



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

*„Tento výstup lze užít v souladu s licenčními podmínkami Creative Commons BY 4.0 International
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).“*



Kreativní projektový management

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Studijní opory pro studenty kombinované formy studia
Studijní program: Arts Management



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah:

1. Kreativní projektový management – výzvy a příležitosti	5
2. Nastavení projektu	9
3. Časový rámec projektu	16
4. Lidé v projektu.....	19
5. Vnější prostředí projektu	23
6. Použití nástroje Project Canvas	27

Popis předmětu:

Magisterský studijní program: Arts Management

Předmět: Kreativní projektový management

Forma studia: kombinovaná

Rozsah výuky: 8 hodin/semestr

Zařazení výuky: 1. ročník/zimní semestr

Forma výuky: cvičení

Ukončení: klasifikovaný zápočet

Vyučující: Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Úvodní informace autora:

Projekty jsou zásadní součástí dnešního byznysu a řízení projektů efektivním způsobem je velmi důležité pro všechna průmyslová odvětví. Není čas ztrácet čas složitými kroky, které nejsou pochopeny ani doceněny, i když jsou nastaveny přesně podle technické inženýrské disciplíny, která se jmenuje Projektový management.

Cílem této studijní opory Kreativní projektový management je uspořádat přístupy k projektovému managementu jinak, než je v současných publikacích obvyklé. Studijní opora se bude držet technik a metod, které se teprve začínají objevovat v odborné literatuře a o kterých se již diskutuje v odborných kruzích mezi lidmi, kteří se věnují projektovému managementu. Jde o design thinking, tedy myšlení, které je zaměřeno na zákazníka produktu nebo služby, které jsou výsledkem kreativního projektu. Zároveň se však bude držet pojmů z projektového managementu podle mezinárodních standardů. Mezinárodní standardy jsou v této studijní opoře podávány kreativně, tak, aby byly pro studenty v programu Arts Management co nejvíce srozumitelné a užitečné, aby je přijali za své a začali ve svých projektech používat.

Studijní opora není nastavena tak, aby obsáhla všechny oblasti, které jsou v osnově karty předmětu uvedeny. Upozornění na chybějící části bude vždy uvedeno na konci kapitoly i s literaturou, ze které vychází studijní opora a s literaturou, kterou je třeba nastudovat kvůli pochopení těchto dalších pojmů. Kreativita v projektu, tak, jak ji vnímáme, má dvojí význam. První význam spočívá v tom, že projekty, které zde řešíme, jsou zaměřeny na oblast kulturních a kreativních průmyslů. Druhý význam spočívá v tom, že řešení (kreativních) projektů stavíme na kreativních metodách, které jsou pro tuto oblast průmyslu a pro kreativce srozumitelnější. Kulturním a kreativním průmyslům a projektům, které do této oblasti patří, se věnuje studijní opora předmětu Dotační management. Tato studijní opora popisuje a vysvětluje jeden z možných konceptů použití kreativních metod a nástrojů pro projektový management a tím je Project Canvas. Víme, že existuje více podobných přístupů, studijní opora je tedy opravdu jen jedním z nich.

Hlavním nástrojem kreativního projektového managementu je Project Canvas, přičemž jsme záměrně ponechali jeho název v angličtině. Studijní opora popisuje, jak může být Project Canvas použit v projektovém managementu. Project Canvas je praktickým a vhodným nástrojem pro komunikaci uvnitř projektového týmu, pro rozhodování a také pro řízení pokroku v projektu odpovídajícím způsobem. Součástí řízení projektu jsou však vždy těžko předvídatelné překážky a ty mohou mít nežádoucí dopad na dodržení času v projektu, jeho rozpočet a na plánovaný rozsah projektu, tedy jeho kvalitu. Proto je úspěch projektu velmi závislý na komunikaci uvnitř projektového týmu, schopnost přizpůsobovat se průběhu projektu ale také schopnosti týmu reagovat na výzvy, které projekt ovlivňují z jeho okolí. Project Canvas je vytvořen proto, aby naplnil poptávku kreativců po projektovém managementu, který pro ně bude více srozumitelný a tedy efektivní.

Ještě jedna poznámka k této studijní opoře. I když byla napsána s rozvahou a s pohledem upřeným na její cílovou skupinu, tedy studenty, u kterých se předpokládá tvořivý přístup, nebylo možné do ní použít více nákrešů a schémat, na kterých je výuka kreativního projektového managementu založena. Je to stejné, jako když jste manažer a řídíte projekt: pokud jde vše podle plánu, nejste potřebný. Projektový manažer je potřeba ve chvíli, kdy se realita od plánu odchýlí. Jak to souvisí se studijní oporou? Uvidíte sami během výuky, která použije tuto studijní oporu jako plán manažera. Cílem není naučit všechno, cílem je myslet. Designově myslet.

Stručná anotace předmětu:

Výuka projektového řízení je zaměřena na projekty, které vznikají v prostředí kulturních a kreativních průmyslů. Ve výuce kreativního projektového managementu je použita řada technik a nástrojů ze světa designu, které pomáhají projektovým manažerům vytvořit takový projekt, který je zaměřen na zákazníka a má stanovený cíl v souladu s požadavky investora a zákazníka projektu. Kreativní

techniky, které jsou ve výuce využity, pomáhají v tom, aby studenti přicházeli s novým řešením, objevovali nové cesty při plánování projektů.

Obsah předmětu:

1. Projekt, program, portfolio, definice, vzájemný vztah těchto pojmů, projektové role.
2. Předprojektová příprava, zdůvodnění projektu (business case), projektový rámec, logický rámec, Gameplan.
3. Zahájení projektu, zakládací listina projektu, nastavení odpovědnosti a pravomoci projektových rolí, identifikace a zjištění zájmů a očekávání zainteresovaných stran, kreativní technika Stakeholder Analysis, hra Low-Tech Social, Network.
4. Plánování projektu, plánování věcného rozsahu projektu, sběr požadavků, sestavení WBS, popis pracovních balíků, kreativní technika Poster Session. Plánování času a nákladů, kreativní technika Projektový poker, seznamy činností, kritická cesta.
5. Projektová rizika, kreativní techniky pro hledání rizikových událostí v projektu (Pre-Mortem).
6. Realizace projektu, Kick off meeting, operativní řízení projektu, metody pro sledování skutečného průběhu projektu a porovnávání s plánem, kreativní metoda CreaTrack.
7. Změny v projektu, krize v projektu a jejich řešení, ukončení a vyhodnocení projektu, kreativní metoda Campfire.
8. Prezentace vlastních projektových plánů, využití kreativních technik v designu projektu.

Výstup:

Ústní zkouška testuje připravenost studentů v použití kreativních metod v projektu na případové studii, která je součástí zadání ústní zkoušky. Student během zkoušky spolupracuje s týmem a použije kreativní metody pro plánování projektu dle vlastního výběru, která je vhodná v konkrétní etapě životního cyklu projektu (předprojektová příprava, zahájení projektu, plánování projektu). Kolokvium, při zkoušce je důležitá interakce s ostatními studenty předmětu.

1. Kreativní projektový management – výzvy a příležitosti

Klíčové pojmy:

definice projektu, definice kreativního projektu, projektový management, kreativní projektový management, Project Canvas, mezinárodní standardy pro řízení projektů



Po přečtení tématu bude student schopen:

Vysvětlit, v čem spočívá tradiční projektový management a proč je v obecné rovině důležitý. Dále bude schopen vysvětlit, jak se liší tradiční projektový management od kreativního projektového managementu. Student bude schopen definovat projekt podle jeho charakteristických znaků.



Shrnutí tématu:

Projekt může znamenat mnoho různých aktivit a jejich výsledků a to od budování mostu až po maratónský běh. Projekt můžeme definovat takto: Projekt je dočasné úsilí, které vede k vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. (Doležal, a další, 2016, str. 17). Každý projekt má své vlastní výzvy. Hlavní znaky projektu jsou:



- Projekt je unikátní, což znamená, že jsou vždy některé znaky v projektu, které se neopakují, například prostředí, tým nebo výsledky.
- Projekt má dosáhnout specifického výsledku, což znamená, že je navržen tak, aby vyřešil jeden nebo více specifických cílů, které znamenají očekávaný výsledek projektu.
- Projekt má omezené zdroje, což znamená, že žádný projekt nemá takové zdroje, které by mohl neomezeně čerpat, má vždy omezení v rozpočtu i čase, což generuje omezení v rozsahu.
- Projekt obsahuje riziko, to znamená, že tím, že je projekt unikátní, není možné přesně popsat, co se bude v projektu dít a jak se bude proces jeho realizace vyvíjet. Projekt není stále se opakující obvyklý byznys (business as usual).

Další definicí, se kterou se potřebujeme setkat, je definice projektového managementu, ale spíše mám na mysli praktické „řízení projektů“. Jde totiž skutečně o tento jeden jediný, avšak komplexní proces. Tak tedy nejčastěji používaná definice projektového managementu zní takto: Projektový management je způsob, kterým projektoví manažeři přistupují k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu prostřednictvím disponibilních zdrojů. Změna, která byla tímto způsobem realizována, nesmí vyvolat nežádoucí vedlejší efekty a musí naplnit svůj smysl, tedy vést k úspěšnému projektu.

