



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Projektový management a fundraising

## Modul 3 Realizace projektu

Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu  
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“

## MODUL 3

### Realizace projektu

Mgr. Markéta Bočková, Bc. Lucie Staničková, Bc. Jana Zbranková



realizace projektu, řízení kvality, řízení změn, manažerské dovednosti, koordinování, kontrola, rozhodování, motivace, usměrňování, delegování, dohlížení.

Po prostudování byste se měli orientovat a měli byste umět:

- orientovat se ve skupině procesů Realizace projektu,
- znát vstupy a výstupy této fáze,
- ovládat základy řízení kvality ve fázi realizace projektu,
- ovládat základy řízení změn ve fázi realizace projektu,
- poznat manažerské činnosti, kterým se musí v této fázi věnovat,
- znát principy řízení týmu,
- vědět jak motivovat tým a delegovat úkoly,
- rozlišit různé styly manažerského rozhodování.

#### Obsah:

<b>1 Realizace projektu a procesy v této fázi.....</b>	<b>3</b>
1.1 Základní složky skupiny Realizace projektu.....	3
<b>2 Projektová dokumentace – Realizace projektu .....</b>	<b>4</b>
2.1 Vstupy a výstupy procesního modelu PM.....	4
<b>3 Řízení kvality.....</b>	<b>5</b>
<b>4 Řízení změn.....</b>	<b>6</b>
<b>5 Řízení lidských zdrojů - manažerské dovednosti .....</b>	<b>6</b>
5.1 Projektový tým .....	6
5.2 Druhy projektů z hlediska personálního zajištění .....	7
5.3 Manažerské metody a řídicí principy .....	7
<b>6 Techniky řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>8</b>
6.1 Obsazování .....	8
6.1.1 Velikost týmu .....	8
6.1.2 Skladba týmu.....	8
6.2 Delegování.....	9
6.3 Koordinace .....	9
6.3.1 Rozhodování.....	9
6.4 Motivování .....	10
6.5 Dohlížení.....	10
6.6 Školení.....	10
6.7 Poskytování rad.....	10
<b>Shrnutí: .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam použité literatury: .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>

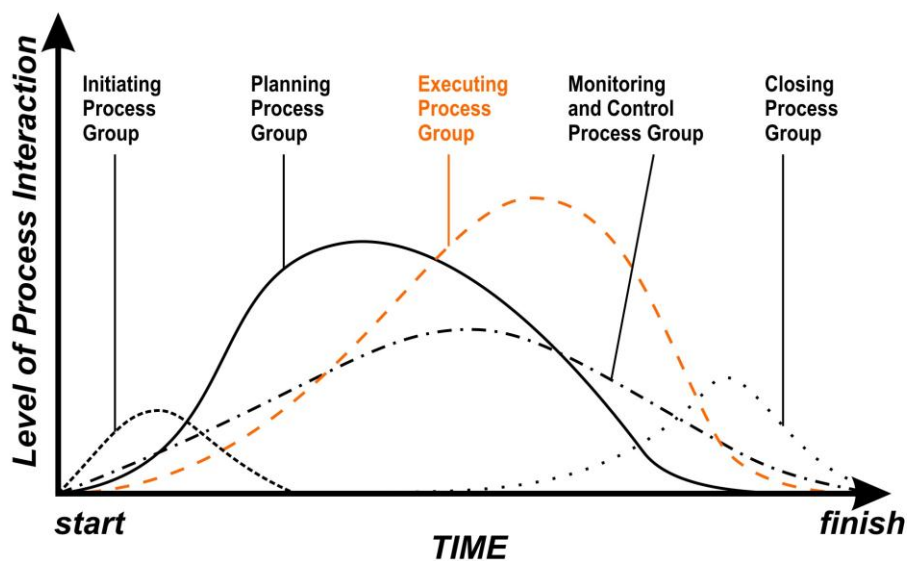
## 1 Realizace projektu a procesy v této fázi

Skupina procesů Realizace projektu, nebo také **řízení prací**, se věnuje fyzickému uskutečňování kroků, které jsme si stanovili v projektovém plánu. Jejich **cílem je splnění hlavních a dílčích cílů projektu**.

Jedná se tedy především o:

- realizaci projektového plánu,
- řízení kvality,
- řízení změn,
- řízení lidských zdrojů.

