

Balíček vzorové dokumentace pro projektové manažery ve školství v rámci projektu PM 250+

Co je „Balíček“ a k čemu slouží

Jedná se o sadu 23 formulářů pro podporu řízení projektů ve školách a školských zařízeních. Každý formulář je okomentován tak, aby jeho použití bylo co nejsnazší. Navíc je ke každému formuláři připojen vzorově vyplněný dokument.

Formuláře jsou součástí projektové dokumentace a slouží k zaznamenání důležitých rozhodnutí (např. Identifikační listina projektu), k plánování (např. WBS), k dokumentování různých analýz a obchodních procesů (např. Analýza cílových skupin projektu, Předávací protokol).

Žádný z nástrojů (reprezentován příslušným formulářem) přitom není dogma. Nabízený vzorový formulář je možné vhodně přizpůsobit konkrétnímu projektu a situaci.

Kdy „Balíček“ použít

Pokud jste se rozhodli realizovat nějaký projekt, je vhodné si projít tento úvodní dokument a následně si prohlédnout nabízené formuláře a rozhodnout se, zda sadu použijete, nebo ne. Pokud ano, je u velkých a složitých projektů vhodné využít všechny nebo alespoň většinu nabídnutých nástrojů, protože jsou mezi sebou vzájemně provázány a pouze dohromady tvoří celek. V následující tabulce jsou uvedeny tři základní kategorie doporučení použití nástrojů/formulářů pro malý a velký projekt:

- A: musí být použit,
- B: měl by být použit,
- C: může být použit.

Je třeba individuálně zvážit rozsah a složitost projektu („malý – velký“) a vůči tomu zvolit vhodnou sestavu formulářů/nástrojů pro řízení Vašeho projektu:

Fáze projektu	Formulář - nástroj	Doporučení pro malý projekt	Doporučení pro velký projekt
Zahájení	1-1 Logický rámec	A	A
	1-2 Analýza cílových skupin projektu	C	B
	1-3 Registr zainteresovaných stran	B	A
	1-4 Projektový záměr	C	C
	1-5 Identifikační listina projektu (ILP)	A	A
Příprava - Plánování	2-1 WBS (Work breakdown structure)	A	A
	2-2 Harmonogram	A	A
	2-3 Rozpočet a finanční plán projektu	B	A
	2-4 Matice odpovědnosti	C	B
	2-5 Organizační struktura	B	A
	2-6 Registr rizik	B	A
	2-7 Komunikační plán	B	A
	2-8 Analýza nákladů a přínosů (CBA)	C	C
	2-9 Dokument pro úvodní setkání projektového týmu (kick-off)	C	B
Realizace	3-1 Report	C	A

	3-2 Seznam bodů k řešení (Issue log)	C	C
	3-3 Seznam poučení (Lessons log)	C	C
	3-4 Akceptační protokol	A	A
	3-5 Předávací protokol	A	A
	3-6 Změnový požadavek	B	A
	3-7 Zápis z porady	A	A
Ukončení	4-1 Poučení z projektu (Lessons learned)	B	B
	4-2 Vyhodnocení projektu	B	A

Kdy a jak formuláře z „Balíčku“ použít

Na následujícím obrázku je uvedena souvislost jednotlivých dokumentů s životním cyklem řízení projektu. Ten je rozdělen na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. V Balíčku jsou obsaženy formuláře používané pouze v projektové fázi, která se člení na:

1. Zahájení projektu
2. Příprava-plánování projektu
3. Realizace projektu
4. Ukončení projektu

Pozn.: Některé dokumenty používané v rámci Zahájení projektu mohou vzniknout (a obvykle vznikají) již v předprojektové fázi, např. se jedná o Logický rámec.

