

Provedení pořízení a sdílení informací

V této kapitole:

- Realizace pořízení
- Příprava procedur pro zajištění kvality
- Distribuce informací o projektu
- Řízení očekávání zúčastněných stran
- Jak se to všechno vztahuje k vašemu dalšímu projektu
- Shrnutí
- Základy pro zkoušku
- Klíčové pojmy
- Kontrolní otázky
- Odpovědi na kontrolní otázky

V TÉTO KAPITOLE NALEZNETE NÁSLEDUJÍCÍ OBSAH ZKOUŠKY PMP® Z OBLASTI REALIZACE PROJEKTU:

- **Úkol 1:** V souladu s plánem řízení pořízení a s cílem zajištění úspěšné realizace projektu získáte a poté řídíte veškeré zdroje projektu, a to včetně výstupů zajišťovaných formou outsourcingu.
- **Úkol 2:** Proveďte úkoly definované v plánu projektu, a to tak, abyste připravili veškeré výstupy projektu v požadovaném termínu a v rámci rozpočtu.
- **Úkol 3:** Pomocí vhodných nástrojů a postupů implementujte plán řízení kvality, a to tak, abyste zajistili provádění veškerých prací v souladu s požadovanými standardy kvality.
- **Úkol 5:** V souladu s plánem řízení rizik implementujte schválené akce (například dočasná řešení) s cílem minimalizace dopadů rizik na projekt.
- **Znalosti a dovednosti:**
 - Nástroje a postupy pro sledování projektu
 - Prvky definice cíle a rozsahu prací
 - Interakce prvků podrobného rozpisu prací v rámci časového plánu projektu
 - Nástroje a postupy pro tvorbu rozpočtu projektu

- Nástroje standardů kvality
- Procesy neustálého zlepšování

V této kapitole dokončíme výklad problematiky týkající se procesů ze skupiny Realizace. Najdete zde tedy popis čtyř procesů: Realizace pořízení, Zajištění kvality, Distribuce informací a Řízení očekávání zúčastněných stran.

Většina zmíněných procesů spolu nijak vzájemně nesouvisí, nicméně z hlediska provedení a dokončení veškerých prací projektu jsou tyto procesy nutné. Uvedené procesy probíhají v koordinaci se zbývajícími procesy ze skupiny Realizace a lze říci, že jsou rozšířením procesů ze skupiny Plánování, které jim předcházejí (například procesů Plánování pořízení, Plánování kvality atd.). Dále je nutné zdůraznit to, že zejména procesy Realizace pořízení a Zajištění kvality probíhají v podstatě současně se svými protějšky ze skupiny procesů Monitorování a controlling, jimiž jsou procesy Administrace pořízení a Kontrola kvality. Cílem této integrace a spolupráce procesů je implementovat, měřit a vykazovat služby a výsledky.

Proces Realizace pořízení je tím procesem, během něžž prodávající reagují na žádosti o nabídky rozeslané během procesu Plánování pořízení. Současně jsou během tohoto procesu uzavírány i kontrakty. V rámci informací o procesu Zajištění kvality se podíváme na několik technik sloužících k porovnávání požadavků kvality projektu s dosaženými výsledky kvality. Poté přejdeme k procesu Distribuce informací, který se zabývá především tématy souvisejícími s komunikací, například hlášeními či výkazy o stavu projektu. A nakonec se budeme věnovat procesu Řízení očekávání zúčastněných stran, který je během provádění veškerých procesů ze skupiny Realizace doslova kritickým. Nachystejte si skleničku svého oblíbeného nápoje a pojďme na to.



Poznámka: Názvy procesů, jejich vstupů, nástrojů a postupů, výstupy, popisy skupin procesů projektového řízení a další související informace popisované v této kapitole vycházejí z obsahu příručky *PMBOK® Guide*.

Realizace pořízení

V mnoha případech musí projektoví manažeři nakoupit nějaké materiály či služby, aby byli schopni dokončit některé či veškeré práce související s projektem. A někdy je dokonce celý projekt prováděn na základě kontraktu uzavřeného s nějakým externím partnerem. Proces *Realizace pořízení* se zabývá shromážděním odpovědí na žádosti o nabídku rozeslané potenciálním dodavatelům, jejich vyhodnocením neboli výběrem dodavatele a následným udělením kontraktu.

