

Návrh a management projektu



Produkt, projekt, proces
Vymezení základních pojmů

ČVUT
FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO
INŽENÝRSTVÍ

Ing. Vladimír Jurka 2013

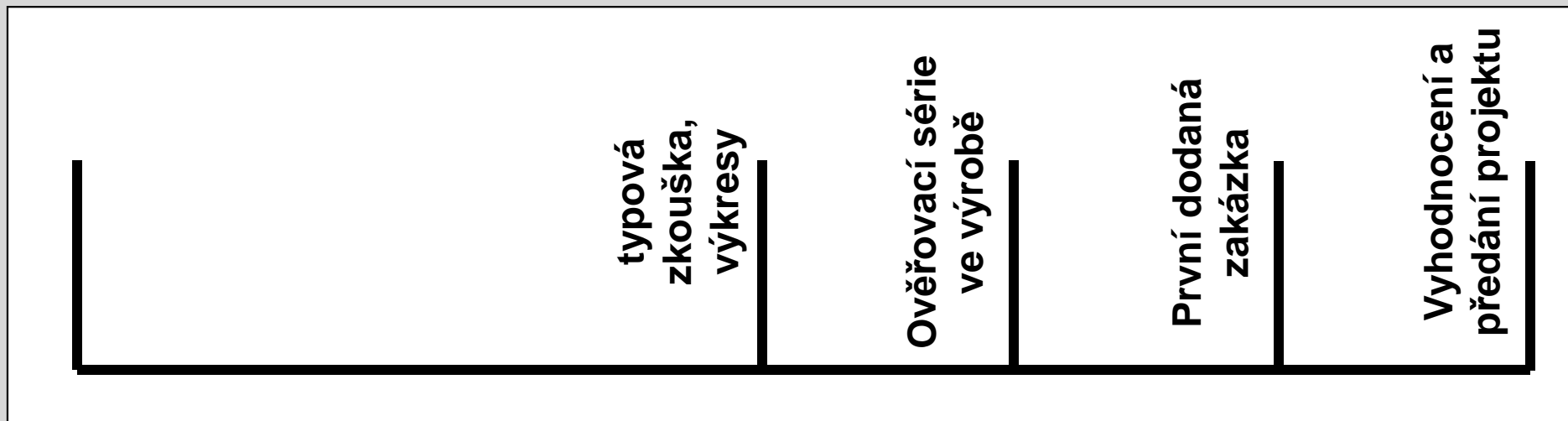
Vymezení základních pojmů



Proč definice ?



- Bohužel nutné – abychom nehovořili vy o voze a já o koze.
- V projektovém řízení je mnoho přístupů a za některými slovy vidí různí lidé různé věci
- Ukázka proč – příklad jedné definice:
 - „Cílový termín“ projektu na vývoj nového výrobku



Základní pojmy



- dokument
- projekt / proces
- produkt
- zákazník
- manažer projektu
- zdroje
- typické chyby v projektovém řízení





- [Reklamace.docx](#)





- **Má jednoznačný název**
- **Je zřejmé, co to je za typ dokumentu**
 - zadání, nabídka, analýza, návrh smlouvy, specifikace produktu
- **Je jednoznačné, pro koho je určen**
- **Autor, příp. spoluautoři, příp. kdo dokument schválil**
- **Datum vytvoření**
- **Číslované verze dokumentu**
- **Číslované strany**
- **Případně se odkazuje na projekt, ke kterému se vztahuje**
- **Pokud je většího rozsahu, má na začátku obsah**
- **Případně má identifikační číslo**
 - v rámci systému řízení firemních dokumentů
- **Je zřejmé, kde je archivován originál a kdo za něj odpovídá (platí pro papírovou i elektronickou podobu)**





- Je časově omezen, má jasný začátek a jasný konec
- Má jasně specifikovaný jedinečný cíl – Produkt
- Nárokuje zdroje na jeho realizaci (u různých projektů různé)
- Má zákazníka – je zřejmé komu vytvořený Produkt předám
- Je jedinečný, neopakovatelný, na jeho řízení nelze použít (pouze) standardizovaný postup
- Míra neurčitosti a rizika
- Organizační struktura řízení projektu zpravidla neodpovídá organizační struktuře firmy