V současné době se setkáváme s velkou řadou nejrozličnějších opatření, vyhlášek a norem, standardů a podobně. Mnohdy nám nejsou příliš po chuti, protože nás nutí dělat věci jiným způsobem, než jak jsme zvyklí. Často je to způsobeno i faktem, že řada takových nařízení je vytvářena tzv. od stolu, bez úzkého kontaktu s popisovanou problematikou.

Standardy v oblasti projektového řízení jsou však jiné. Přestože se někdy hovoří o jakési teorii projektového řízení, opak je pravdou. Standardy projektového řízení obvykle nejsou výmyslem akademiků nebo úředníků neposkvřených praxí, ale spíše soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – osobností, které si vše vyzkoušely na vlastní kůži. Což ovšem nevylučuje, že standardy mohou být formulovány a mohou vyznívat poněkud akademicky. (Doležal, a další, 2016) Standardů projektového řízení je více a téměř vždy se jedná o práci určité profesní skupiny nestátního charakteru (s určitými výjimkami), která vnáší do problematiky své myšlenky a zkušenosti, a to i v závislosti na sociálně-kulturním prostředí, ze kterého standard vychází. A tak je potřeba tyto standardy vnímat spíše jako inspiraci, než jako tvrdý zákon. Jednou ze základních vlastností projektu je jeho jedinečnost, takže to, co se naplno osvědčí v jednom projektu, nemusí ve druhém fungovat dobře.

Na druhou stranu všechny standardy projektového řízení mají podobnou základní filozofii, používají obdobné metody i názvosloví a mají obrovský přínos v tom, že si pracovníci na projektech dokážou vzájemně porozumět a efektivně spolupracovat. A bez toho by se v dnešním globalizovaném světě dalo obejít jen velmi obtížně. Mezi hlavní světové organizace, které připravily, vlastní standardy a pravidelně aktualizují, školí a certifikují příslušné metodiky projektového managementu patří PMI, IPMA, britská instituce OGC (Office of Government Commerce). Standardy se liší místem vzniku, podkladem, ze kterého byly vytvořeny, i způsobem zpracování. Rozlišujeme tři hlavní mezinárodní standardy, které jsou ve světě projektového managementu v současné době nejznámější, tedy nejpoužívanější: (1) PProject In Controlled Enviromets (PRINCE2®), (2) PMI – Project management Body of Knowledge a (3) IPMA Competence Baseline – ICB.

Jak do těchto osvědčených technik zapadá nástroj, který se jmenuje Project Canvas? V následujících řádcích je shrnuto základní nastavení a účel tohoto nástroje pro kreativní projektový management. Project Canvas je nástrojem, který zlepšuje komunikaci v projektových týmech a poskytuje zjednodušený přehled zejména o nastavení plánu celého projektu. Project Canvas je postaven na základě znalostí všech tří projektových standardů a metodologií, které jsou mezinárodně uznávané. Navíc se mezi nástroje, které ovlivnily stavbu Project Canvas připojuje metodologie Scrum¹. Hlavním úkolem Project Canvas je udržet tento nástroj tak, aby zůstal jednoduchý. Project Canvas je inspirován

¹ Metodologie je více postavena na vizualizaci, komunikaci a na řešení okamžité situace v projektu tak, aby byl dodán takový produkt, o který zákazník stojí. Jde o krátké cykly dodávek, které se pravidelně kontrolují, abychom získali informaci o produktu od zákazníka projektu a pokračovali dál správným směrem.

empiricky testovanými vizuálními nástroji jako je Business Model Canvas a možná méně známým nástrojem The GamePlane, který usiluje o velký obraz a zároveň o detailní pohled v závislosti na tom, kdo je jeho uživatelem. Project Canvas je rozvíjen v průběhu své existence několika zkušenými projektovými manažery, kteří kombinují oba přístupy, rozvíjející jak akademické, tak i praktické použití (Tilburg, a další, 2016). Project Canvas se skládá ze dvanácti elementů, které dohromady dávají celkový přehled o projektu. Těchto dvanáct elementů je popsáno ve studijní opoře dále.

Zapamatujte si:

Projektový management je způsob, jak přistoupit k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji. Změna, která byla tímto způsobem realizována, nesmí vyvolat nežádoucí vedlejší efekty a musí naplnit svůj smysl, tedy vést k úspěšnému projektu (Šviráková, 2014).

Kreativní projektový management je způsob tvorby nové hodnoty, který je založen na jedinečné talentované osobnosti jejího tvůrce směřující k vytvoření kvalitního produktu ve stanovených mezích. (Šviráková, 2014).

Projekt je dočasné úsilí, které vede k vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. (Doležal, a další, 2016).

Kreativní projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání originálních a formálně dokonalých produktů obsahujících duševní vlastnictví, dodávaných v souladu s předem odsouhlaseným cílem a ve stanovených mezích.

Project Canvas je nástroj, který umožňuje zlepšit porozumění při plánování projektu a zlepšuje komunikaci v projektových týmech. Tento nástroj poskytuje zjednodušený přehled o celém projektu a přitom vychází z klíčových světově uznávaných standardů pro řízení projektů: PMBoK, ICB a PRINCE2.

Project Canvas se jen zaměřuje na to, aby pomohl s porozuměním projektu pomocí vizuálních technik tak, aby se v něm lépe orientovali lidé, zaměřením na kulturní a kreativní průmysly. Tento přehled je totiž pro tým velmi důležitý. Project Canvas je také důležitý pro motivaci týmu, pochopení cíle projektu, komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami.

Project Canvas může být použit jak offline jako plátno, které je nakreslené na velkém archu a dostupné na společném místě, tak také v online prostředí. Pro Českou republiku je nejbližší nástroj na této webové stránce: <http://www.simpleprojectcanvas.com/>. Jde však o trochu jiný nástroj, než ten, který bude dále podroben detailnějšímu rozboru v této studijní opoře. K nástroji Simple Project Canvas se vracíme v rámci úkolů k zamyšlení, viz tato kapitola.



Kontrolní otázky:

1. Jak se změnil kreativní projektový management použitím Project Canvas? O jakou změnu usiluje tento grafický nástroj?
2. Krátce charakterizujte všechny tři mezinárodní standardy, v čem spočívají, jak se od sebe liší?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Project Canvas je sice inspirace ze zahraničí, ale i v České republice se těmito tématy projektoví manažeři zabývají. Pro inspiraci a diskusi předávám jeden internetový odkaz. Na něm najdete další podobné tabulky / plátna, které navedou na trochu jiný obraz o projektu, než jak je dostupný v běžné literatuře na českém trhu. Můžeme diskutovat a porovnávat, který přístup je srozumitelnější – jestli Project Canvas nebo... jiný nástroj, který najdete pod tímto heslem: Simple Project Canvas. Z jakého důvodu jeho autor použil tři plána: Project Proposal, Project Charter, Project Evaluation? Jak se liší od Project Canvas tyto tři nástroje? Co sledují?



Úkoly k dalšímu studiu: Zjistěte, co je program a portfolio, definujte jejich vzájemný vztah. Projektové role řeší kapitola 4 této studijní opory.

Doporučená literatura:

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, B. K. (2016). Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing.

Šviráková, E. (2014). Kreativní projektový management. Zlín: VeRBuM.

Tilburg, T. v., Olesen, T. S., Stubben, S., Liengård, S., Vyrosto, M., & Breum, N. B. (2016). Project Canvas. Načteno z Project Canvas: <http://www.projectcanvas.dk/>



2. Nastavení projektu

Klíčové pojmy:

záměr (účel) projektu, rozsah projektu, kritéria úspěšnosti, produktový cíl projektu, výstupy projektu



Po přečtení tématu bude student schopen:

Pochopit, co znamená nastavení cíle projektu, jak se liší záměr projektu od jeho cíle, co je trojimperativ projektu, proč jsou důležitá kritéria úspěšnosti projektu a jak souvisejí s kvalitou, co je rozsah projektu. Pochopit, že předprojektová příprava je synonymem pro nastavení projektu a že zdůvodnění projektu souvisí jak se záměrem, tak cílem projektu.



Shrnutí tématu:

Do nastavení projektu patří relevantní popis těchto elementů: (1) záměr, (2) rozsah, (3) kritéria úspěšnosti a (4) cíl projektu.



Co je záměr projektu?