Součástí tohoto procesu je několik vstupů, jimiž jsou:

- Plán řízení projektu (plán řízení pořízení)
- Kritéria výběru zdrojů
- Seznam kvalifikovaných dodavatelů
- Nabídky dodavatelů

- Projektová dokumentace
- Rozhodnutí vyrobit či koupit
- Smlouvy o spolupráci
- Procesní aktiva organizace

Většinu z těchto vstupů jsem již probrala v předcházejících kapitolách. K dokumentům pořízení patří žádosti o nabídku, žádosti o informace, žádosti o cenovou nabídku a další. Odpovědi na tyto žádosti se pak stávají vstupy tohoto procesu. Kritéria výběru zdrojů jsme definovali v průběhu provádění procesu Plánování pořízení, o němž jsme hovořili v kapitole 7, „Plánování zdrojů projektu“. V části věnované nástrojům a postupům tohoto procesu se pak budeme podrobněji věnovat problematice vyhodnocení takto získaných nabídek.

Seznamy kvalifikovaných dodavatelů se míní seznamy případných dodavatelů, kteří byli předem schváleni či předem kvalifikováni jako dodavatelé materiálu nebo smluvních služeb organizace. Je například možné, že vaše organizace vyžaduje, aby se případní dodavatelé registrovali a zaslali veškeré informace týkající se jejich zkušeností, nabízených produktů a aktuálních cen. Tato data následně projdou schválením ze strany oddělení nákupu a teprve poté je dodavatel zařazen na seznam kvalifikovaných dodavatelů. Od projektových manažerů se pak očekává, že si svoje dodavatele vyberou právě ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů, publikovaného oddělením nákupu. Nicméně ne všechny organizace pracují s těmito seznamy. Nebudete-li tedy mít takový seznam k dispozici, budete muset spolu s projektovým týmem vypracovat vlastní požadavky a kritéria pro výběr dodavatelů.



Poznámka: Proces Realizace pořízení se provádí pouze tehdy, potřebujete-li získat nějaké materiály či služby od externího partnera organizace. Pokud se všechny zdroje, které budete potřebovat k provedení veškerých prací projektu, nachází uvnitř organizace, pak tento proces vůbec nemusíte použít.

V následujících částech vás seznámím s několika novými nástroji a postupy, díky nimž si budete schopni udělat lepší představu o nabídkách jednotlivých dodavatelů. Poté přejdeme k výstupům procesu Realizace pořízení, k nimž patří mimo jiné výstup vybraní dodavatelé a uzavření kontraktu o pořízení.

Nástroje a postupy procesu Realizace pořízení

Připomeňme si, že hlavním smyslem procesu Realizace pořízení je získat odpovědi na vaše žádosti o nabídky (či podobné dokumenty pořízení), vybrat toho nejlepšího dodavatele pro danou práci a nakonec s ním uzavřít kontrakt. Nástroje a postupy tohoto procesu jsou proto navrženy tak, aby pomohly dodavatelům při doručování jejich nabídek. Dále k nim patří i techniky pro vyhodnocení nabídek. Přehled všech nástrojů a postupů následuje níže:

- Konference dodavatelů
- Techniky vyhodnocení nabídek

- Nezávislé odhady
- Expertní posouzení
- Inzerce
- Vyhledávání na Internetu
- Vyjednávání o pořízení

V následujících částech se na uvedené nástroje a postupy podíváme poněkud podrobněji. Jedinou výjimkou bude expertní posouzení, které znáte již z několika jiných procesů.

