

Téma: Modely a fáze životního cyklu projektu

Předmět: Projektový management

Zaslal(a): EVŠE

Jak se začíná...

- úvodní schůzka (kick-off meeting)
 - formální start
 - předání informací, vyjasnění
 - socializace týmu
 - Q&A
 - zápis ze schůzky- dokumentace dohodnutého
- zakládací listina týmu (Ground Rules)
 - založení týmu- přidělení rolí a úkolů
 - pravidla práce týmu- povinnosti a závazky: úkoly, termíny, způsob komunikace, kontroly, řešení problémů, změn, schvalování

Životní cyklus a zahájení projektu

Životní cyklus = skupina sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného projektu

(IPMA, Národní standard kompetencí PM)

- fast tracking- zrychluju přidáním zdroje nebo souběh fází
- začátek - konec
 - nevím vždy, kdy začneme (může být odpočtem od konce- vím, že trvá příprava 2 měsíce) ani kdy skončíme (otevřené projekty- nespěchám, nic mě netlačí, jde o

- kvalitu projektu, často interní projekty)
- to mezi tím ovlivní metodika, typ projektu
 - snaha standardizovat => standard pro náležitosti životního cyklu IS (2002)
- na čem závisí struktura fází ...

Modely životního cyklu

- prediktivní model (řízený plánem, tradiční)- řízený plánem
 - znám všechny informace- požadavky, řešení a cíl
 - model sekvenční (vodopádu, lineární)
 - fáze -> 2. fáze-> ...
 - žádné zpětné vazby; skončí jedna, začne druhá
 - model inkrementální (přírůstkový)
 - pracuje s přírůstkem (inkrementy)
 - udělám několik fází na jednom inkrementu- je-li spokojenost, pokračujeme na druhou část
 - záleží jak na tvůrci, tak na zákazníkovi, zda chce ještě něco přidat
- adaptivní model (řízení změnou, agilní)
 - jasný cíl, požadavky a řešení ale nejsou jasná
 - model iterativní
 - jdeme po jednotlivých krocích, ne po věcných částech (to je inkrementální)
 - model adaptivní
 - týmová práce agilními (aktivními) metodami
 - pracuje se v tzv. sprintech- 1 až max 4 týdny- nutnost přítomnosti zákazníka
- extrémní model
 - nové technologie, zatím bez známého použití
 - víme řešení, ale nevíme, k čemu bude sloužit
- sekvenční model
 - rozsah-> plán-> implementace-> monitorování, kontrola-> ukončení
 - v praxi je jistá zpětná vazba potřebná- evidence, kontrola
 - při zjištění odchylek třeba upravit plán
 - výhody

- cíle známy od začátku
- nevyžaduje změnu stylů řízení
- v praxi případně paralelní, překrývající se (overlapping)
 - mohou si jednotlivé fáze předpřipravit
- málo rizikové, možnost použití typových modelů
- nevýhody
 - stereotypní, méně přizpůsobivý
 - hodnota projektu předána až na konci- žádné mezivýstupy- méně flexibilní
 - úspěšnost projektu ve vztahu ke splnění plánu
 - projekt je úspěšný tehdy, vyhovuje-li naplánovaným výstupům
 - původní plánované hodnoty- base line X naplánované hodnoty- směrný plán

Fáze životního cyklu

- podle oboru/předmětu řešení (vnitřní struktura závislá na objektu/předmětu)
- podle metodik
 - vlastních
 - velmi blízké, ale i vzdálené od oficiálních metodik
 - převzatých
 - metodika PMBOK (Project Management Body of Knowledge; vydala PMI)
 - velmi rozšířená
 - ICB (IPMA Competence Baseline; International Project Management Association)
 - IPMA soupeř PMI, v poslední době spolupracují
 - metodika PRINCE2 (vydala OGC- Office of Government Commerce)
 - pro řízení projektů ve státní správě, rychle se rozšiřuje i v ČR
 - KEPNER-TREGOE
- podle vzorů
 - minulých zkušeností a tradic podniku
 - podle šablon pro typické objekty
- podle preferencí manažerů
- podle dekompozice projektu
- Fáze ŽC projektu- specifika oborů
 - investiční činnost
 - předinvestiční
 - investiční

- provozní
- ukončení
- konzultační činnost
 - koncepční
 - analytická
 - realizační
 - závěrečná
- IT projekty

Koncepce

- myšlenka
- potřeba řešení
- hrubý odhad nákladů
- očekávané práce

Vývoj

- plány (prací, času, nákladů)
 - zpřesnění
- testování

Implementace

- realizace
- sledování a hodnocení průběhu

Ukončení

- dokončení

- akceptační řízení
- zdokumentování zkušenosti
- poprojektové činnosti a uzavření