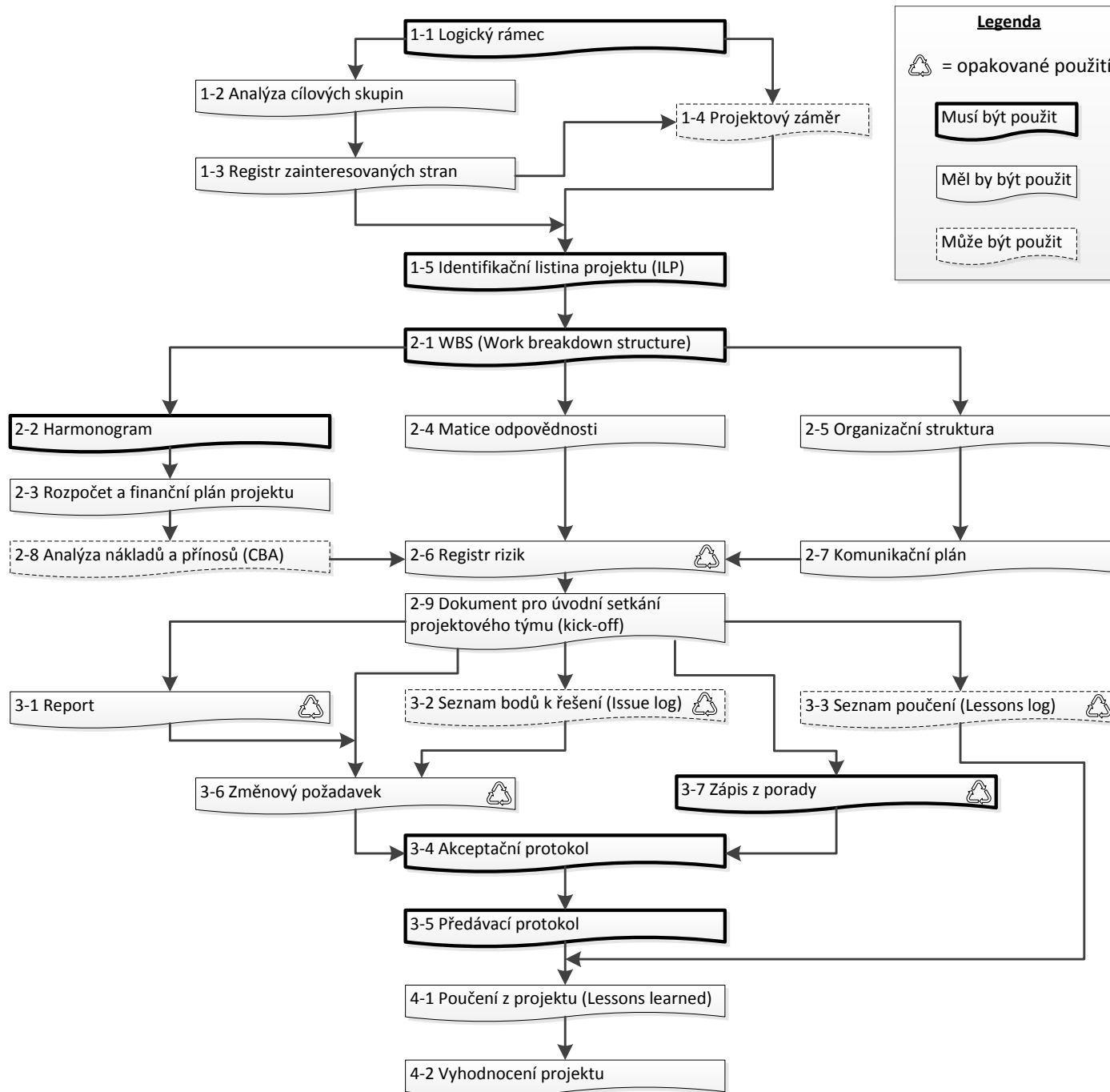
Jednotlivé formuláře/nástroje jsou uvedeny v obvyklém pořadí prvního výskytu použití daného nástroje (některé se používají vícekrát, některé pouze jednou).

Zahájení

Příprava -
plánování

Realizace

Ukončení



Výkladový slovník Balíčku

Projektový tým a oponenti Balíčku vybrali z formulářů pojmy, které by mohly znesnadňovat porozumění textu, a vložili je do následujícího přehledu:

Poř.č.	Pojem	Vysvětlení
1	Analýza nákladů a přínosů (CBA)	Analýza nákladů a přínosů představuje praktický nástroj, který má za úkol zodpovědět zásadní otázku kladenou každému projektu spolufinancovanému z veřejných zdrojů : „Co realizace projektu přináší společnosti jako celku a o co ji naopak připravuje?“ Pro detailnější studium problematiky se doporučují stránky www.sroi.cz , které jsou věnovány Společenské návratnosti investic (SROI – Social Return on Investment).
2	Analýza nákladů a přínosů (CBA) - čistý dopad	Jaká část (v procentech) dopadu by nastala, i kdyby projekt nebyl realizován (mrtvá váha). Na jaké části dopadu se bude podílet jiná organizace či jednotlivci (jiné vlivy). Očištěním dopadu o mrtvou váhu a jiné vlivy získáte čistý dopad – dopad, který byl skutečně zapříčiněn aktivitami projektu.
3	Analýza nákladů a přínosů (CBA) - útlum dopadu	Útlumu dopadu je poměr, kterým budete snižovat hodnotu čistého dopadu ve druhém a následujících letech po ukončení realizace.
4	Cílová skupina	Cílová skupina projektu – jsou osoby či organizace, které budou uživateli výstupů projektu. Patří mezi zainteresované strany.
5	Analýza cílové skupiny	Popis-počet členů, demografické charakteristiky (věk, pohlaví, vzdělání, atp.), počet členů zapojených do projektu. Reálné potřeby, které cílová skupina má, a problémy, kterým musí čelit. Motivace cílové skupiny, aby se do projektu zapojila.
6	Finanční plán	Finanční plán se skládá z plánu čerpání výdajů a plánu zdrojů krytí výdajů. Plán čerpání výdajů je rozpisem výdajů projektu v čase, například po jednotlivých měsících. Plán čerpání zdrojů krytí výdajů umožňuje plánovat a sledovat cash-flow, tedy určit, kolik prostředků na krytí výdajů budeme potřebovat v jednotlivých měsících projektu.
7	Harmonogram	Harmonogram projektu je grafický výstup časového plánování. Harmonogram popisuje doby trvání jednotlivých úkolů, časovou sekvenci úkolů a kdy by které úkoly měly proběhnout. Do harmonogramu je možno doplnit, kdo by je měl vykonat (respektive, jak jsou náročné na zdroje).
8	Identifikační listina projektu (ILP)	ILP je dokument, který obsahuje nejdůležitější informace o projektu a definuje základní organizační strukturu.
9	Seznam bodů k řešení (Issue log)	Issue log je seznam otevřených bodů a problémů, které je nutno při realizaci řešit. Jedná se o problémy a činnosti k jejich vyřešení, které vyvstanou nad rámec plánovaných prací. Takovéto otevřené body (issues) je nutné

		evidovat, stanovit jim prioritu, odpovědnou osobu a termín vyřešení.
10	Komunikační plán	Smyslem dokumentu je stanovit co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými informačními kanály), kdy (jak často) a kým (kdo bude zodpovědný) bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu.
11	Kritérium úspěšnosti projektu	Kritéria úspěšnosti projektu jsou formulována při zahájení projektu (např. v Identifikační listině projektu (ILP) a používají se při vyhodnocení projektu po ukončení realizační fáze.
12	Poučení z projektu (Lessons learned)	Poučení z projektu (Lessons Learned) obsahuje strukturovaně zaznamenané zkušenosti, které nabyl projektový tým v průběhu celého životního cyklu projektu. Je cenným zdrojem poučení pro týmy, které budou realizovat obdobné aktivity či projekty.
13	Lessons log	Je seznam poučení z projektu, které nabývá projektový tým v průběhu celého životního cyklu projektu. Slouží k přehlednému popisu pozitivních či negativních událostí, jejich dopadů a doporučení pro budoucí projekty.
14	Logický rámec	Logický rámec (Logická rámcová matice) je formalizované definování projektu. Je to tabulka o čtyřech sloupcích: 1. sloupec - sloupec projektových cílů, výstupů a hlavních projektových aktivit; 2. - indikátory dosažení a zdroje pro hlavní aktivity; 3. - místa dokumentování indikátorů a rámcový časový plán hlavních aktivit; 4. - hlavní předpoklady a rizika.
15	Matice odpovědnosti	Matice odpovědnosti je nástroj sloužící pro vymezení odpovědností jednotlivých členů projektového týmu za různé části projektových výstupů/aktivit (pracovních balíčků).
16	Myšlenková mapa	Myšlenková mapa je grafické znázornění toku myšlenek se všemi odskoky, větvenými a pokračováními. Zde graficky vyjadřuje sekvenci vytváření a používání formulářů.
17	Porada kontrolní	Slouží k identifikaci odchylek od plánu a nalezení způsobů korekce odchylek.
18	Porada manažerská	Cílem je přijmout rozhodnutí – zápis slouží jako dokumentace provedených rozhodnutí.
19	Porada operativní	Slouží k rychlému řešení jednoho nebo více témat - nemusí mít písemný zápis.
20	Porada řešitelská	Snahou je nalézt co nejlepší řešení určitého problému – zápis má standardizovanou formu.
21	Projekt	Projektem je rozuměn jedinečný proces změny sestávající z řady koordinovaných a řízených činností prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a rozsahem. (Jedna z mnoha definic.)
22	Protokol akceptační	Akceptace (převzetí) je právním aktem objednatele (zákazníka), který tímto potvrzuje dokončení díla, části díla nebo jiného plnění a