- Lze jej obecně nadefinovat
- Je opakovatelný (opakovaný)
- Má vstupy a výstupy (opakovatelný Produkt)
- Vytváří (pokud možno) přidanou hodnotu mezi vstupy a výstupy
- Může využívat přesně definované algoritmy řízení, které opakované procesy zefektivňují
- Lze měřit jeho efektivitu předem stanovenými metrikami

(Definice Svozilová str.45 poněkud problematická)





- **Realizace obchodní zakázky**
 - přijetí objednávky (na výrobek z katalogu)
 - zaplánování podle technologického postupu
 - ověření zdrojů, kapacit a potvrzení zákazníkovi
 - nákup
 - výroba
 - expedice
 - instalace
 - předání
 - fakturace
 - kontrola zaplacení
 - ... záruční a pozáruční servis





- Model = předloha, předpis, obecná definice
- Modely projektů jsou více obecné, nelze specifikovat detaily, nelze detailně vymezit přesně kdo a co bude dělat
- Modely projektů zpravidla určují základní pravidla, mohou určovat obecný harmonogram, etapy, milníky, obecnou identifikaci možných rizik a dávají obecné know-how v dané oblasti
- Hloubka detailu, který model zahrnuje, závisí na možnostech zobecnění, míře neurčitosti a míře rizika, velikosti projektů
- každý Projekt je jedinečný
- *Hranice mezi projektem a procesem ...*
- *Modely procesu / modely projektu ...*





■ Vývoj nového výrobku

- interní pravidla předem definují milníky a etapy, odpovědnost
- prvním úkolem projektového týmu je detailně vyjasnit zadání a odsouhlasit ho
- po jednotlivých etapách se rozhoduje, zda pokračovat, změnit zadání nebo nepokračovat

■ Realizace atypické zakázky

- je to proces nebo projekt ?



Základní cíl(e) projektu



- Odpovídají na otázku: **PROČ TO DĚLÁME ?**
- Musí být stanoveny na začátku projektu
- Tvoří jednu větu, nebo několik bodů. Základních cílů nesmí být mnoho (šest je mnoho)
- Zpravidla nejsou přímo měřitelné, kvantifikovatelné
- Určují priority pro řízení projektu
- Dávají projektovému týmu výchozí motivaci





- **Dává odpověď na otázku: CO DĚLÁME ?**
- **Výsledek Projektu (neopakovatelného)**
- **Výsledek Procesu (opakovatelného)**
- **Produkt ≠ Výrobek**
- **Obvykle spíše služba, než předmět:**
 - **Televize**
 - která funguje a přijímá programy v místě, kde bydlím ...
 - **Tiskárna/kopírka/scanner**
 - s nainstalovanými ovladači na PC, zaškolenými uživateli, dodaným papírem a odpadkovým košem
 - **Směrnice, postup**
 - předem projednaný s lidmi, proškolený, akceptovaný, fungující
 - **Zapůjčené služební auto**
 - s natankovaným benzínem, vyčištěné, s platnou TP, s doklady, s CCS kartou na beznín
 - **Kosmetický přípravek**
 - který je naprosto neúčinný a neškodný ale přesvědčí vymezený okruh zákazníků o jeho přednostech a uspokojí jejich potřeby
- **(NĚCO, CO FUNGUJE)**





■ Činnost ≠ Produkt !

- Činnost = nejméně důležitý pojem, činnost bez produktu nepředstavuje žádnou přidanou hodnotu, postrádá smysl
- Často „snaha“:
 - Je to zařízený ?
 - Telefonoval jsem tam, ale nezvedali telefon.