Záměr projektu (nebo také účel nebo přínosy projektu) deklaruje příčinu provádění projektu a zodpovídá na otázku, PROČ chceme dosáhnout níže uvedené změny, kterou přispívá k naplnění definovaného záměru. Jedná se o popis přínosů projektu po jeho realizaci. Zpravidla se jedná o nepřímo dosažitelnou věc, jako např. o „zvýšení konkurenceschopnosti“ nebo „zlepšení ekonomických ukazatelů“ a podobně, k níž projekt nějakým způsobem přispívá, respektive je z tohoto důvodu realizován. Následující otázky mohou být užitečné při definování záměru projektu: Proč děláme projekt? Jaký je záměr vlastníka projektu? Co bude vytvořeno, změněno nebo vylepšeno? V kreativním projektovém managementu se můžeme k odpovědím na výše uvedené otázky dobrat také postupně a to některou z technik nebo nástrojů, které jsou k dispozici. Více viz otázky k zamyšlení a procvičení.

Co je rozsah projektu?



V kreativních projektech si musíme nastavit jen takový rozsah, který bude relevantní vůči cílům projektu a který jsme schopni v projektovém týmu v daném čase dodat. Je mnohem výhodnější držet se spíše při zemi, naplánovat menší rozsah projektu a potom jej případně rozšiřovat. Dosáhnout takové situace v praxi však bývá často podceňováno, podle mých zkušeností vždy byl naplánovaný rozsah větší a při realizaci spíše

redukován, abychom dodrželi termíny a rozpočet projektu. Do nastavení rozsahu patří definování a analýza produktů, v němž vycházíme z nástroje hierarchická struktura produktů podle metodiky PRINCE2 (Product breakdown structure – PBS). Aby vás to nepletlo, podle PMBoK a podle ICB nejde o PBS, ale WBS, což v překladu znamená totéž i když prvním slovem zkratky je Work (celý název nástroje je potom Work Breakdown Structure). Klíčovou částí každého projektu je právě jeho sestavení. Tento přístup není v kreativních projektech jednoduchou záležitostí. Hierarchickou strukturu produktů nastavujeme pomocí techniky produktově orientovaného plánování. Tomuto kroku se při definování a analýze produktů musí věnovat značná pozornost a případně se k němu častěji vracet, aby se na nic podstatného v projektu nezapomnělo.

Rozsah je navržen tak, aby zachytil, co projekt bude zahrnovat a aby zahrnul to, co chceme z projektu vyloučit. Při definování rozsahu projektu se musíme vyrovnat s očekáváním všech účastníků projektu. Pokud v průběhu projektu vzniknou neshody týkající se množství práce vůči členům týmu, definice dobrého rozsahu slouží jako společný referenční bod pro všechny.

Proč je důležitý rozsah projektu? Rozšiřování rozsahu je očekávanou součástí mnoha projektů. Zákazník nebo účastník se často vrací s novými požadavky nebo očekáváním vůči projektu. Tyto požadavky pravděpodobně ovlivní náklady, čas nebo kvalitu projektu. V takových případech lze původní definici rozsahu použít k tomu, abychom mohli vyjednávat o zdrojích na řešení projektu a to jak finančních, tak lidských. Aby bylo možné co nejlépe využít rozsah jako základní rámec projektu, měly by se všechny zainteresované strany společně dohodnout a schválit definovaný rozsah ještě před zahájením projektu. Následující otázky jsou užitečné při jeho definování: Které oblasti by měly být pokryty tímto projektem? Které oblasti by neměly být pokryty tímto projektem? Které produkty má projekt vytvořit? Které produkty jsou hlavní a jaké mají zákazníci? Jsou všechny hlavní produkty nějak poptávány a kým? Jsou hlavní, jsou vedlejší? Které produkty jsou klíčové pro dosažení cíle projektu? Které lze považovat za meziprodukty? Pro sestavení rozsahu projektu je velmi vhodné použít další vizuální techniku nebo přímo komunikační hru.

Co jsou kritéria úspěchu projektu?



Kritéria úspěšnosti ukazují, za jakých okolností byl projekt splněn s uspokojivým výsledkem. Kritéria úspěchu by měla být dostatečně podrobná, aby bylo snadné určit, kdy je projekt úspěšný. Proto by měly být pokryty všechny požadované produkty projektu, tedy všechny výstupy definované v rozsahu projektu. Čím podrobnější jsou kritéria úspěchu, tím snadněji bude projekt následně vyhodnocen. Avšak přílišná podrobnost nesmí projektový tým zdržovat od jiné důležité práce, kterou je také potřeba udělat. Proto se může tým kritériím úspěchu projektu věnovat průběžně a upřesňovat je iterativní metodou.

Proč jsou kritéria úspěchu důležitá? Kritéria úspěchu hrají zásadní roli při hodnocení projektu a hlášení jeho současného stavu. Pomáhají při posuzování, zda byly stanovené cíle dosaženy na přijatelné úrovni.

Jak používat prvek kritéria úspěchu? Dobrá kritéria pro úspěch se vyznačují tím, že jsou specifická, měřitelná, realistická a časově ohraničená (termínovaná). Současně by měla být také ambiciózní, ale nikdy nesmí být nerealistická. Následující otázky jsou užitečné při definování kritérií úspěchu: Jakého cíle / výstupů mělo být dosaženo, aby byl projekt úspěšný? Jaké jsou přínosy projektu? Jak se budou přínosy měřit?

Kritéria kvality tedy posuzují dosažení cíle pomocí nástroje SMART, který uvádí například Doležal (2016).

Cíl by tedy měl být podle této techniky SMART.

S – specific, protože potřebujeme vědět CO?, cíle mají být specifické a konkrétní.

M – measurable, abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli. Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.

A – agreed, pro jistotu, že všichni relevantní vědí a souhlasí. PMI uvádí assignable, tj. přiřaditelný. Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.

R – realistic, aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi. Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.

T – timed, protože bez určení termínů výše uvedené postrádá smysl, cíle mají být časově ohraničené.

i – integrated, cíl je zapracovaný do organizační strategie.

Co je cíl projektu?



Musím hned na úvod uvést, že s cílem projektu je trochu problém. Co je vlastně cíl projektu? Je to ten ideový cíl nebo ten produktový? Jaký je rozdíl mezi ideovým cílem a produktovým cílem, to si nechávám jako otázku k zamyšlení. V obecném pojetí cíl popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku CO (ČEHO) chceme dosáhnout. Cíl je důvod, proč požadujeme výstupy, tedy proč chceme naplnit rozsah projektu. Cíl je definovaný stav na konci projektu, nejlépe definovaný jako nově získaná vlastnost, schopnost nebo dovednost organizace. Platí, že jeden cílový stav dané problematiky v organizaci je roven jednomu cíli. Za dosažení cíle projektu nese odpovědnost manažer projektu. Pokud při nastavování projektu nenalezneme shodu ohledně cíle a stále budou vycházet dva cílové stavy, tedy dva cíle, je třeba přehodnotit náš postoj a zvážit, zda pro každý z cílů máme spustit samostatný projekt. Cílem je rozuměna taková kvalitativní a kvantitativní změna, kterou tým není obvykle schopen dosáhnout přímo, ale pouze prostřednictvím určitých výstupů, produktů, které patří do rozsahu projektu.

Správná definice cíle projektu (případně dílčích cílů) je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Čím víc nepřesně je cíl definován, tím nejistěji projekt zřejmě dopadne a je vysoká pravděpodobnost, že dříve nebo později některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že to, co je realizováno, je něco úplně jiného, než co (ne)bylo definováno. Dobře definovaný cíl je však obtížná záležitost. Nejde jen o vlastní cíl, technický popis nějakého stavu, který má vzniknout, ale především o potřebu, aby si zástupci různých stran porozuměli, co má být vlastně na konci realizace vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. Metoda SMART je jednou z pomůcek, jedna z technik, pro dobré definování cíle. Proto za klíčový faktor úspěchu projektu považujeme správné stanovení cíle projektu. Proč je cíl důležitý? Při zvažování projektu je důležité určit, co plánujete dosáhnout. Proto cíl funguje jako trvalé vodítko pro projekt. Zdůrazňuje, co projekt dosáhne, a výhody, které by měl přinést. Správné pochopení cíle by také mělo sjednotit pochopení celého projektu jeho týmem. Cíl zachycuje, k čemu projekt vede, proto je také na špičce Project Canvas. Ostatní prvky Project Canvas by měly cíl podporovat a přispívat k jeho dosažení. Cíl považujeme za sjednocující prvek v průběhu celého projektu. Cíl je třeba definovat, protože ovlivňuje zaměření projektu. Neměl by být zaměňován se záměrem (účelem, přínosy), což je důvod, proč je projekt realizován. Jedna věc je záměr vlastníka (sponzora) projektu, zatímco cíl odráží konkrétní požadovaný výsledek projektu.

Zapamatujte si:

Definice klíčových pojmů

- (1) Záměr projektu je důvod, proč projekt realizujeme a vyjadřuje zároveň význam a smysl projektu pro jeho vlastníka, tedy sponzora.
- (2) Rozsah projektu reprezentuje všechny jeho části tak, aby byly relevantní vůči dosažení jeho cíle. Rozsah však může být také definován tím, co už je MIMO hranice nastavení našeho konkrétního projektu.
- (3) Kritéria úspěšnosti projektu jsou měřitelná kritéria, která slouží k tomu, aby bylo určeno, zda projekt dosáhl svého předem určeného cíle.
- (4) Cíl projektu chápeme produktově. Je to tedy produktový popis požadovaného výsledku projektu, kvůli kterému je projekt nastaven, naplánován a řešen.