		jeho správnost a kvalitu, s výjimkou výhrad uvedených v protokolu. Akceptační protokol slouží jako doklad o provedení akceptační procedury.
23	Protokol předávací	Předávací protokol slouží k formálnímu potvrzení předání plnění projektu zákazníkovi. Většinou jde jen o potvrzení fyzického předání, kterým se toto plnění zpřístupňuje zákazníkovi. Předání má význam pro lhůty uvedené ve smlouvě, po předání zpravidla začíná běžet lhůta k připomínkování a akceptaci. V protokolu je potřeba přesně specifikovat předmět předání ve vazbě na smlouvu.
24	Registr rizik	Registr rizik je nástrojem, ve kterém sdružujeme informace o riziku: především pravděpodobnost, dopad rizika a další (viz formulář). Je to živý dokument, protože rizika se v průběhu realizace projektu mění, vznikají a zanikají.
25	Riziko	Riziko je nejistá událost, která může nastat a ovlivnit (zpravidla negativně) průběh projektu nebo cíl projektu.
26	Rozpočet projektu	Rozpočet projektu detailně specifikuje jednotlivé výdaje/náklady projektu
27	Řízení rizik	Řízení rizik se skládá z identifikace a hodnocení rizika, z určení reakce na riziko a z monitorování nově vzniklých rizik.
28	Status report	Hlášení o stavu projektu
29	Úvodní porada (Kick-off)	Je to první setkání projektového týmu, kterým je zahájena realizace projektu. Slouží zejména k seznámení členů týmu, prezentaci projektu, včetně jeho kontextu a vyjasnění rolí a odpovědností.
30	Uživatel projektu	viz cílová skupina.
31	Vzorový formulář	Vzorové formuláře jsou připravené formuláře k vyplnění, doplněné o komentář. Komentář obsahuje účel, kdy a kdo jej zpracovává a postup při zpracování formuláře.
32	WBS (WorkBreakdownStructure)	WorkBreakdownStructure (WBS) se překládá jako strukturní rozklad projektu. Znamená to, že projekt se postupně rozpadne na své výstupy a ty na pracovní balíky, které je realizují. Protože WBS je zároveň plán rozsahu projektu, přidávají se ke struktuře řídicí činnosti projektu.
33	Zainteresovaná strana	Zainteresovaná strana je každý jedinec, skupina či organizace, jež je projektem ovlivněna, ať pozitivně, negativně, přímo, nepřímo, záměrně či nezáměrně, nebo nějakým způsobem projekt ovlivňuje.
34	Zainteresovaná strana - analýza	Cílem analýzy zainteresovaných stran je uvědomit si skutečná očekávání jednotlivců či skupin spojených s projektem, aby mohla být zajištěna spokojenost co největšího množství zainteresovaných stran. Analýza vyústí v matici vliv vs. postoj (kladný, záporný).
35	Zainteresovaná strana - řízení	Řízení vztahu se zainteresovanými stranami je jednou ze základních oblastí projektového řízení, neboť zájmy zainteresovaných stran

		zásadně ovlivňují průběh realizace projektu a na jejich hodnocení závisí úspěšnost projektu.
36	Změna - procedura	Při realizaci projektů obvykle dochází ke změnám. Projekt musí tyto změny pružně reagovat (odmítnout nebo realizovat) a každý takový zásah musí být řízený a dohledatelný. Proto by organizace měla mít vypracovanou proceduru řízení změn.
37	Životní cyklus řízení projektu	Životní cyklus (doba života) projektu se skládá z předprojektové, projektové a poprojektové fáze. Fáze projektová se dělí na části: zahájení projektu, plánování, realizace a ukončení.

Závěr

Výše popsané schéma a způsob použití formulářů/nástrojů (některé položky jsou spíše jednoduché formuláře, jiné již slouží jako poměrně sofistikované nástroje řízení projektu) nemusí být zcela vhodné pro všechny projekty. Každý projekt má svá specifika. Nabízený vzorový formulář je možné vhodně přizpůsobit konkrétnímu projektu a situaci. Nicméně, uvedený postup je plně v souladu a vychází z mezinárodních standardů a dobré praxe přípravy a řízení projektů.

Pokud budete postupovat jiným způsobem, měl by k tomu být vážný důvod a je třeba ošetřit rizika související s takovým alternativním postupem. Respektive, je třeba zvážit, jaký dopad bude mít absence některého z formulářů/nástrojů a zda jste schopni tento dopad nějak efektivně eliminovat. Vhodnějším se v tomto kontextu jeví dané dokumenty mírně upravit pro příslušná specifika daného projektu.