

**Téma:** Realizace projektu

**Předmět:** Projektový management

**Zaslal(a):** JVŠE

### **Fáze ŽC**

- součástí je i vlastní realizace, ukončení projektu
- ukončení X uzavření- uzavření projektu může nahrazovat poprojektovou fází
- proč plánovací fáze tak dlouhá? Protože pak už ta realizační fáze bude prkotinka

### **Realizace (implementace) projektu**

#### **Etapy**

1. příprava realizace
2. monitorování realizace projektu
3. modifikace plánu projektu
4. ukončení projektu

#### **<sup>1</sup>Příprava implementace**

- nejprve opět kick-off meeting

- představení
  - sjednocení- terminologie, zkratek, rolí a procesů
  - socializace
  - seznámení s plánovací dokumentací
  - nástroje řízení projektu vč. řízení dokumentů
  - revize závazků
  - vyjasnit nejasnosti- prostor pro dotazy
  - vysvětlit další kroky
- 
- realizační tým nemusí být totožný s plánovacím
  - jestli se bude používat stejných nástrojů apod. (využití MS Projectu, když se před tím používal/nepoužíval?)
  - tento meeting je propojením plánovací a realizační fáze- velmi důležité
- 
- revize plánu projektu
    - doba mezi ukončením plánovací fáze a zahájením implementace projektu
      - závisí na možnostech a potřebách- na získání financí, ...
    - výchozí (směrný) plán je zaevidován, aktualizacemi z nich postupně získáváme různé verze
      - aktualizace- kde aktuálně jsme, co jsme už udělali/neudělali, co jsme dodrželi/nedodrželi/překročili, ...
    - výstupy- zápis z meetingu a revidovaný plán projektu

### <sup>2,3</sup>**Monitorování a modifikace** (viz dále)

### <sup>4</sup>**Ukončení projektu**

- předávací a přijímací dokumentace- není ale dostačující
- kontrolní seznam (Closeout Checklist)
  - vyrovnání závazků-> uvolnění zdrojů-> zúčtování, fakturace-> vyhodnocení-> databáze, alokace
- závěrečná zpráva (Closeout Report)
- poučení z projektu (Lessons Learned)

## Závěrečná zpráva o projektu

- účel
  - zdůraznění silných a slabých stránek projektu
  - deskriptivní analýza
  - preskripce pro budoucí projekty
- smysl
  - efektivnější projekt
  - produktivnější aktivity
  - více znalí pracovníci
- obsah
  - výsledky projektu
  - administrace projektu
  - organizační struktura
  - výsledky týmu
  - techniky PM
  - užitek/prospěch pro klienta
  - užitek/prospěch pro organizaci
- velmi důležité (popřípadě i pro soudní jednání)
- sestavuje projektový manažer, velmi náročné, sestavuje se i týdny
- pro nadřízený orgán projektového manažera, zadavatele, auditory plus finanční instituce, případně další STH

## Poučení z projektu

- nesestavuje ho jen manažer
- pro budoucí týmy, budoucí projektové manažery, juniorské členy týmu, auditory
- mělo by se zpracovávat s nějakým odstupem po ukončení projektu, ale manažer by mohl jeho obsah využít pro sestavení závěrečné zprávy
- nejčastější poučení
  - práce týmu není ideální
    - jak pracovat s nedodržením stanovených termínů, s posouváním lhůt, s neplněním úkolu nějakým členem, ...
  - nepřesně stanovený rozsah
    - přesnost určení času, nákladů, ...

- okolí ovlivňuje projekt
  - minimalizace rizik
- dodavatelé nejsou spolehliví
  - vyhodnocovat jejich služby a selektovat
- zlepšovat PM

## **Kroky formálního ukončení projektu**

- ukončení prací
- předání projektu
- získání akceptace projektu
- zpracování a archivace dokumentace
- „sklizení“ úspěchu

## **Meetingy při finalizaci**

- Closeout meeting
- Closeout party

## **Fáze poprojektová**

- zpětné vyhodnocení přípravy a průběhu
- časový odstup
- bez časového tlaku
- jiné osoby

## **<sup>2</sup>Monitorování realizace projektu**

- skutečnost X plán
  - náklady, rizika, časového průběhu, ... dodržování legislativních aspektů
  - monitorování podle stanovených časových jednotek-o jaký projekt jde, kolik a kde

jsou milníky

- mezi milníky, či mezi fázemi
- závisí na požadavcích STH, někdy je třeba data předávat velmi často
  - potřeba pravidelných zhodnocení plus nepravidelných, které si vyžadují aktuální situace
- vypracování zprávy- tu nejprve obdrží projektový manažer, který ji podle uvedených výsledků a svého zvážení postoupí dalším lidem, nebo
  - projektový mng informuje tým o situaci
  - účel- monitorování, historie projektu

## Co se monitoruje

- čas (time)
  - kritickou cestu (critical path)
  - zpoždění (delay)
  - dokončení před termínem (ahead)
  - prodleva potřebná vs. plánovaná (lag time)
  - spouštěče (triggers) a regulační limity, prahy (thresholds)
- náklady (cost)
- výkon, provedení (performance)
  - co nám řekne, že jsme dosáhli cílů?
  - jak dobře jsme jich dosáhli?