Konference dodavatelů

Konference dodavatelů (jímž se dle příručky *PMBOK® Guide* říká též *konference kontraktorů* či *přednabídkové konference*) jsou jednání s případnými dodavateli probíhající ještě před tím, než dodavatelé dokončí svoje odpovědi na vaše žádosti o nabídky. Konferenci dodavatelů obvykle organizujete vy anebo někdo z oddělení nákupu. Cílem této konference je umožnit všem případným dodavatelům setkání s kupujícím a získat odpovědi na některé ne zcela jasné body týkající se projektu a vámi zasláné žádosti o nabídku. Toto jednání se vždy koná pouze jednou a v téže době se jej účastní všichni případní dodavatelé. Jak jsem naznačila již výše, konference dodavatelů se koná ještě před tím, než tito dodavatelé připraví svoje reakce na vaše žádosti o nabídku, a to proto, aby si dodavatelé mohli být jisti, že jejich nabídky skutečně přesně reagují na požadavky vašeho projektu.

Techniky vyhodnocení dodavatelů

Existuje několik technik, které můžete použít k vyhodnocení získaných nabídek. V případě nějakého jednoduchého pořízení je možné, že bude stačit rychlé porovnání s definicí cíle a rozsahu pořízení či rychlé porovnání cen. Naopak nějaká složitá pořízení mohou vyžadovat několik kol vyhodnocení, v jejichž průběhu bude seznam případných dodavatelů postupně zužován. A právě v tomto případě můžete využít jednu či více z následujících technik, které vám pomohou dostat se ke konečnému vítězi.

Jednou z metod pro ohodnocení nabídek a vytvoření jejich skóringu může být použití kritérií výběru zdrojů. Možná si ještě vzpomenete, že o těchto kritériích jsme hovořili v kapitole 7. Připomeňme si, že jejich součástí je několik prvků, například pochopení cíle dané práce, cena, technické schopnosti, rizika, záruky apod. Některými z uvedených kritérií se budeme podrobněji zabývat dále. Nezapomeňte ale, že kritéria výběru zdrojů jsou vstupem procesu Realizace pořízení, nikoliv jeho nástrojem a postupem, byť je budete používat úplně stejně, jako byste použili nástroj a postup.

Typy materiálů a služeb, které potřebujete pořídit, pak určují to, jak podrobná by vaše kritéria vyhodnocení měla být. (Přitom samozřejmě platí, že pokud má vaše organizace nějaké politiky týkající se vyhodnocování nabídek, pak k vyhodnocení použijete již definovaná kritéria či způsoby.) Výběr některých druhů materiálů a služeb se může řídit pouze cenou. Jinými slovy

řečeno, ten dodavatel, který nabídne nejnižší cenu, vyhraje soutěž. Tento postup se typicky používá v případě, že materiály či služby, které chcete pořídit, jsou běžné a široce dostupné.

Při nakupování materiálů můžete také od každého z dodavatelů vyžadovat zaslání nějakého vzorku, abyste byli schopni porovnat kvalitu (či nějaká jiná kritéria) s vašimi požadavky. Řekněme, že pro nějaký speciální projekt, na kterém pracujete v nějaké finanční instituci, potřebujete speciální druh kancelářského papíru. Na papíru se musí nacházet vodoznak, jeho součástí musí být bezpečnostní pásky, a pokud se papír použije pro tisk, nesmí být možné inkoust vymazat. Od případných dodavatelů tedy můžete vyžadovat zaslání vzorků takových papírů, které následně podrobíte testům, abyste se přesvědčili, zda skutečně vyhovují potřebám vašeho projektu.

Vždy je také vhodné požádat dodavatele o zaslání referencí, což platí především v případě, že připravujete kontrakt na provedení nějakých služeb. Vyhodnocení kvality služeb je obtížné z toho důvodu, že se nejedná o hmotný produkt. V takovém případě vám jiní zákazníci, uvedení v seznamu referencí, mohou říci, zda daný dodavatel dodržel požadovaný termín dodání, zda vůbec dodavatel měl dostatek technických schopností k provedení požadované práce a zda byl – v případě výskytu nějakých problémů – přístup managementu dodavatele odpovídající. Ještě před zavoláním kterémukoliv ze zákazníků uvedených v seznamu referencí byste si ale měli připravit seznam otázek, na které se budete ptát.