Kontrolní otázky a otázky k zamyšlení:

1. Proč je takový problém stanovit rozsah projektu? Jak byste postupovali v tomto kroku, tedy v procesu nastavení rozsahu vašeho projektu?



2. Jaký je rozdíl mezi ideovým cílem a produktovým cílem?

Cvičení jako komplexní projekt k zamyšlení:

Představujeme vám aktivitu, která může velmi pomoci při nastavení projektu: Pro Action Café. Pro Action Café je metoda kreativních a inspirativních rozhovorů. Účastníci Pro Action Café mohou sdílet své otázky, které se týkají projektů, nápadů a návrhů produktů. Tím, že své nápady sdílejí, mají příležitost získat názory, znalosti a zkušenosti od ostatních účastníků akce. Sdílení nápadů jim pak může pomoci k tomu, aby přešli od otázek k činnostem, které jejich projekt, problém nebo designový produkt posunou dál do další úrovně designu. Jde o hru, která je vhodná do vstupní fáze projektového managementu a svým obsahem odpovídá kreativnímu procesu.



Pro koho je určena událost Pro Action Café?

Pro Action Café je proces, při kterém zveme hosty do svého světa nápadů a inovací a pomocí jednoduché metody je se svým nápadem seznámíme. Hosté přicházejí na setkání pozitivně naladěni. Pokud ne, může pozitivní nálada přijít v průběhu procesu. Někdy přispěje káva, jindy drobné občerstvení, jindy prostě chuť se na chvíli oprostit od vlastních problémů a věnovat se někomu jinému, který hledá radu a pomoc. Rozhovory se propojují a vzájemně prolínají, protože jsou nastaveny tak, aby se účastníci ve skupinách střídali, vzájemně si vyměňovali své nápady a objevovali nové odpovědi nebo nové otázky, které jsou pro řešení problému v tu chvíli nejdůležitější. Témata k diskusím jsou předkládána samotnými účastníky. Neexistuje žádná předem pevně strukturovaná agenda. Na začátku jsou připomenuty principy komunikace, což souvisí se záměrem prohloubit proces učení všech účastníků. V aktivitě Pro Action Café se účastníci nezabývají jen jedním tématem, ale diskutují k různým problémům, které jsou předkládány. Tento přístup je velmi přínosný, protože zvyšuje pestrost témat, tím také názorů a zájmu účastníků.

Pro Action Café může být propagováno otevřenou pozvánkou pro velké množství lidí nebo mohou být pozváni členové konkrétní skupiny, organizace nebo komunity, aby se zapojili do tvůrčí a inspirativní konverzace. Proto je Pro Action Café dobrým nástrojem konvergentního myšlení jako první fáze myšlenkového konceptu Design Thinking.

Popis jednotlivých kroků jako návod na organizování Pro Action Café.

Pět kroků, které jsou navrženy níže, je potřeba udělat za sebou. Každý krok má své místo a svůj význam v procesu konverzace.

1. Uvítání v kruhu a ujištění, že všichni přišli dobrovolně a vědí proč
2. Oznámení otázek, témat, projektů nebo problémů
3. Vysvětlení procesu Pro Action Café
4. Tři kola rozhovorů v kavárně

5. Uzavření v kruhu

Vítejte ... Zahajte proces ve velkém kruhu. Jsme rádi, že jste přišli. Pro Action Café je otevřeno všem, kdo jsou ochotni sdílet se s problémy ve svém designovém procesu. Pro Action Café je otevřeno také těm, kdo jsou ochotni pomoci řešit problémy druhých lidí ve stejném kontextu. Můžete se občerstvit dobrou kávou nebo výjimečným čajem. Pokud se účastníci neznají, teď je vhodná příležitost na neformální seznámení s ostatními. Je na každém z vás, co si vybere z následujících možností: máte možnost buď požádat o prezentaci vlastního projektu a tak získat pomoc od ostatních, nebo můžete jít druhou cestou a odpovídat na otázky, které pomáhají ostatním. Pravidla komunikace jsou sepsána na flipchartu a umístěna tak, aby na ně všichni viděli. Pravidla: Zveme vás k otevřenému procesu, který může pomoci vyjasnit nápad. Mluvte však, prosím, tak, aby byl zřejmý váš záměr a pokud nasloucháte, naslouchajte s pozorností. Dávejte vyváženou zpětnou vazbu, ale respektujte přání hostitele a nositele nápadu. Jste zde proto, abyste si pomohli a navzájem se podpořili.

Tiše na úvod ... Na čem mi záleží? Na jaké otázce, nápadu, projektu?

Užívejte si pár minut ticho, spojení sami se sebou a svou otázku nebo nápadem, který chcete rozvinout. Možná nad ním přemýšlíte už dlouho, možná vás napadne právě teď. Vychutnejte si vůni kávy i ticho mezi sebou a přemýšlejte o tom, nad čím přemýšlíte. Přemýšlejte o tom, co víte, že nevíte. Pokud vás nic nenapadne, můžete přispět svými názory k otázkám ostatních.

Oznámení otázky, problému, otevřeného bodu ... Po tomto klidném okamžiku vyzvete účastníky, kteří se stávají nositeli nápadu (otázky, problému), aby svůj nápad řekli všem ostatním. Mohou krátce popsat problém, kterým se zabývají. Poté si vyberou stůl, u kterého budou své téma řešit a stanou se tak hostiteli. Každý stůl je připraven pro čtyři osoby.

Konverzační kola ... Následují tři kola konzultací a rozhovorů. Ostatní účastníci jsou pozváni, aby si vybrali stůl a tedy téma, které chtějí v prvním kole řešit. Nositelé nápadu zůstávají u svého stolu a hostí první, druhé i třetí kolo rozhovorů. Tři konverzační kola pomáhají nositelům nápadu posunout své téma.

První otázka: Co je to, co mě skutečně pálí? Jaký úkol je za touto otázkou? Každý účastník je vyzván, aby rozebral návrhy nositele nápadu, přemýšlel o hlubším významu jeho tématu, jeho otázky. Jak je definován jeho záměr, jestli není příliš obecný nebo naopak jestli není příliš limitovaný. Dříve, než je položena druhá otázka: Co chybí? Co chybí k celkovému obrázku?, hosté se u stolků vymění. Hostitel, tedy nositel nápadu představí svůj záměr podle toho, na co přišla minulé skupinka. Noví hosté se zamyslí nad tím, jaké otázky hostiteli ještě nikdo zatím nepoložil? Co mu uniká? Z jakého úhlu jsme se ještě nedívali? Jaké jsou další perspektivy nebo možnosti nápadu? Cílem je získat úplný obraz o problému.

Následuje delší nebo kratší přestávka podle toho, kolik máte času. Hostitelé tak mají chvíli čas na přemýšlení a na zpracování nápadů, které zatím získali. Jakmile další noví hosté usednou ke stolkům ve třetím kole po přestávce, hostitel může shrnout dosavadní poznatky.

Třetí otázka: Co si odnáším? Hostitel si sdílením své otázky s ostatními uvědomí, co se naučil, jaké další kroky musí udělat a jakou pomoc bude potřebovat.

Uzavření ... Jaké to pro vás bylo? Ukončete rozhovorem a hodnocením opět ve velkém kruhu, kde hostitelé sdílí to, co se stalo u jejich stolu, a to, co si od nich odnášejí. Pokud to čas dovolí, může každý účastník sdílet své zkušenosti s Pro Action Café jako inspirativní kavárnou.

Úkoly k dalšímu studiu:

Čeho se týká plánování věcného rozsahu projektu, co znamená sběr požadavků? Jak souvisí WBS a popis pracovních balíků? Co je to kritická cesta? Nastudujte návod ke kreativní technice Poster Session.

Doporučená literatura:

DesignKit. (2016). Retrieved from Methods: <http://www.designkit.org/methods/3>

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, B. K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing.

Gray, D., Sunni, B., & James, M. (2010). *Gamestorming, A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol: O'Reilly.

Šviráková, E. (2014). *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM.

Tilburg, T. v., Olesen, T. S., Stubben, S., Liengård, S., Vrostdko, M., & Breum, N. B. (2016). *Project Canvas*. Načteno z Project Canvas: <http://www.projectcanvas.dk/>



3. Časový rámec projektu

Klíčové pojmy:

(1) milníky, (2) aktivity



Po přečtení tématu bude student schopen:

Pochopit, co znamenají aktivity a na jakou část projektu navazují. Pochopit, co jsou milníky a jakou mají milníky úlohu v projektu. Pochopit, že nemůže začít aktivitami v projektu, ale musí aktivity propojit s rozsahem projektu a s jeho cílem.



Shrnutí tématu:

Do časového rámce projektu patří tyto prvky: (1) milníky, (2) aktivity



Co jsou milníky?