Na obrázku č. 1 je barevně zvýrazněn životní cyklus skupiny procesů Realizace projektu. Ten kulminuje po vytvoření příslušných plánů, které jsme si představili v minulé lekci, a končí samozřejmě až ve chvíli uzavření projektu.



Obr. č. 1

Skupina procesů **Realizace projektu** zahrnuje těchto 6 základních složek:<sup>1</sup>

1. kontrola
2. informace
3. usměrňování
4. rozhodování
5. motivace
6. administrativně-technické zabezpečení

### 1.1 Základní složky skupiny Realizace projektu

1. **Kontrola** – dodržování termínů, využívání zdrojů, čerpání zdrojů, kvality projektových prací, to vše jsou oblasti, které je potřeba kontrolovat a neustále konfrontovat s projektovými plány. Kontrola slouží k **odhalení odchylek plánovaného a reálného stavu**. *Této oblasti se budeme více věnovat v následujícím modulu Monitoring a kontrola*. Pro účely tohoto modulu si tuto oblast můžeme také nazvat např. dohledem. Její součástí jsou také pravidelné schůzky týmu za účasti manažera projektu. Často se setkáte s názvem **Project Review**.

<sup>1</sup> Upraveno podle: NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, c2002. S.100-101.

2. **Informace** – sběr, analýza a vyhodnocení údajů o průběhu realizace. Jejich sdílení dle postupu, který jsme si nastavili v komunikačním plánu.
3. **Usměrňování** – je úkolem projektových manažerů. Je to zajišťování souladu s tím, co bylo naplánováno a reálným průběhem fáze realizace. Jedná se o koordinaci jednotlivých úkolů s příslušnými plány.
4. **Rozhodování** – volba variant provedení projektových činností, pokud tak již nebylo učiněno v projektovém plánu. Příslušné rozhodovací kompetence jsme si již definovali v Plánu obsazení projektu, a proto teď není problémem najít kompetentní osobu oprávněnou rozhodnout v daných situacích.
5. **Motivace** – podpora motivujícího prostředí. Jedna z nejtěžších činností manažera. Nedostatek motivace vede k neplnění úkolů, stagnaci, neochotě a odmítání požadovaného pracovního výkonu. Více se této problematice budeme věnovat dále v textu.
6. **Administrativně-technické zabezpečení** – dokumentační práce, administrativa, softwarová podpora.

## 2 Projektová dokumentace – Realizace projektu

### 2.1 Vstupy a výstupy procesního modelu PM

Tak jako v předcházejících fázích projektu, i zde se objevují dokumenty, které jsou zároveň vstupem a výstupem. Jedná se především o **plán projektu**, který je změněn na základě aktuálních požadavků a situace v rámci výstupu, aby se opět stal důležitým vstupem do navazujících procesů.