Zadání na produkt

SMART(s):

- **Specifický (jednoznačně definovaný)**
- **Měřitelný**
- **Akceptovatelný (pro všechny)**
- **Reálný**
- **Termínovaný**
- **... smysluplný**





Předání produktu

- Úplně dokončen
- Kvalitní
- Ověřený
- Příjemci k užitku

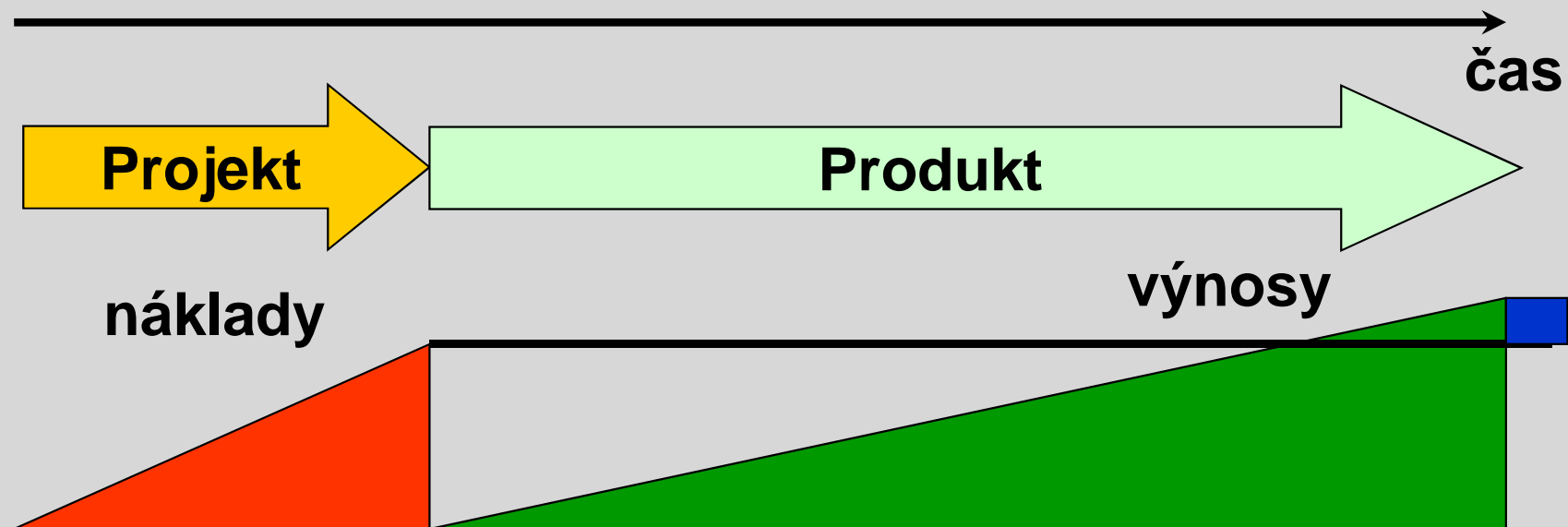


Životní cyklus produktu



■ Z hlediska celkového přínosu pro zákazníka

- Projekt představuje náklady
- Produkt jako výstup projektu představuje něco, co přinese výnosy či úspory (návratnost investice do projektu)
- Pokud projekt neslibuje návratnost investice, pak nemá smysl