Milníky se používají k poskytnutí zjednodušeného přehledu projektu. Práce s milníky znamená, že se tým zaměří více na nejdůležitější body práce a méně na detaily. Milníky znamenají zvláště významné události v projektu a jsou obzvláště důležité v dlouhodobých projektech, při správném nastavení je však můžeme využít i v projektech krátkodobých. Slouží také jako doplněk ke kritériím úspěšnosti a cíli projektu.

Můžeme říci, že existuje několik typů milníků: milníky rozhodovací: pro výběr skupin aktivit a přechod na novou fázi nebo etapu projektu; milníky koordinační: musí být dokončena práce v několika oblastech ve stejném okamžiku. Milníky mohou být schvalovány interně i externě a odpovědnost za jejich dosažení může být vně i uvnitř projektového týmu.

Proč jsou milníky důležité? Milníky rozdělují projekt na menší části a pomáhají tak udržet v projektu pořádek. Při používání milníků je snazší zjistit, zda je projekt dobře naplánován a snáz se také sleduje dodržování časového harmonogramu při jeho realizaci. Milníky mohou být také použity pro komunikaci s týmem a zúčastněnými stranami. Tím slouží jako přehled stavu na projektu a určují další kroky, které je třeba provést. Milníková metoda je jednou z metod pro sledování průběhu projektu.

Jak používat prvek milník? Milníky pomáhají s identifikací důležitých kritérií úspěšnosti nebo výsledků projektu (dosažení výstupů v rozsahu/scope projektu). Milníky vedou k dokončení různých částí projektu. Obvykle stačí čtyři až šest milníků k vytvoření přehledu v projektu, avšak vždy záleží na konkrétním projektu. Milníky by měly být vybrány tak, aby pokryly celý životní cyklus projektu.

Následující otázky jsou užitečné při definování milníků: Kdy začíná projekt? Kdy je konečný termín, ve

kterém musí být cíl dosažen? Kdy nastávají klíčové milníky? Jak se měří dosažení milníku?

Co jsou aktivity projektu?



Aktivity jsou činnosti, které vedou k dokončení konkrétních úkolů v definovaném časovém období. Posunují projekt k požadovanému výsledku. Aktivity lze rozdělit na menší činnosti v závislosti na úrovni detailů Project Canvas. Aktivity jsou nejlépe popsány pomocí sloves, například: vytvořit, poskytnout, organizovat, testovat, vyrobit.

Proč jsou důležité aktivity? Chybějící jasný akční plán může vést k záměně nebo špatnému řízení zdrojů, což může vést k selhání projektu. Jasně definované aktivity usnadňují přidělování pracovní zátěže mezi členy týmu a udržují proces pod kontrolou.

Jak používat element Aktivita? "Aktivita" by měla přesně popsat, co je třeba udělat, jak by mělo být provedeno, kým a kdy. Je důležité zvážit, které zdroje jsou nutné k dokončení každé akce. Specifické a měřitelné aktivity usnadňují sledování a řízení projektu. Zpočátku lze aktivity identifikovat soustředěním se na konečný výsledek. Úroveň podrobnosti pak může být zvýšena. Při zadávání aktivit mohou být užitečné následující otázky: Jaký je nejlepší způsob, jak popsat potřebné aktivity? Rozumí dané popsané aktivitě ten, kdo ji má provádět? Má každá aktivita přímý odkaz na jeden nebo více výsledků? Jsou aktivity dostatečně podrobné pro správné nastavení a vypracování plánu projektu?

Zapamatujte si:

Definice

- (1) Milníky jsou významné události v projektu, které rozdělují projekt na zvládnutelné části.
- (2) Aktivity projektu jsou úkoly, činnosti nebo práce, které pomáhají dosáhnout výsledků projektu.



Kontrolní otázky:

1. K čemu se používají milníky v projektu? Jakou mají délku trvání?
2. Na jaký krok navazují aktivity v projektu? Co musí být u každé aktivity uvedeno, aby plnily svou úlohu v projektu tak, jak ji plnit mají?



Cvičení:

Vybrala jsme pro vás další kreativní aktivitu, která má název Roadmap. Nechala jsem se inspirovat tímto zdrojem: (DesignKit, 2016). Hra Roadmap se hodí do fáze projektu, při kterém tvoříme jeho časový rámec. Roadmap vám pomůže při plánování časového harmonogramu tak, abyste dosáhli cíle ve stanoveném čase.



Hru najdete na tomto odkaze: <http://www.designkit.org/methods/7>

Máte stanovený cíl projektu, máte jej odsouhlasený s celým týmem a se sponzorem projektu. Nyní je na vás, abyste vytvořili plán jeho implementace. Plán vám pomůže shromáždit klíčové zainteresované strany (nebo alespoň členy svého týmu) ve vašem projektu, abyste mohli společně sestavit časovou osu vašeho projektu. Stanovíte, kdo zodpovídá za které prvky projektu, a připravíte milníky projektu.

Kroky hry Roadmap

1. Sestavte svůj projektový tým, stejně jako všechny kritické zainteresované strany a partnery odpovědné za implementaci vašeho nápadu. Budou mít informace, které si možná neuvědomujete, ale pro implementaci jsou zásadní. Poznámka: o sestavení projektového týmu a o tom, kdo jsou zainteresované strany, hovoří další část této studijní opory.
2. Připravte si velký kalendář, který bude reprezentovat celkový čas, který máte na řešení projektu. Dále si napište přímo do kalendáře všechna klíčová data, jako je spuštění projektu, ukončení projektu a podobně. Data, která mohou být variabilní, napište na post-ity.
3. Víme dobře, že je snadné ztratit se ve všem, co se musí stát, tak přemýšlejte o svém kalendáři po částech. Ideální je, když máte před sebou rozsah projektu a jeho výstupy (WBS/PBS) aktivity řešíte v rámci tohoto rozsahu. Odpovězte na otázky tohoto typu: Co se musí stát do dvou týdnů? Co se musí stát v příštím měsíci? Za tři měsíce? Za rok?
4. Zamyslete se nad hlavními milníky v časové ose projektu - kdy chcete umístit nový produkt na trh, kdy chcete začít vyrábět, kdy spustíte své webové stránky - a tyto termíny musíte dostat do kalendáře. Použijte jinou barevnou post-itů pro milníky - možná dokonce jiné tvary pro milníky tak, aby vypadaly jako diamanty namísto čtverců či obdélníků a tak vystupovaly ven.
5. Každou aktivitu a každý milník, které jste umístili do kalendáře, přiřaďte některému členovi týmu. Vždy však hledejte někoho, komu tato práce půjde nejlépe, kdo podpoří každý prvek vašeho projektu a připravte jej na to, že bude za své úkoly odpovědný.

Úkoly k dalšímu studiu:

Vyhledejte informace k metodám pro sledování skutečného průběhu projektu. Jak tyto metody souvisejí s časovým harmonogramem projektu? Jaké jsou možnosti operativního řízení projektu?

Doporučená literatura:

DesignKit. (2016). Retrieved from Methods: <http://www.designkit.org/methods/3>



Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, B. K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing.

Gray, D., Sunni, B., & James, M. (2010). *Gamestorming, A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol: O'Reilly.

KISK. (2018). Libdesign. *35 metod pro lepší služby*. Brno: KISK.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionnaires, Game Changers, and Challangers*. Hoboken: Wiley.

4. Lidé v projektu

Klíčové pojmy:

(1) tým, (2) zainteresované strany / Stakeholders, (3) uživatelé / zákazníci projektu



Po přečtení tématu bude student schopen:

Pochopit, co znamená pojem zainteresované strany/stakeholders, kdo do nich patří, jak se má o své stakeholders starat, jak je má identifikovat. Pochopit, kdo jsou zákazníci projektu, kdo je jeho publikem, jak má s publikem komunikovat a testovat produktový cíl svého projektu, jestli se opravdu střelil do přání klíčových zákazníků projektu. Zároveň pochopit, kdo je vlastník projektu a co musí projekt dodat, aby byl také vlastník projektu spokojený.



Shrnutí tématu:

Do Project Canvas patří tyto prvky: (1) tým, (2) zainteresované strany / Stakeholders, (3) uživatelé / zákazníci projektu



Co je tým?



Tým je skupina lidí, kteří plánují a realizují projekt. Každý člen týmu má v projektu určitou vymezenou roli a odpovědnost za provádění konkrétních aktivit v průběhu celého projektu. Počet členů týmu závisí na velikosti a složitosti projektu.

Proč je tým důležitý? Je důležité vytvořit správnou kombinaci jednotlivců s různými dovednostmi, takže úkoly projektu jsou efektivně delegovány. Všichni členové týmu by měli mít jasno v pochopení cílů projektu a musí si být vědomi svých povinností. Tým by měl spolupracovat v rámci celého projektu, aby identifikoval problémy, které vyžadují nápravná opatření.