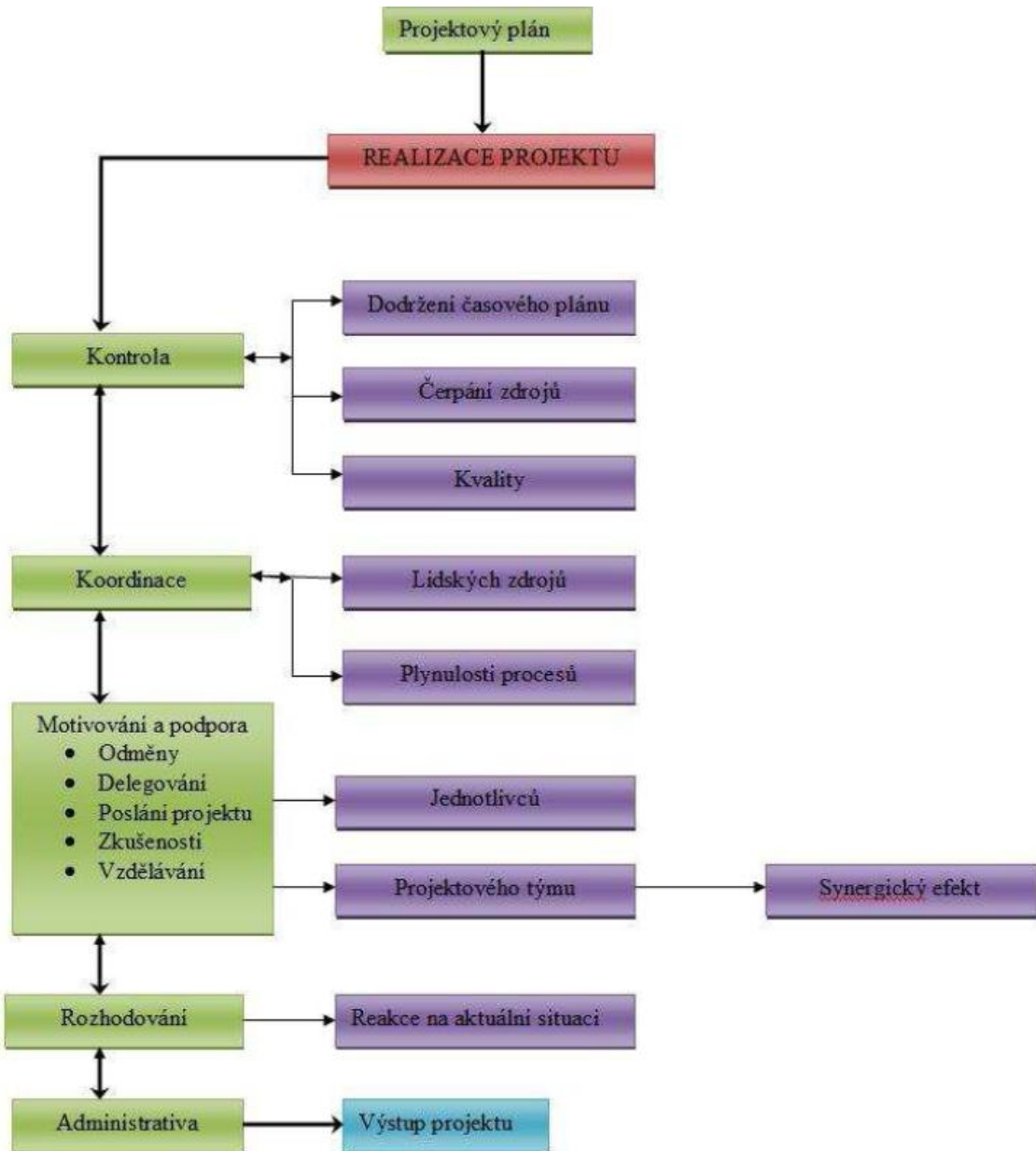
	VSTUPY	VÝSTUPY
REALIZACE PROJEKTU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definice předmětu projektu,</li> <li>- <b>plán projektu</b>,</li> <li>- plán řízení kvality,</li> <li>- plán řízení rizik,</li> <li>- plán řízení dodávek,</li> <li>- plán obsazení projektu,</li> <li>- plán řízení komunikace,</li> <li>- schválené změny,</li> <li>- schválené zprávy o opravách,</li> <li>- souhrnné zprávy o stavu projektu atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- požadované změny,</li> <li>- provedené změny,</li> <li>- provedené opravy,</li> <li>- plán projektu – aktualizace,</li> <li>- souhrnné zprávy o stavu projektu,</li> <li>- pokyny k provedení práce,</li> <li>- hodnocení výkonnosti týmu atd.</li> </ul>

Obr. č. 2

**Výstupem** procesu realizace je **produkt projektu** – předmět, služba, příp. jejich kombinace.

Pro celkový přehled přikládáme přehledové schéma činností doprovázejících fázi Realizace projektu, některým z nich se ještě budeme dále v textu podrobněji věnovat:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> STANIČKOVÁ, Lucie. *Implementace metod projektového managementu v knihovnách*. Brno : Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2008. S. 45.



Obr. č. 3

### 3 Řízení kvality

V minulém modulu jsme se mj. věnovali vytvoření plánu řízení kvality a ukázali jsme si nástroje vhodné pro plánování kvality. Ve fázi realizace se již věnujeme **auditům** (plánovaným či náhodným). Jejich cílem je **získat poznatky ke zlepšení výkonu projektu** (např. úpravou procesů). Tyto poznatky také můžeme později použít u dalších projektů.

