl vývoj klíčových projektových dokumentů a proč
- U delších projektů – obtížně se zjišťuje, proč je to uděláno takto, když na začátku se to chtělo jinak.
- Chyba spočívá obvykle v tom že projektový tým nerozlišuje mezi operativním řízením postupu a řízením změn produktu.
- Pokud měním zadání, stačí to zaznamenat, a nechat schválit v nejbližším termínu se zákazníkem. Pozor – zákazníků je více!
- Týká se to všech úrovní řízení projektu, jde jen o to, kam až se dosah změny promítne.
- Vyžaduje to mít dopředu rozmyšlené
- Možná řešení: revize MS Word, Verze dokumentů, změnové listy



Řízení a koordinace projektu



- otázky ...

- děkuji za pozornost