## Záznamová dokumentace

- zápis z kontrolní schůzky (ke stavu projektu; Project Status Meeting)
- zápis z kontrolního dne
- hlášení odchylky (Variance Report)
- zpráva o stavu projektu (Status Report)
  - název projektu
  - identifikační číslo projektu
  - celkový zdravotní stav projektu („semafor“)
  - plánované % dokončení
  - skutečné % dokončení
  - počet dní skluzu nebo předstihu proti plánu

- problémy a návrhy řešení
- zpráva o průběhu projektu (Project Report, Project Performance Report)
- požadavek na změnu (Change Request)
- změnový doklad (Change Management Plan)
- revidovaný směrný plán projektu
- systém řízení dokumentace- formální náležitosti
  - požadavky na informace
    - včasnost, relevantnost, jednoznačnost (srozumitelnost), přesnost, aktuálnost
  - požadavky na dokumenty
    - hlediska členění dokumentace
    - požadavky na dokumentaci
    - náležitosti dokumentace
    - archivace dokumentace
  - požadavky na efektivní řízení dokumentace, přístupová a dispoziční práva
  - podpisové vzory
  - číselníky a kódování
- systém řízení dokumentace- činnosti
  - tvorba dokumentace
  - evidence dokumentace, změn a verzí, přístupů
  - šíření a dokladované seznamování s platnými dokumenty
  - vyhledávání
  - prověřování
  - schvalování
  - archivování

## Monitorovací ukazatele

- čas
  - čas WP (činností)
  - čas milníků
  - dokončení projektu
- zdroje
  - spotřeba
  - výkonnost (produktivita)
  - využití

- dostupnost
- rozsah
  - naplňování akceptačních kritérií
  - spokojenost stakeholderů
  - reklamace
  - požadavky na změny
- finanční ukazatele
  - náklady WP (činností)
  - náklady na zdroje
  - čerpání rozpočtu projektu
  - vícepráce
  - náklady garanční a záruk
  - cash flow
  - zisk
- stav prací
  - % dokončené práce
  - % vyčerpaných nákladů
  - zbývající pracovní hodiny
  - zbývající rozpočet
- predikce
  - odhad termínu dokončení
  - odhad nákladů projektu

## **Stav a průběh projektu**

- techniky- tabulky, grafy, počítačové výstupy
- účel hodnocení- srovnání skutečného a plánovaného stavu

## **Stav a průběh projektu-metody monitorování**

- metody zjišťování odchylek
  - analýza odchylek
  - metody řešení problémů

- evidence absolutní (%) odchylky- tabulky, diagramy
- metoda RYG
- metoda procentního plnění (Percent Complete-Percent Scheduled (PC-PS))
  - u každého WP se určuje procento plnění úkolu
- metoda 0-W-100 (0-50-100)
  - 0- nezačalo; 50- probíhá; 100- skončeno
- metoda SSD (Structure-Status-Deviation)
  - úrovně odchylek: -2, -1, 0, +1, +2
- metody predikce vývoje projektů
  - analýzy trendů
  - metody řešení možných následků
  - metoda scénářů
    - optimistický vývoj
    - realistický vývoj
    - pesimistický vývoj
    - status quo
  
- (metoda EVA/M (Earned Value Analysis/Management- analýza dosažené hodnoty)

### <sup>3</sup>Modifikace (úprava) projektu

- monitoring-> modifikace-> monitoring-> ...
- změnové a odchylkové řízení-> změna ≠ odchylka
- aktualizovaný plán

### Odchylkové řízení

- co posuzujeme?
  - důvod a nositel odchylky
  - velikost odchylky
  - frekvence odchylky
  - délka odchylky
  - čas odchylky
  - trend odchylky



- fáze odchylkového řízení
  - identifikace
  - vyhodnocení
  - posouzení řešení
  - realizace řešení

## **Fáze změnového řízení**

- identifikace a hodnocení změny
  - podnět ke změně
  - požadavek/návrh na změnu
  - návrh/y na řešení změny
  - analýza požadavku
  - připomínkové řízení (dopady změny)
  - schvalovací řízení
- implementace změny
  - přijetí a evidence změny
  - zveřejnění změny
  - aktualizace plánu projektu
  - archivování neplatné verze
  - zavedení a monitorování změny
- vyhodnocení změny
  - zpráva o změně
  - schválení zprávy

## **Požadavek na změnu**

- písemný/elektronický dokument
- navrhovatel
- popis změny
- zdůvodnit změnu
- cíl změny
- návrh řešení
- vyhodnocení dopadu
- předání k připomínkám

- zpracování připomínek
- předání ke schválení
- nositel změny- odpovědnost
- termín