Audit provádí interní auditoři nebo třetí strana (auditorské firmy.) **Nástroji jsou inspekce, diagramy, statistika, analýza trendů.**<sup>3</sup>

Pozor, v některých projektech je provádění externích auditů podmínkou pro úspěšné čerpání finančních prostředků. Pokud tomu tak je, zjistěte si, zdali můžete do žádosti o peníze tyto náklady zahrnout. Zpětně již tato možnost není možná.

## 4 Řízení změn

Požadavek na změnu je, jak jsme si již ukázali výše, jedním z výstupních dokumentů této fáze. Po schválení příslušnou osobou se stává opět vstupem do realizace projektu. Požadavek může zadat přímo zadavatel projektu, nebo může být např. výstupem z výše uvedeného auditu. Často se také stává, že požadavek na změnu je výsledkem vyhodnocení reportů (zpráv), které shrnují dosavadní průběh projektu.

**Výsledkem je aktualizace projektového plánu, úprava dílčích kroků, které jsou změnou zasaženy, a také opět ponaučení pro další projekty.**

## 5 Řízení lidských zdrojů - manažerské dovednosti

I na tuto skupinu procesů se podíváme z pohledu projektového manažera, některé oblasti zopakujeme, na nové se podíváme podrobněji.

Fáze realizace projektu vychází (jak jsme si již připomněli) ze schváleného projektového plánu a jeho dalších dílčích plánů (dodávky, komunikace, časový plán atd.).

**Samotná realizace tedy spočívá v provádění základních manažerských činností vedoucích pracovníků a plnění projektového plánu.**

Mezi základní činnosti vedoucích pracovníků patří:

- kontrola dílčích procesů z hlediska dodržování kvality,
- kontrola finančních rozpočtů,
- kontrola časového plánu,
- koordinace plynulosti procesů, rozhodování a řízení lidských zdrojů.

„Projektový management je, stejně jako jiné druhy řízení, postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízení.“<sup>4</sup>

Jedním z nejdůležitějších zdrojů projektu jsou lidské zdroje – **projektový tým**.

### 5.1 Projektový tým

Členové týmu se svými aktivitami v rámci přidělených týmových rolí podílejí na dosažení společného cíle. Po dobu existence projektu podléhají povinnostem vyplývajícím ze stanovené organizační struktury ve fázi plánování.

Organizační struktura v projektovém týmu zpravidla odpovídá hierarchii **jednoho hlavního manažera** a několika **liniových manažerů** s přidělenými kompetencemi a podřízenými.

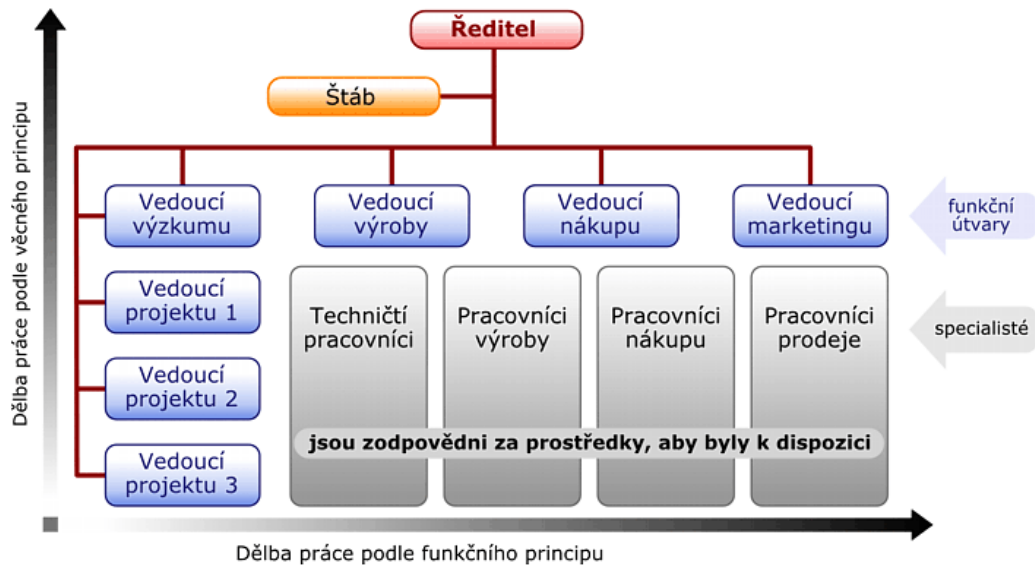
Do projektového týmu jsou zařazeni kandidáti, kteří svou odborností splňují kritéria, budou k dispozici v souladu s časovým plánem projektu a jsou seznámeni s podmínkami účasti a systémem odměňování.