Od případných dodavatelů můžete také vyžadovat zaslání základních finančních výkazů či informací, na jejichž základě se vy – kupující – budete moci ujistit, zda je dodavatel vůbec finančně schopen provést jím navrhované služby a zda je dodavatel vůbec schopen nakoupit jakékoliv vybavení, které je k provedení těchto služeb nezbytné. Pokud po prozkoumání těchto výkazů zjistíte, že daný dodavatel se nachází pouhé dva kroky před bankrotem, pak je zřejmé, že takového dodavatele byste dále vůbec neměli uvažovat. (Vzpomínáte si ještě na kapitolu o obecných manažerských dovednostech? Toto je názorná ukázka další situace, v níž je využijete.)

Jedním z nejdůležitějších kritérií je důkladné prozkoumání samotné nabídky. Na jeho základě budete totiž schopni říci, zda daný dodavatel skutečně chápe, co má udělat či jakou službu má poskytnout. Pokud na základě nabídky zjistíte, že vašemu zadání nedopovídá přesně (a to i přesto, že v průběhu konference dodavatelů daný dodavatel mohl položit vyjasňující dotazy) a že dodavatel nechápe zcela přesně, co od něj požadujete, měli byste takového dodavatele ohodnotit velmi nízko.

Poté můžete porovnat každou nabídku s vašimi kritérii a ohodnotit ji na základě míry, do jaké je schopna vaše kritéria splnit. Toto může být první krok k vyřazení dodavatelů neplnících vaše kritéria. Řekněme, že jste na svoje žádosti o nabídku dostali 18 odpovědí. Po vyhodnocení každé z nich jste zjistili, že šest odpovědí neodpovídá všem zadaným kritériím. V tomto kole můžete tedy vyřadit ty dodavatele, kteří vám zaslali oněch šest nevyhovujících nabídek. Dalším krokem je použití nástrojů a postupů tohoto procesu k dalšímu vyhodnocení zbývajících 12 případných dodavatelů.

Systémy vah

Při použití systémů vah se přiřazují číselné váhy jednotlivým kritériím vyhodnocení a posléze se násobí vahou každého kritéria. Po sečtení jednotlivých mezivýsledků tak získáte celkové skóre pro každého dodavatele. Tato technika vám nabízí možnost kvantifikovat data a minimalizovat případné osobní zaujetí. Systémy vah jsou výhodné především tehdy, pokud si můžete vybrat z několika dodavatelů, neboť díky nim můžete nabídky seřadit do pořadí a stanovit tak posloupnost, podle níž budete postupovat při dalších jednáních s dodavateli.

Příklad váženého skóringového modelu najdete v kapitole 2, „Příprava rámcového plánu projektu“. Obecně lze říci, že systémy vah se používají k vyhodnocování nabídek dodavatelů velice často.

Screeningové systémy

Screeningové systémy využívají předdefinovaných kritérií či sad definovaných minimálních požadavků k vyřazení nevyhovujících dodavatelů. Řekněme, že váš projekt vyžaduje, aby na něm pracovali lidé s určitou certifikací. Jedním z kritérií screeningu by pak bylo to, zda dodavatelé ve svých nabídkách nabízejí členy projektového týmu mající tuto certifikaci. Pokud nikoliv, jsou tito dodavatelé vyřazeni z dalších kol výběru.

Screeningové systémy mohou být použity spolu s některými dalšími nástroji a postupy tohoto procesu, například se systémy vah a nezávislými odhady, k ohodnocení nabídek dodavatelů.

Systémy ratingu dodavatelů

Systémy ratingu dodavatelů využívají informace o dodavatelích – například informace o jejich předcházejícím výkonu, dodávkách, schopnosti dodržet všechny podmínky kontraktu a kvalitě – ke stanovení výkonu dodavatele. Vaše organizace může používat nějaký systém ratingu dodavatelů, a vy byste se tedy měli v oddělení nákupu (či jiném oddělení zabývajícím se problematikou pořízení) zeptat, zda náhodou nemají nějaký rating i pro ty dodavatele, o nichž ve svém projektu uvažujete. Část procesu Administrace pořízení (tímto procesem se budu podrobněji zabývat v kapitole 10, „Měření a controlling výkonu projektu“) se zabývá shromažďováním a zaznamenáváním tohoto typu informací. V každém případě bych ale chtěla zdůraznit, že systém ratingu dodavatelů byste nikdy neměli použít jako jediné kritérium pro vyhodnocení dodavatelů.