Jak používat element týmu? Vždy je dobré v praxi sladit očekávání týmu a vytvořit společné chápání projektu mezi členy týmu. Role a odpovědnosti jednotlivců by měly být definovány spolu s potřebnými kompetencemi, které jsou, ale také nejsou v týmu k dispozici. Následující otázky mohou být užitečné při definování týmu: Kdo je v týmu? Jsou známy schopnosti, dovednosti, kompetence, zapálení pro projekt u všech členů týmu? Kdo je projektový manažer, jaké má vlastnosti, kompetence? Jaké se dá od něho očekávat řízení týmu? Jaké další role jsou v týmu přítomny a jaké chybí?

Kdo jsou zainteresované strany / Stakeholders?



Pojem zainteresované strany/stakeholders tak, jak je uváděn v rámci nástroje Project Canvas, je trochu zavádějící. Je to z toho důvodu, že do stakeholders patří také členové týmu a uživatelé výsledků projektu. Členům týmu a uživatelům výsledku projektu se však věnujeme speciálně, protože tvoří stěžejní část skupiny, kterou nazýváme Stakeholders.

Co jsou zainteresované strany? V rámci Project Canvas se pod tímto pojmem rozumí jednotlivci nebo skupiny, které pozitivně nebo negativně ovlivňují výkon nebo dokončení projektu a nejsou přitom členové týmu. Mohou ale ovlivňovat projekt, jeho činnost nebo také členy týmu. Zúčastněné strany mohou působit jako součást týmu, pokud jsou jejich role v souladu s rolami členů projektového týmu. To se obvykle rozhoduje v dialogu mezi týmem a zúčastněnými stranami. Zúčastněné strany často poskytují projektům různé druhy služeb.

Proč jsou důležité zainteresované strany? Zainteresované strany jsou důležité, protože mohou mít zdroje, například specifické znalosti, které mohou projekt posunout dopředu.

Jak používat prvek zainteresované strany? Práce se Stakeholders by měla projekt posílit. Mohou přinést know-how a zdroje, které nejsou k dispozici týmu, ale jsou důležité pro úspěšný projekt. Pokud například týmu chybí pochopení svých koncových uživatelů, zúčastněné strany mohou tomuto týmu poskytnout právě tento pohled. Zúčastněné strany se mohou do projektu kdykoli zapojit. Někdy to však může být i nežádoucí. Následující otázky mohou být užitečné při definování zúčastněných stran: Kdo má zájem o projekt nebo kdo je projektem ovlivněn? Jaká je jejich role v projektu? Jaké znalosti nebo informace chybí uvnitř projektového týmu? Jaká vnější pomoc je potřebná k dosažení požadovaného výsledku?

Kdo jsou uživatelé?



Uživatelé jsou jednotlivci nebo skupiny, kteří profitují z výsledku projektu. Proto jsou uživatelé v podstatě spojeni s účelem projektu. Je důležité posoudit, kterým problémům uživatelé čelí a získat náhled na to, co potřebují. Řešení, které navrhne tým, potom řeší skutečný problém, který je potřeba vyřešit právě v tomto čase, protože je aktuální.

Proč jsou uživatelé důležití? Uživatelé jsou důležití, protože ověřují důvod existence projektu. Absence uživatelů znamená nedostatek účelu a chybné posouzení a zdůvodnění projektu, aby mohl projekt pokračovat. Identifikace potřeb uživatelů na počátku projektu zvýší šanci na dosažení co nejlepšího výsledku.

Jak používat prvek Uživatelé? Při použití tohoto prvku je důležité zvážit všechny možné uživatele. Uživatelé se obvykle předpokládají jako lidé mimo projektový tým. Členové týmu však mohou použít výsledek projektu nebo být ovlivněni jeho výsledkem. Následující otázky mohou pomoci při identifikaci uživatelů: Kdo jsou cíloví uživatelé projektu? Kdo bude mít prospěch z výsledku projektu? Existují lidé v projektovém týmu, kteří také zastupují uživatele?

Zapamatujte si:

- (1) Tým je pokud možno sebraná a pestrá skupina osob, které spolupracují na realizaci projektu a dosažení požadovaného výsledku.
- (2) Zainteresované strany / Stakeholders jsou skupiny nebo jednotlivci kromě týmu a uživatelů projektu, kteří ovlivňují výsledek projektu nebo jsou jeho výsledky ovlivněny.
- (3) Uživatelé / zákazníci projektu jsou příjemci požadovaného výsledku projektu nebo skupiny jednotlivců, kteří budou mít dopad na výsledek projektu. Pro uživatele tvoří projekt hodnotu.



Kontrolní otázky:

1. Který pojem je z těchto tří pojmů nejširší? Uživatelé, členové týmu, stakeholders?
2. Kdo jsou stakeholders a proč jsou v projektu důležití?
3. Kdo posoudí, zda je projekt úspěšný, či nikoliv, či názor je v tomto případě naprosto zásadní?



Cvičení:

Cvičení je tentokrát zaměřeno na třetí pojem, který je součástí Project Canvas: publikum nebo také uživatelé projektu.



Hra má název Definuj své publikum a je k dispozici v anglickém jazyce na tomto odkazu: <http://www.designkit.org/methods/11>. Hra vybízí k tomu, aby si projektový tým stanovil široké spektrum lidí, kteří budou dotčeni projektem jako jeho uživatelé.

Než se podíváte na svůj projekt v jeho kontextu, je důležité, abyste věděli, pro koho navrhujete výsledek projektu. Je to vaše povinnost i odpovědnost, především manažera projektu, ale také členů jeho týmu. Dříve, než se pustíte do výzkumu uživatelů, musíte mít k dispozici relevantní informace o potřebách, kontextech a historii cílového publika/uživatelů. To vám pomůže zajistit, že začnete svůj výzkum tím, že budete klást inteligentní otázky. A neomezujte své myšlení jen na publikum, pro které projekt navrhujete. Možná budete muset zvážit také jiné organizace, firmy nebo konkurenci.

Kroky

1. S vaším týmem napište osoby nebo skupiny, které jsou přímo zapojeny do vaší výzvy. Je váš projekt pro děti? Pro postižené? Pro seniory? Napište všechny skupiny na Post-ity a nalepte je tak, aby je všichni viděli, abyste si mohli představit své publikum.
2. Nyní přidejte osoby nebo skupiny, které jsou také relevantní, nebo jsou nějakým způsobem s vaším publikem propojeni.
3. Přemýšlejte o spojeních, které tito lidé mají s vaším tématem. Kdo jsou fanoušci? Kdo jsou skeptici? Koho opravdu nejvíce potřebujete, aby byl na vaší straně? Přidejte je na zeď.
4. Nyní seřadte všechny Post-ity na mapu všech uživatelů, kterých se nějak vaše výzva dotýká. Můžete je seřadit na osu podle významnosti a vlivu. Můžete je zorganizovat jiným způsobem, který vyhovuje zaměření vašeho projektu. Zůstaňte vizuální. Zůstaňte u tohoto nástroje jako u mapy. Mapujte, hledejte vztahy, cesty, cíl.

Úkoly k dalšímu studiu:

Zjistěte všechny informace o další kreativní technice, která se týká stakeholders: Stakeholder Analysis. Nastudujte hru Low-Tech Social Network a zorganizujte ji v rámci vaší studijní skupiny. Zjistěte, co je základací listina projektu a jaký má v projektu smysl.

Doporučená literatura:

DesignKit. (2016). Retrieved from Methods: <http://www.designkit.org/methods/3>

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, B. K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing.

Gray, D., Sunni, B., & James, M. (2010). *Gamestorming, A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol: O'Reilly.



5. Vnější prostředí projektu

Klíčové pojmy:

(1) zdroje projektu, (2) omezení, (3) riziko



Po přečtení tématu bude student schopen:

Pochopit, co se skrývá pod pojmem omezení a jaký je v něm rozdíl oproti pojmu riziko. Pochopit, co je riziko a že riziková analýza je složitá, ale dá se uchopit také jednoduše. Jednoduché uchopení rizikové analýzy má v podstatě jediný cíl: nevyhýbat se analýze rizik. Pochopit, co jsou zdroje v projektu, že zdroje jsou vždy omezené a že jde o finanční, lidské, přístrojové i materiální zdroje.



Shrnutí tématu:

Do vnějšího prostředí projektu patří tyto prvky: (1) zdroje projektu, (2) omezení, (3) riziko



Co jsou zdroje?



Zdroje zahrnují celkový čas odhadovaný na všechny aktivity projektu, jejich náklady a použité materiály. Mohou to být hmotné zdroje nebo nehmotné (tj. znalostní) zdroje, které jsou potřebné k dokončení akcí. Například některé aktivity projektu mohou vyžadovat čas a specifické znalosti nebo dovednosti společně s pracovním prostorem

a speciálními potřebami. Zdrojem jsou také lidé na projektu. Většinou za svou práci dostávají peníze. Pokud jsou v týmu dobrovolníci, za svou práci sice peníze nedostanou, ale i dobrovolníci vás budou něco stát. I na to je třeba pamatovat.