**Princip řízení** projektového týmu je postaven na autoritě hlavního manažera a jemu podřízených dílčích autorit manažerů liniových. Hlavní manažer nese největší díl odpovědnosti. Kromě klasických metod řízení a koordinace musí být schopen se v případě nutnosti vyrovnat s údělem rozhodovatele, při nečekaném působení rizikových faktorů.

<sup>3</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide). Newton Square : PMI. 2004. 3<sup>rd</sup> Ed. S.90.

<sup>4</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006.S.28.

V současné době se u projektů používá **maticová organizační struktura**, která je definována **dvojí podřízeností** (viz. obrázek).<sup>5</sup> Pracovníci různých oddělení jsou přidělováni pod různé projekty dle jejich kompetencí. Mají tedy dva nadřízené.



Obr. č. 4

## 5.2 Druhy projektů z hlediska personálního zajištění

Veškeré činnosti řízení se odvíjí od specifické povahy projektu, jeho předmětu, časového plánu, personálního obsazení a stanovených cílů.

Z hlediska požadavků na personální zajištění projektu (tedy na zajištění lidských zdrojů) můžeme rozlišovat následující projekty:<sup>6</sup>

- **individuální** – realizátor projektu je zároveň sám sobě manažerem,
- **týmové projekty** – v rámci jedné organizační jednotky je ustanoven tým s vlastním manažerem,
- **speciální projekty** – autorita k realizaci projektu je krátkodobě přidělena jiné organizační jednotce.

## 5.3 Manažerské metody a řídicí principy

Pokud se zaměříme na týmové a speciální projekty, je **implementace manažerských metod v této fázi zaměřena na:**

1. řízení,
2. koordinaci,
3. kontrolu čtyř stěžejních prvků projektu:
  - a. lidí,
  - b. zdrojů,
  - c. projektových procesů,
  - d. produktů.

Tyto prvky průběžně posuzujeme z hlediska dodržování časového plánu, dosažené kvality a komplexnosti.

<sup>5</sup> HÁLEK, Vítězslav . *Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D* [online]. 2010 [cit. 2010-09-19]. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - přednáška č. 5. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=05>>.

<sup>6</sup> Upraveno podle: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. S. 43.

Harold Kerzner rozlišuje tři základní řídicí principy:

1. **autorita** (authority) – respektovaná moc,
2. **zodpovědnost** (responsibility) – ve smyslu morální povinnosti,
3. **odpovědnost** (accountability) – ve smyslu schopnosti plnit pověření.

Vztahy mezi jednotlivými kategoriemi jsou pak znázorněny následujícím vzorcem:

$$\text{odpovědnost} = \text{autorita} + \text{zodpovědnost}$$

## 6 Techniky řízení lidských zdrojů

Podle A. Svozilové patří do souboru manažerských technik uplatňovaných v jakémkoliv druhu řízení tyto aktivity. Rozebereme si je podrobně níže, jedná se o:

- obsazování,
- dohled,
- delegování,
- školení,
- koordinace,
- motivování,
- poskytování rad.

### 6.1 Obsazování

Sestavení projektového týmu a obsazení pozic je jedním z klíčových momentů pro budoucí úspěch. Při výběru členů a sestavování týmu byste se měli zaměřit na velikost a skladbu týmu.

#### 6.1.1 Velikost týmu

Velikost týmu ovlivňuje nároky na schopnosti manažera i na jednotlivé členy. To se může odrážet ve výkonu a soudržnosti. **Ideální počet členů v týmu je 5.** Rozhodujícím faktorem je však cíl vzniku týmu, a proto může být počet členů libovolný. **Malý tým** se dobře řídí, snadno se budují vztahy. **Velký tým** je náročnější na formální pravidla, direktivní řízení a přináší menší příležitosti, jak může jedinec prosadit své názory a nápady. Je také náročnější na komunikaci.