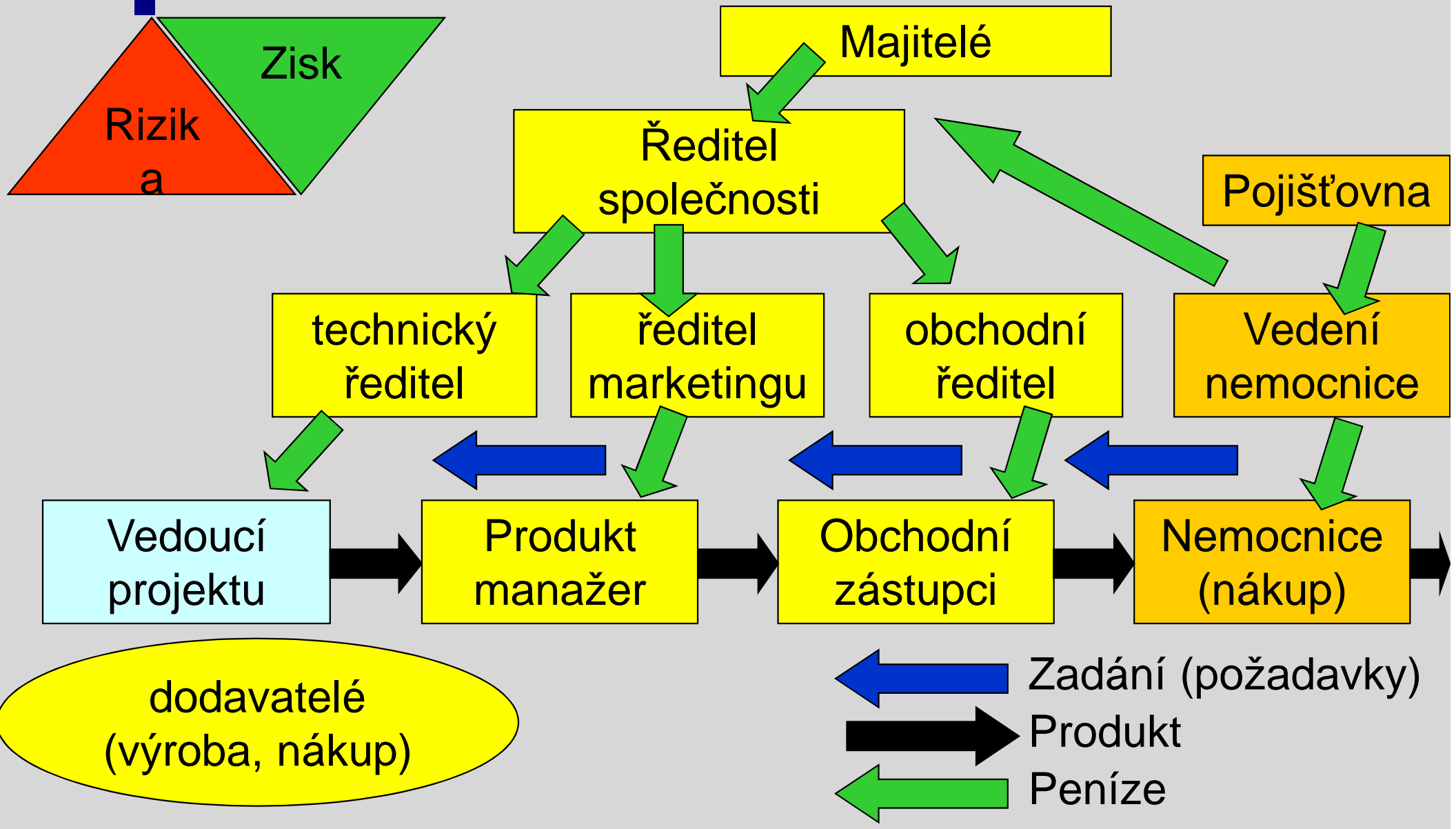




- **Kdo je zákazník projektu výstavba nové nemocnice ?**
- **Ten, komu předám projekt, kdo přijme výsledný produkt**
- **Ten, pro koho pracuji**
- **Ten, odkud tečou peníze (všichni, přes které tečou peníze)**
- **Ten, kdo posuzuje kvalitu projektu**
- **Ten, kdo bude produkt užívat**



Zákazník (pro koho pracuji)



Zákazník (jeho role)



- **Sponzor**
 - sporný, ale užívaný pojem (Svozilová)
- **Investor**
 - dodává především finanční zdroje na projekt
 - očekává, že bude mít z investovaných peněz užitek
- **Budoucí uživatel**
 - může a nemusí být v klíčovém postavení
- **Koncový zákazník**
 - bude hodnotit úspěšnost projektu (kvalitu produktu)
- **Decision maker**
- **Opinion maker**
- **Neexistující zákazník**





- Zákazník se v různých fázích projektu mění
- často neformální pozice zákazníka, často jej lze obtížně identifikovat
- Na správné identifikaci zákazníků závisí úspěch projektu