Fáze ŽC - obecně

- předprojektová (přípravná)
- projektová (realizační)
 - zahájení (založení) projektu
 - plánování
 - vlastní realizace (a kontrola)
 - plánování, realizace, kontrola může jít v cyklu
 - ukončení projektu
- poprojektová
 - dojezd (někdo si něco zapomněl apod.) a vyhodnocení (zpráva- finanční stránka, úspěch/neúspěch, ...)
 - rozpuštění týmu
 - poučení z projektu= dokument Lessons learned
 - nedůslednost z plánování, povedené věci, ...
 - pro nás do budoucna, pro další project mngs

Fáze podle ICB (IPMA)

- jde především o lidi, kteří se na projektu podílejí
- neřeší fáze

Fáze podle PMBOK

- skupina procesů
 - iniciační monitorovací a kontrolní
 - plánovací plánovací
 - výkonné/realizační iniciační/ukončovací
 - monitorovací a kontrolní výkonný

- ukončovací/závěrečné

Fáze podle PRINCE2

- věnuje se předání dílčího projektu na další fáze
 - může se předávat jiné skupině, která musí být správně informována
 - kde jsou hranice mezi jednotlivými fázemi-> Gate management
- procesy:
 - zahájení projektu
 - iniciace projektu
 - řízení projektu
 - kontrolování
 - řízení předání produktu
 - řízení hranic mezi etapami
 - ukončování projektu
- komponenty- vstupují do procesu
 - vývoj/pokrok, obchodní případ, organizace, kvalita, plány, risk, změna

Fáze podle KT

- Project Definition
 - State the Project
 - Develop Objectives
 - Develop WBS
 - Identify Resource Reqrmnts
- Project Planning
 - Assign Responsibility
 - Sequence Deliverables
 - Schedule Deliverables
 - Schedule Resources
 - Protect and Enhance the Plan
- Project Implementation
 - Start to Implement

- Monitor the Project
- Modify the Project
- Closeout and Evaluate

Předprojektová příprava

- studie příležitostí (Opportunity Study)
 - výběr cíle- co chceme dosáhnout?
 - poznání prostředí- kde se můžeme lokalizovat?
 - identifikace příležitostí- co chceme využít?
 - identifikace hrozeb- čemu se chceme/musíme bránit?
 - efekt- co nám to přinese a co nás to bude stát?
- doporučení vs. zamítnutí
 - metody
 - SMART
 - Strom cílů
 - PESTL analýza
 - SWOT analýza
 - Porterova analýza pěti sil
 - Situační analýza
 - Analýza problémů
 - Analýza logického rámce
 - Analýza klíčových faktorů úspěchu (CSF)
- studie proveditelnosti (Feasibility Study)
 - analýza trhu
 - analýza a prognóza poptávky
 - analýza a prognóza konkurence
 - marketingová strategie (marketingový mix)
 - velikost (výrobní kapacita)
 - materiály, technologie a výrobní zařízení
 - umístění
 - pracovní síly
 - organizace a řízení
 - finanční analýza a hodnocení
 - analýza rizika
 - plán realizace

- upřesnění obsahu, termínů zahájení a ukončení projektu, odhadu nákladů a významných zdrojů
 - metody
 - analýzy funkčních oblastí
 - analýza rizika
 - analýza vícekritériální
 - analýza citlivosti
 - analýzy finanční
 - business plány
 - investiční plány
 - simulační metody, ...
- předprojektová fáze se nerealizuje u všech projektů- u opakovaných, známých projektů, ...

Projektová fáze

- zakládací dokumenty projektu
 - zakládací listina projektu (Project Charter)
 - formální deklarace existence projektu a jeho autorizace
 - přehled o údajích projektu
 - oprávnění pro projektového manažera použít zdroje organizace na projekt
 - výchozí pro manažera pro podrobné plánování projektu a další postup
 - pro všechny zainteresované strany, schvaluje ji nadřízený orgán manažera
 - zakládací listina týmu
 - pracovní smlouvy
 - obchodní smlouvy
- pro externí projekty další dokumenty:
 - RFI- poptávka, špatně překládáno jako žádost o informace
 - ...
 - RFP- výzva k nabídce, špatně překládáno jako žádost o nabídku
 - může stát samostatně, nebo navazuje na poptávku (RFI)
 - protokol/zpráva o výsledku výběrového (zadávacího) řízení
 - pracovní smlouvy s externisty
 - obchodní smlouvy

Další témata najdete na konci úvodního materiálu

- <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/projektovy-management-vs/>