#### 6.1.2 Skladba týmu

Při výběru členů byste se měli zaměřit na jejich:

- a. **profesní zdatnosti** – ověřují se nejjednodušeji. Jde o dokončené vzdělání, odbornou praxi či reference o výsledcích z předchozího působení.
- b. **osobnostní charakteristiky** – jsou hůře ověřitelné. K těmto vlastnostem patří flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, komunikační schopnosti, loajalita k organizaci, odolnost vůči stresu.

K dispozici máme nejrůznější psychologické testy či modelové situace. Některé vlastnosti jsou lidem dány a nelze je výrazně měnit. Jedná se například o typ temperamentu:

- sangvinik,
- flegmatik,
- melancholik,
- choleric.

Dalším příkladem může být osobnostní typ člověka:

- introvert,
- extrovert.

Jedním z nejčastěji používaných testů, a také nejvíce diskutovaným osobnostním testem v oblasti výběru zaměstnanců a osobních pohovorů, je test **MBTI**.<sup>8</sup> Ten rozděluje osoby do 16 skupin podle jejich dominantních charakteristik. *Více o této metodě naleznete v doplňujících studijních materiálech včetně odkazu na stránky, kde si test můžete sami vyzkoušet.*

<sup>7</sup> Upraveno podle : SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 174.

<sup>8</sup> Myers-Briggs Type Indicator



- c. **týmové role** – předpokladem pro správné a efektivní fungování v týmu je zastoupení co nejvíce týmových rolí. Zaměření každé z nich je odlišné a společně utváří úspěšný tým. Rozdělení rolí není striktní, někdo může zastávat i více rolí. Vyhnout bychom se měli tomu, aby se klíčové role dublovaly. Jedno z nejnámějších pojetí týmových rolí nabízí R. Meredith Belbin, kterého jsme zmiňovali již v minulém modulu. *I tento test si můžete vyzkoušet. Naleznete jej v doplňujících studijních materiálech.*

## 6.2 Delegování

Oblast delegování je manažery velmi často podceňována. Přitom její nevládnutí je jedna ze základních chyb v řízení času – time managementu. Opět se této oblasti budeme věnovat v dalším modulu, takže nyní jen stručně.

Mezi nejčastější chyby patří:

- **strach z delegování úkolu** – já zastanu vše, jsem nenahraditelný. Pokud nemáte v týmu nikoho, komu můžete úkoly předat, máte špatně sestavený tým.
- **delegování úkolu na poslední chvíli nebo nekompetentním osobám,**
- **delegování úkolu se zříkám odpovědnosti za jeho splnění,**
- **delegování úkolu bez potřebných informací či zaškolení.**

Pozor na přenos informací. Delegování delegovaného úkolu může v konečné fázi připomínat hru na tichou poštu.

## 6.3 Koordinace

Zajišťování plynulosti procesů. Do této oblasti patří i koordinace komunikace. Jedním z předpokladů úspěšného dosažení cílů je totiž **efektivní komunikace v rámci projektového týmu**. Její formy jsme již dříve stanovili v projektovém plánu. Komunikačním technikám se opět budeme věnovat později, nyní se zaměříme na rozhodování, které musí manažer v této fázi při koordinaci jednotlivých činností a zdrojů často vykonávat.

### 6.3.1 Rozhodování

Rozhodování může být **strategické** nebo **operativní**. Je nutné, aby manažeři ovládali určité dovednosti, důležité pro dosažení požadované kvality rozhodování.

Některá rozhodnutí se týkají běžných anebo opakujících se problémů. Jiné složitých anebo zvláštních. Podle toho můžeme rozhodnutí rozdělit na **rutinní (programovaná)** a **specifická (neprogramovaná)**.

**Rutinní rozhodnutí** se zabývá dobře strukturovanými jednoduchými úkoly s použitím běžného opakovaného postupu (pravidlo, standard). *Jde například o rozdělení odměn, obsazení pracovišť atd.* Odehrává se na nižší (operativní) úrovni řízení.

**Specifická rozhodnutí** vyžadují tvůrčí přístup, rozsáhlé znalosti a zkušenosti. Manažer řeší problémy špatně strukturované, složité a významné. *Například uvádění nového výrobku na trh nebo změna organizační struktury.* Odehrává se na vyšších úrovních řízení.