- Zákazník má právo nevědět, nerozumět, opomenout, nepochopit
- Naopak dodavatel musí dbát na to, aby předešel všem rizikům a škodám včetně důsledků chyb na straně zákazníka
- „Zhotovitel je povinen upozornit objednatele bez zbytečného odkladu na nevhodnou povahu věcí převzatých od objednatele nebo pokynů daných mu objednatelem k provedení díla, jestliže zhotovitel mohl tuto nevhodnost zjistit při vynaložení odborné péče.“

(citace z Obchodního zákoníku)





- **Odpovědnost manažera projektu**
 - Předání výstupu projektu (PRODUKTU) v požadované kvalitě, termínu a nákladech zákazníkovi
 - Delegování úkolů a pod-projektů na nižší úrovně
 - Řízení času, řízení nákladů na projekt
 - Hodnocení členů projektového týmu
 - Ochrana zájmů společnosti
 - Optimalizace rizik současných a budoucích v souvislosti s projektem
 - Komunikace – je hlavním spojovacím článkem pro projektový tým, pro zákazníka a vzhledem k vnějšímu prostředí



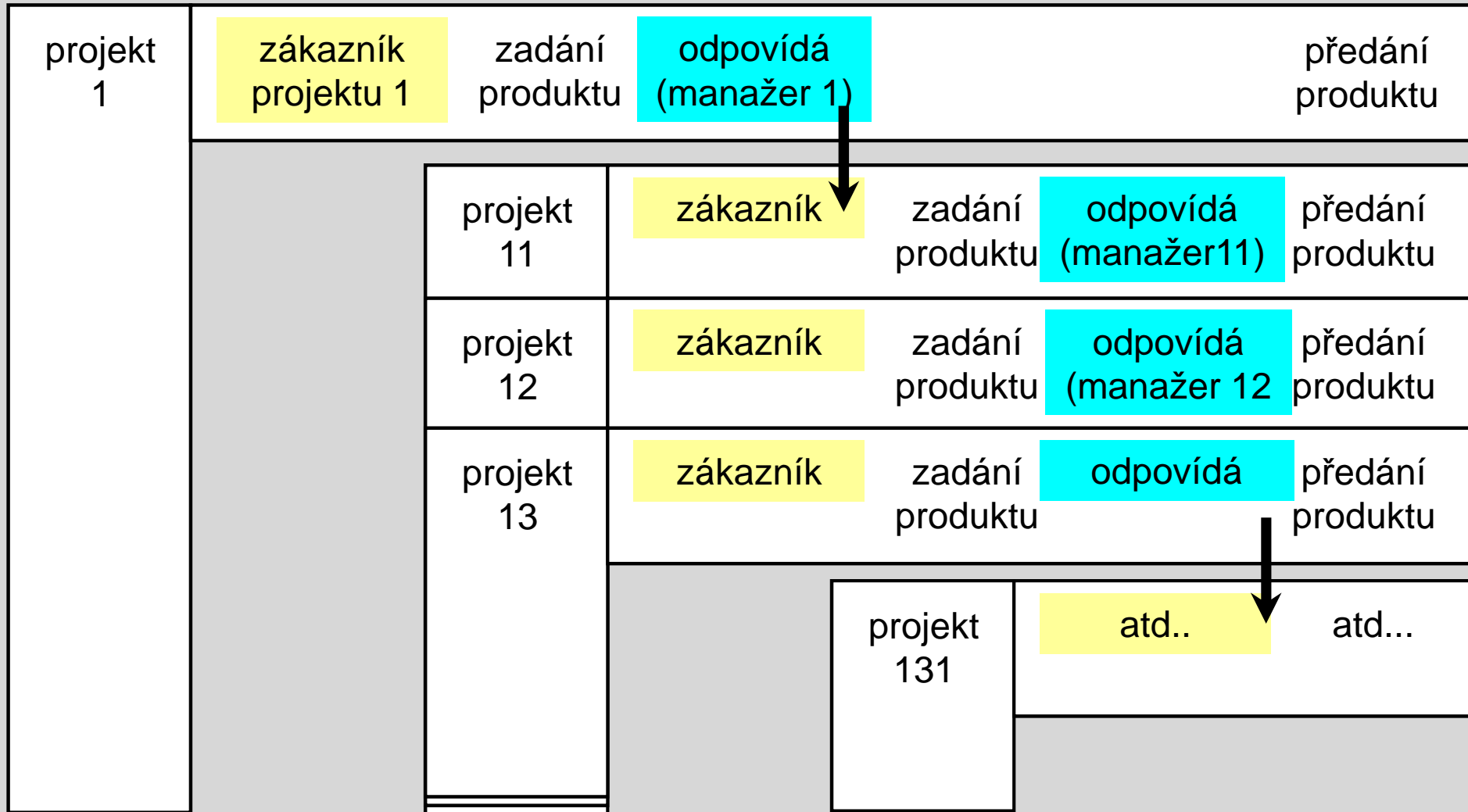


■ Vlastnosti manažera projektu

- autorita, přesvědčivost
- zodpovědnost, loajalita
- vyjednávací schopnosti, komunikační schopnosti
- cit pro mezilidské vztahy, schopnost práce s různými osobnostními charaktery
- základy ekonomického myšlení
- základní technické znalosti v příslušné oblasti
- schopnost řídit čas a priority