Proč jsou důležité zdroje? Není možné dosáhnout požadovaného výsledku projektu bez dostatečných zdrojů. Přesné přidělování zdrojů je důležité pro efektivní provádění projektových úkolů. Nedostatek prostředků je vážným omezením pro dokončení projektu a je často důvodem selhání.

Jak používat prvek zdroje? Prvek zdroje by měl jasně identifikovat všechny potřeby projektu. Je důležité minimalizovat dobu trvání projektu a maximalizovat využití dostupných zdrojů. Následující otázky mohou pomoci při identifikaci zdrojů: Jaké zdroje jsou v projektu potřeba? Jaké zdroje chybí v projektu? Kde chybí kvalifikace / materiály? Musí být některé úkoly zadány externě?

Můžeme říci, že také čas je jedním z nejdůležitějších zdrojů, na které musí manažer při plánování pamatovat. Čas však více řešíme v harmonogramu projektu, než ve zdrojích. Nicméně čas úzce souvisí právě se zdroji a to jak lidskými, tak hmotnými a stejně tak i nehmotnými.

Co jsou omezení?



Každý projekt má omezení stanovená jeho prostředím. Mohou to být například pravidla, postupy nebo normy, ale také aspekty jako čas, peníze, technologie nebo znalosti.

Proč jsou důležitá omezení? Pochopení omezení je důležité pro každého, kdo je zapojen do projektu, zejména pro projektový tým. Členové týmu musí brát v úvahu omezení, aby mohli plánovat a přizpůsobit projekt odpovídajícím způsobem.

Jak používat prvek omezení? Při zahájení projektu by tým měl uznat, jaká jsou omezení a jak ovlivňují všechny ostatní prvky v Project Canvas. Následující otázky mohou pomoci při identifikaci omezení: Jaké jsou současné bariéry nebo omezení projektu? Která omezení ovlivňují vývoj projektu?

Co jsou to rizika?



Rizika se liší od omezení, protože nastat nemusí, ale mohou. Omezení je přítomno v projektu neustále. Mohou být definovány jako hrozby a příležitosti. Každý projekt má nejistoty, které ho mohou ovlivnit jak dobrým, tak i špatným způsobem. Například nábor nového zaměstnance může být příležitostí k získání pracovní síly a odborných znalostí. Současně může nový zaměstnanec vyžadovat další školení, školení způsobuje zpoždění v projektu - což je hrozba.

Proč je důležitý pojem riziko? Rizika jsou přítomna ve všech projektech. Proto je důležité je identifikovat a mít stále na paměti. Nemůžeme je ignorovat, za použití vhodné strategie se jim však můžeme vyhnout. Pokud se tak stane, pomáhá nám to zvýšit pravděpodobnost splnění cílů projektu. Navíc efektivní řízení rizik udrží projekt co nejbližší dohodnutému plánu.

Jak používat prvek Riziko? Následující otázky mohou pomoci při identifikaci rizik: Jaké jsou možné události nebo podmínky, které mohou ovlivnit projekt? Jaké jsou hrozby? Jaké jsou příležitosti? Jak by se rizika projevila na projektu? Co lze udělat pro snížení pravděpodobnosti rizika nebo zvýšení pravděpodobnosti příležitosti?

Zapamatujte si:

S tématem souvisí i projektový trojimperativ, tedy trojí omezení projektu v čase, zdrojích a kvalitě.

Definice

- (1) Zdroje projektu definují vše, co je zapotřebí k provedení a dokončení akcí projektu.
- (2) Omezení jsou události, zdroje nebo jiné komplikace, které zasahují do projektu.



- (3) Riziko je pravděpodobná událost nebo podmínka, která, pokud nastane může mít pozitivní nebo negativní dopad na projekt a jeho výsledek.

Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

Představuji vám hru Pre-Mortem. Hra je vhodná pro pochopení elementu řízení rizik v projektu. Často v projektech vznikne situace, kdy dojde k učení se z chyb, ale až na konci projektu a to také znamená, že projekt je pohřben, po smrti. Přitom už v průběhu projektu bylo možná patrné, že události se dějí jinak, než je naplánováno v časovém harmonogramu, výstupy nikdo nechce, nedaří se. Nakonec se tým sejde až v posmrtné agonii, aby se jeho členové jasně zamysleli nad tím, jaké špatné předpoklady a směry činnosti se přidaly ke katastrofě, která nevyhnutelně musela nastat. Zvláštní je přitom na celé situaci to, že stejní členové týmu, kteří celou dobu na projektu pracovali, možná tak nějak společně dopředu věděli, že katastrofa přijde.

Pre-mortem je způsob, jak otevřít prostor v projektu na počátku, aby se přímo zabýval jeho riziky, ale dopředu a nikoliv až ve chvíli, kdy nešťastná, říkáme riziková událost, nastala. Na rozdíl od formálnější analýzy rizik, hra Pre-Mortem vsází na ochotu sdílet se o negativních událostech na začátku projektu. Hra počítá s tím, že se budete ptát členů týmu dříve, tedy tak, aby přímo využili své zkušenosti a intuici v době, kdy je to nejvíce potřebné, a potenciálně nejužitečnější.

Počet hráčů: jakákoliv skupina, typické jsou však menší skupiny s menším počtem hráčů

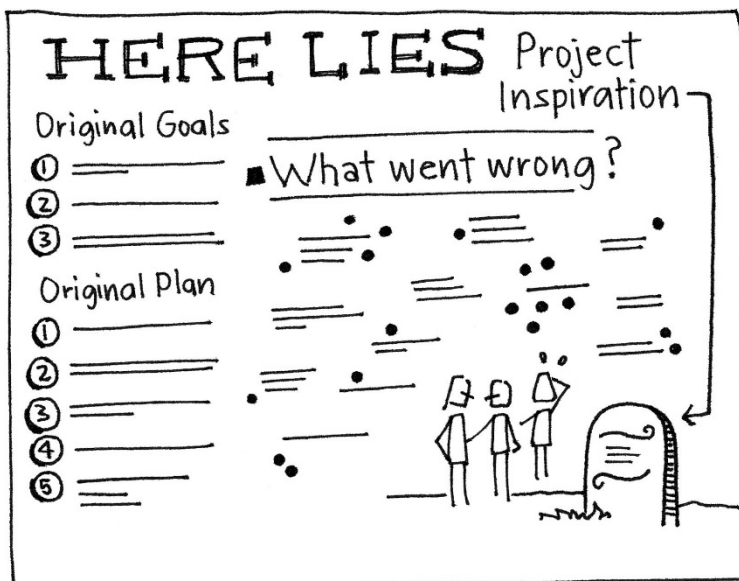
Trvání hry: závisí na rozsahu úsilí; umožněte každému účastníkovi, aby se dostal ke slovu

Jak hrát: Pre-mortem se nejlépe provádí při startu projektu, se všemi klíčovými členy týmu a poté, co byly stanoveny a pochopeny cíle projektu a jeho plán. Cvičení začíná jednoduchou otázkou: "Co bude na projektu špatně?" Nebo více expresivně a provokativně: „Co se musí stát, aby tento projekt skončil jako katastrofa?"

Jedná se o příležitost, aby tým přemýšlel o svých společných zkušenostech a přímo jmenoval rizika či nájemné vrahy, číhající v místnosti. Je to šance vyjádřit obavy, které by jinak mohly být neadresné, dřív, než bude pozdě. Jednoduchá diskuze může stačit k tomu, aby členové týmu všechny rizikové faktory jako karty vyložili na stůl. Ve větší skupině bude možná potřeba připravit seznam nebo další schůzku, na které budou závěry z Pre-mortem shrnuty. Pro ukončení cvičení může být seznam obav a rizik roztříděn podle priorit. Skupina pak rozhodne, jaké kroky je třeba podniknout k řešení těchto rizik; mohou je v rámci probíhajících schůzek přenášet do projektu jako další aktivity.



Strategie: Provedení Pre-mortem je klamavě jednoduché. Na začátku projektu je snaha naplánovat všechno co nejlépe a členové týmu jsou nadšení a ještě plní sil. To je dobře, to samozřejmě neznamená, že později tým selže. Ale právě nyní je proto čas mluvit o selháních. Tím, že je tato analýza Pre-Mortem, tedy před smrtí, tak členové týmu promítají své zkušenosti z minulých projektů a sdílením svých zkušeností v nejlepší možné době v projektu přemýšlejí o tom, co se nesmí stát a jak se před tím mají ochránit. Obrázek ke hře Pre-Mortem pro analýzu rizik, hra. Zdroj: (Gray, Sunni, & James, 2010)



Úkoly k dalšímu studiu: Zjistěte, jaké jsou nejčastější důvody pro změny v projektu a krize v projektu, jak je můžete řešit. Účinnou pomocí vám bude zejména publikace Doležal, Krátký (2017). Nastudujte kreativní metodu Campfire.

Doporučená literatura:

DesignKit. (2016). Retrieved from Methods: <http://www.designkit.org/methods/3>

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, B. K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing.