Rozhodování lze také rozdělit na **individuální** a **skupinové**, záleží na participaci (zapojení) dalších účastníků do procesu.

Podle míry participace existuje 5 rozhodovacích stylů:

- **autokratický styl I** – manažer řeší problémy sám s informacemi, které má momentálně k dispozici,
- **autokratický styl II** – manažer rozhoduje sám, ale získává další potřebné informace od podřízených,
- **konzultativní styl I** – manažer konzultuje problém individuálně se všemi podřízenými. Všechny návrhy zváží a může, ale nemusí, je v konečné fázi rozhodnutí použít,
- **konzultativní styl II** – manažer svolá poradou, kde se řeší problém, podřízení navrhnou své nápady. Konečné rozhodnutí opět provede sám,
- **skupinové rozhodování** – manažer společně s podřízenými ve skupině diskutuje o možnostech řešení problému. Nesnaží se vnutit své řešení, aktivně naslouchá ostatním názorům. Je schopný převzít zodpovědnost za rozhodnutí, které skupina sjednotí.

## 6.4 Motivování

Odměňování, pochvaly, ocenění výsledků, podpora, posilování pravomocí, užívání pozitivních příkladů, skupinové rozhodování, teambuilding, budování týmové kultury. To vše jsou možnosti, které mohou podřízené motivovat.

Zkušený manažer dokáže odhadnout osobnost a použít taktiku, která bude nejlépe vyhovovat k získání jedince pro potřeby firmy. Jedná se o jednu z nejtěžších činností manažera – motivovat své podřízené tak, aby efektivně vykonávali zadanou práci.

Bez motivace lze jen stěží dosáhnout výsledků. Nedostatek motivace vede k neplnění úkolů, stagnaci, neochotě a odmítání požadovaného pracovního výkonu, případně k odchodu z práce. Manažer musí mít v rukou účinné motivační techniky a nástroje, které dokáže využít a přimět zaměstnance k tomu aby efektivně dosahovali stanovaných cílů organizace.

## 6.5 Dohlížení

Jedná se o sledování průběhu plnění činností.

## 6.6 Školení

Vzdělávání členů projektového týmu, odborná podpora, rozvíjení znalostí pro potřeby projektu, a to nejen z hlediska obsahu projektu, ale také v oblasti projektového managementu.

## 6.7 Poskytování rad

Sdílení zkušeností s kolegy z již realizovaných projektů, zkušených projektových manažerů, externích konzultantů.

## Shrnutí:

- Ve fázi Realizace projektu dochází k realizaci toho, co jsme si v zahájení projektu a plánování vytvořili.
- **I tato fáze probíhá neustále a je s ostatními fázemi propojena.**
- Nezapomínejte se vracet do fáze plánování, a to s aktualizací projektového plánu a jeho dílčích součástí. Jakákoliv změna musí být řízena, schválena a všechny informace je nutné zaznamenávat a sdílet.
- Pro úspěšnost projektu je mj. důležité sestavit kvalitní projektový tým a rozvíjet jeho schopnosti a dovednosti. To je také jedním z hlavních úkolů manažera v této fázi.



## Seznam použité literatury:

1. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
2. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-2470-392-0.
3. HÁLEK, Vítězslav. *Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D* [online]. 2010 [cit. 2010-09-19]. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - přednáška č. 5. Dostupné z WWW: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?!=05>.
4. STANIČKOVÁ, Lucie. Implementace metod projektového managementu v knihovnách. Brno : Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2008. S. 25. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Petr Škyřík.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newton Square : PMI. 2004. 3<sup>rd</sup> Ed. S.112.

## Seznam obrázků

1. Upraveno dle : [Lipková Helena](#). Standardy projektového managementu a projekt PARTSIP. *Inflow: information journal* [online]. 2010, roč. 3, č. 5 [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <http://www.inflow.cz/standardy-projektoveho-managementu-projekt-partsip>. ISSN 1802-9736
2. Upraveno dle : SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5. s. 176 – 177.
3. STANÍČKOVÁ, Lucie. Implementace metod projektového managementu v knihovnách. Brno : Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2008. S. 45.
4. HÁLEK, Vítězslav. *Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D* [online]. 2010 [cit. 2010-09-19]. PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - přednáška č. 5. Dostupné z WWW: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?!=05>