- schopnost přijmout zodpovědnost za rozhodnutí
- asertivita, psychická odolnost
- etika při řízení a v mezilidských vztazích



Dělbá odpovědnosti



Základní pojmy plánu



■ Milník

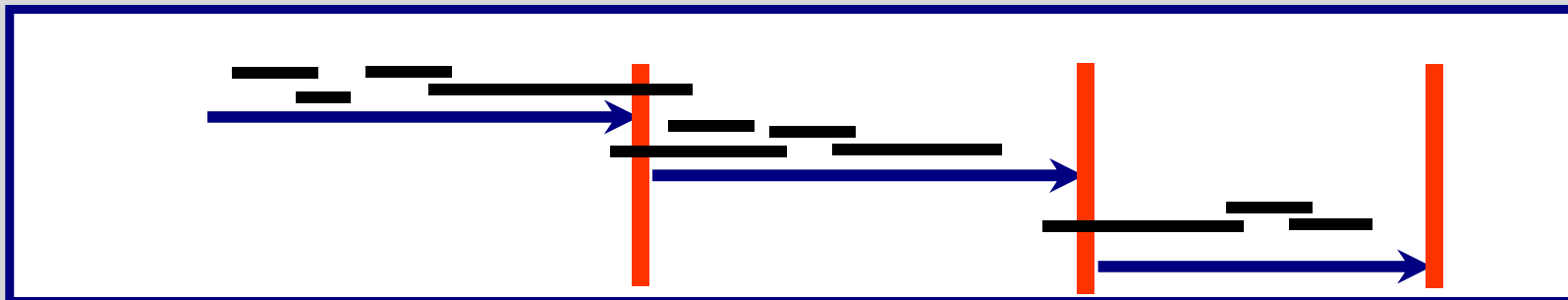
- Okamžik klíčového rozhodnutí (schválení) v průběhu řízení projektu, pokud možno předem definovaném termínu
- Milníky – nástroj kontroly směrem k zákazníkovi

■ Etapa

- Časový úsek mezi klíčovými rozhodnutími (milníky)

■ Krok

- Jednoznačně definovaný úkol (soubor úkolů, podprojekt) v rámci projektu, s definovanými vstupy a výstupy





- Čas
- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiál
- Technické a technologické kapacity
- Informace, informační technologie





■ Procesní (provozní) způsob myšlení

- Chci aby vše fungovalo, jak má, maximálně efektivně
- Chci mít pokud možno čistý stůl a na něm žádné problémy
- jistota, stabilita

■ Projektový způsob myšlení

- Chci vytvořit něco, co má hodnotu, a předat (prodat) to někomu k jeho prospěchu
- Až to vytvořím, najdu si další cíl (produkt), který opět dokončím a předám
- ... a tak dále
-tvořivost, změna





- **Především určitý způsob myšlení, doplněný o metodiku a techniku**



Základní pojmy



- dokument
- projekt / proces
- produkt
- zákazník
- manažer projektu
- zdroje