Poznámka: Techniky vyhodnocení nabídek jsou vždy nějakou kombinací těch technik, které v této části popisují. Všechny techniky využívají nějakou formu expertního posouzení a kritérií vyhodnocení – a to bez ohledu na to, zda se jedná o objektivní či subjektivní kritéria. Kritéria vyhodnocení jsou obvykle založena na použití vah, podobně jako vážený skóringový model, přičemž ti, kteří se účastní procesu vyhodnocení, pak připravují svoje hodnocení a obvykle jej zasílají projektovému manažerovi. Na základě těchto dílčích údajů je pak možné získat celkové hodnocení dané nabídky. Tímto způsobem lze odstranit i případné rozdíly ve skóringu. Některé, či dokonce všechny techniky vyhodnocení, jimiž se v této části zabývám, mohou být použity v kombinaci se zbyvajícím nástroji a postupy uvedenými v této části, a to s cílem vyhodnocení nabídek dodavatelů.

Nezávislé odhady

Vaše oddělení nákupu by také mohlo provést *nezávislé odhady* nákladů tvořících součást vaší poptávky a porovnat jejich výsledky s nabídkami jednotlivých dodavatelů. Pokud narazíte na velké rozdíly mezi nezávislými odhady a cenou nabízenou daným dodavatelem, pak je zřejmé, že před sebou máte jeden z následujících problémů: buď nejsou definice cíle a rozsahu pořízení či podmínky kontraktu či obojí natolik podrobné, aby byl dodavatel schopen přesně stanovit svoji cenu, anebo jednoduše dodavatel nedokázal reagovat na všechny požadavky uvedené v definici cíle a rozsahu pořízení či v kontraktu.

Inzerce

Prostřednictvím *inzerce* může organizace dát všem případným dodavatelům najevo, že existuje žádost o nabídku. Inzerce může představovat způsob, jakým lze rozšířit množinu případných dodavatelů, anebo také může být požadavkem, jako je tomu například v případě vládních projektů. Webová stránka organizace, specializované oborové časopisy či noviny – to vše jsou příklady médií, kde je možné potřebné inzeráty publikovat.

Vyhledávání na Internetu

Vyhledávání na Internetu může do tohoto procesu přinést několik užitečných vlastností či funkcí. Na webu můžete vyhledávat případné dodavatele, hledat informace o jejich minulém výkonu a porovnávat ceny. Internet ale můžete použít i k nákupu těch položek, které jsou běžně dostupné a obvykle se nabízejí za fixní ceny. Na druhou stranu je nutné říci, že vyhledávání na Internetu vám příliš nepomůže v případě vysoce rizikových či složitých pořízení, nicméně i tehdy se můžete pokusit vyhledat nějaké informace o výkonu případných dodavatelů a jejich pověsti, které by vám pomohly při výběru toho správného dodavatele.

Vyjednávání o pořízení

Během *vyjednávání o pořízení* se obě strany snaží dosáhnout shody týkající se podmínek kontraktu. V průběhu vyjasňování podrobností kontraktu mezi oběma stranami využijete – a to do značné míry – svoje vyjednávací schopnosti. Přitom lze říci, že součástí jazyka kontraktu by přinejmenším měla být cena, přehled všech odpovědností, přehled nařízení či zákonů vztahujících se k projektu a popis celkového přístupu k projektu.

Složitost kontraktu také určuje to, jak rozsáhlé a dlouhé bude jednání o kontraktu. Součástí jednoduchých kontraktů mohou být předem stanovené prvky, o nichž nelze vyjednávat a u nichž se očekává pouze přijetí ze strany dodavatele. Naopak součástí složitých kontraktů může být libovolný počet prvků, včetně finančních možností, celkového časového plánu, vlastnických práv, dohod o úrovni poskytovaných služeb, technických aspektů a dalších. Bez ohledu na průběh jednání platí, že jakmile se podaří dosáhnout dohody a ukončit vyjednávání, dochází k podpisu kontraktu oběma smluvními stranami a jeho následné realizaci.