Gray, D., Sunni, B., & James, M. (2010). *Gamestorming, A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.* Sebastopol: O'Reilly.

Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada.



6. Použití nástroje Project Canvas

Klíčové pojmy:

kreativita, Project Canvas, vizuální myšlení, facilitátor



Po přečtení tématu bude student schopen:

Student bude schopen říci, co je Project Canvas a v čem je při plánování a realizaci projektu užitečný. Student bude schopen ve svém vlastním projektu definovat možnosti, které skýtá práce s Project Canvas a výhody oproti jiným nástrojům v projektovém managementu, například Project Charter nebo Logický rámec.

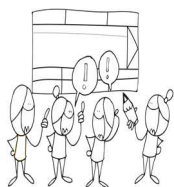


Shrnutí tématu:

Tento nástroj Project Canvas se podobá malířskému plátnu. Skládá se ze čtyř skupin elementů tak, jak je to uvedeno ve studijní opoře:



1. Nastavení projektu
2. Časový rámec projektu
3. Lidé v projektu
4. Vnější prostředí projektu



Project Canvas umožňuje vizuálně znázornit klíčové části projektu na jednom plátnu.

Tím dojde k rychlejšímu pochopení projektu a hlavně k tomu, že na přípravě projektu může spolupracovat celý tým. Project Canvas jako plátno funguje nejlépe tehdy, jestliže je dostatečně velké, takže na něj může skupina zainteresovaných účastníků společně kreslit či umísťovat Post-ity a zároveň mluvit o jednotlivých prvcích které jsou součástí Project Canvas. Tento nástroj také umožňuje lepší pochopení souvislostí mezi prvky, které jsou na plátně k dispozici. Jde tedy o praktický nástroj, který podporuje vzájemné porozumění, diskusi, kreativitu a analýzu.

Project Canvas je dynamický nástroj, který lze použít různými způsoby, aby vyhovoval potřebám projektu. Doporučuje se však dodržovat pořadí kroků, které jsou uvedeny dále (Tilburg, a další, 2016). Prvky Project Canvas jsou rozděleny do čtyř skupin, ale kroků, které jsou v procesu používání nástroje doporučeny jeho autory je celkem pět. Otázky týkající se každého prvku na plátně umožňují členům projektového týmu, aby společně pochopili podstatu prvku a také to, na co se mají zaměřit.

Pro použití Project Canvas je zapotřebí facilitátor. Tím může být jedna osoba (např. vedoucí projektu), ale může jím být také skupina (např. studenti na předmětu). Každý prvek by měl týmu vysvětlit

facilitátor/facilitátoři před přidáním jakékoli další nové informace na plátno. Při tvorbě a doplňování Project Canvas nezapomínejte diskutovat, ujišťujte se, že všichni souhlasí s přidáváním nových informací na plátno. Proto je dobré používat Post-ity s vašimi poznámkami, tak může každý člen týmu přispívat. Plátno může být revidováno tolikrát, kolikrát je potřeba, a nemusí být hned v první své verzi perfektní. Spíše se očekává opak, že se bude tým k plátnu vracet a bude jej revidovat v průběhu řešení projektu. Jeho výhodou je však to, že neztratí přehled o projektu, pokud bude stále plátno projektu umístěno na dosah týmu.

Zapamatujte si:

Project Canvas za vás všechny kroky v projektu nevyřeší. Pomůže vám však, abyste svému projektu lépe rozuměli a nastavili jej tak, aby byl k užítku nejen vám, ale především celému projektovému týmu a také vašim zákazníkům/uživatelům. Mezi ně členové projektového týmu patří také.



Ukázka plátna a cvičení:

Níže je k dispozici ukázka nástroje Project Canvas. Zvolte si své vlastní téma, připravte jej jako projekt a vyplňte plátno v týmu tak, aby všichni členové vašeho týmu spolupracovali a interaktivně přispívali k navrhování projektu.



Kroky k nastavení Project Canvas:

Krok 1: Definujte projekt

Uveďte název projektu a vlastníka projektu - osobu, skupinu nebo organizaci, která bude odpovědná za úspěch nebo selhání projektu.

Krok 2: Nastavení cíle

Nejprve definujte účel projektu: Jaký je základní záměr projektu? Pak zjistěte, co všechno je potřeba v rámci projektu připravit. Co obsahuje projekt a co je za jeho hranicemi? Pokud je definován účel a rozsah, musíte se dohodnout na tom, jak budete měřit úspěch projektu. Co se musí stát, aby byl projekt úspěšný? Kritéria úspěchu vám mohou pomoci zjistit, zda projekt splňuje předem stanovené cíle. Jako poslední krok ve fázi stanovení cíle projektu byste měli cíl projektu, tedy jeho výsledek: Jaký je konečný výsledek projektu?

Krok 3: Identifikujte osoby na projektu

Když jste dosáhli toho, že již společně rozumíte nastavení projektu, je čas zaměřit se na lidi v projektu a kolem něj. Začněte tím, že si definujete tým: Kdo jsou členové týmu a jaké jsou jejich role v projektu? Poté se zaměřte na vaše stakeholders: Kdo má zájem na tom, aby byl projekt úspěšný?

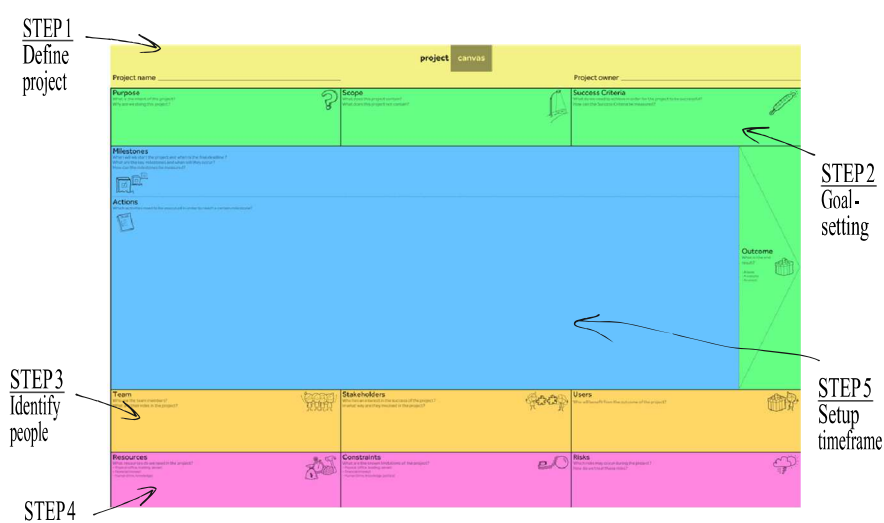
Jakým způsobem jsou zapojeni do projektu? Stejně důležité je pochopit, kdo bude na straně uživatelů projektu, tedy, kdo z něj bude těžit. Mohou to být také stakeholders a členové týmu.

Krok 4: Zkontrolujte prostředí projektu

Je čas podívat se na prostředí projektu. Nejprve se zaměřte na zdroje: Jaké zdroje potřebujete? To zahrnuje finanční, fyzické a lidské zdroje projektu. Za druhé, podívejte se na omezení. Jaká jsou známá omezení projektu? Zatímco omezení vám pomohou definovat to, co je jisté v prostředí projektu a stanoví hranice, posouzení rizik vám pomůže v tom, abyste byli připraveni na situace, které, pokud nastanou, zničí vám projekt. Co může váš projekt ohrozit?

Krok 5: Nastavení časového rámce

Posledním krokem je vytvoření časové osy projektu. Začněte tím, že definujete milníky projektu jako řadu významných událostí nebo termínů, které jsou pro pokrok projektu klíčové. Po uvedení milníků projektu je čas přehodnotit aktivity. Které aktivity je třeba provést, aby bylo dosaženo určitého milníku? Uveďte činnosti pod milníkem, k němuž se vztahují.



Citovaná literatura – úplný soupis za všechny kapitoly:













DesignKit. (2016). Retrieved from Methods: <http://www.designkit.org/methods/3>

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, B. K. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing.

Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada.

Gray, D., Sunni, B., & James, M. (2010). *Gamestorming, A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.* Sebastopol: O'Reilly.



Název projektu		Vlastník projektu	
Záměr 	Rozsah 	Kritéria úspěšnosti 	
Milníky 		Cíl 	
Aktivity 			
Tým 	Stakeholders 	Uživatelé/publikum 	
Zdroje 	Omezení 	Rizika 	

Šviráková, E. (2014). *Kreativní projektový management*. Zlín: VerBuM.

Tilburg, T. v., Olesen, T. S., Stubben, S., Liengård, S., Vyrosto, M., & Breum, N. B. (2016). *Project Canvas*. Načteno z Project Canvas: <http://www.projectcanvas.dk/>

Zdroj pro obrázek: Project Canvas: Tilburg, T. v., Olesen, T. S., Stubben, S., Liengård, S., Vyrosto, M., & Breum, N. B. (2016). *Project Canvas*. Načteno z Project Canvas: <http://www.projectcanvas.dk/>