V testu také můžete narazit na pojem *fait accompli*. Taktika *fait accompli* se v průběhu vyjednávání používá tak, že se jedna ze smluvních stran snaží přesvědčit tu druhou o tom, že ta konkrétní část kontraktu, o které obě strany diskutují, již nadále není problémem. Může se

jednat o techniku k odvrácení pozornosti, kdy se smluvní strana využívající taktiku *fait accompli* úmyslně snaží vyhnout jednání o určitém bodu kontraktu a tvrdí, že tento bod nemůže být změněn. V průběhu vyjednávání vám například dodavatel může říci, že klíčový zdroj, který přiřazuje pro práci na vašem projektu, musí začít pracovat ihned, anebo o něj přijdete – to-muto zdroji bude prostě zadána jiná práce. Vy přitom nevíte (neboť vám to dodavatel neřekl), že dodavatel je schopen tento zdroj rezervovat pro váš projekt a udržet jej až do data zahájení. V tomto případě tedy dodavatel použil taktiku *fait accompli*, pomocí níž vás donutil k zahájení projektu (či najmutí onoho zdroje) dříve, než byste jej zahájili jinak.

Téměř doslovný význam slov *fait accompli* je *hotová věc* či *dokonalá událost*. Uvedená taktika však nevede vždy pouze k negativním výsledkům. Například když Barack Obama kandidoval na funkci prezidenta USA, slíbil svým dcerám, že pokud vyhraje volby a dostane se do Bílého domu, mohly by dostat psa. Jakmile vyhrál volby, o zakoupení psa se již dále nediskutovalo: z této otázky se stala hotová věc či uzavřená dohoda, dalo by se říci. V dubnu roku 2009 prezident Obama se svojí rodinou přivítal v Bílém domě Bo, portugalského vodního psa.

Zaměření zkoušky

Podle příručky *PMBOK® Guide* mohou být vyjednávání o pořízení prováděna jako samostatný proces s vlastními vstupy a výstupy.

Případová studie

Výběr dodavatele mzdového a personálního systému pro Fitness Counts

Amanda Jacobson je projektovou manažerkou společnosti Fitness Counts, což je národní řetězec posiloven a tělocvičen, v nichž najdete to nejnovější a nejskvělejší vybavení pro fitness, plavecké bazény, cvičebny na aerobic a další. Společnost se rozhodla přejít na nový mzdový a personální systém. Žádost o nabídku obsahovala několik specifických požadavků, mezi něž patřily například následující:

- Nový systém musí být možné provozovat na platformě kompatibilní se stávajícím operačním systémem společnosti.
- Hardware musí být kompatibilní se standardy společnosti.
- Součástí nabídnuté ceny musí být i převod dat ze stávajícího mzdového a personálního systému.
- Společnost Fitness Counts chce mít možnost rozšiřovat systém o vlastní moduly, vyvíjené jejími interními programátory.
- Součástí nabídnuté ceny musí být i školení programátorů společnosti Fitness Counts.

Na základě žádosti o nabídku, rozeslané na začátku měsíce, projektový tým již dostal řadu nabídek a právě provádí proces Realizace pořízení. Společnost Fitness Counts se rozhodla, že k výběru dodavatele použije kombinaci výběrových kritérií a váženého skóringového modelu.

Jedno z výběrových kritérií říká, že dodavatel musí mít prokazatelnou předcházející zkušenost s podobnými projekty. Toto kritérium splnili pouze 4 dodavatelé, kteří tedy postoupili do procesu výběru pomocí váženého skóringového modelu.

Amanda je jedním z členů výběrové komise. Spolu se čtyřmi dalšími členy tohoto výboru vyhodnotila nabídky těch 4 dodavatelů, kteří splnili všechna výběrová kritéria. Členové výboru si přečetli všechny nabídky a ohodnotili kritéria pomocí předem stanovených faktorů. Jedním z předem stanovených faktorů bylo například to, že dodavatel, který v rámci kritéria „Platforma“ nabídne SQL databázi (spolu s dalšími předem stanovenými faktory), by měl dostat čisté skóre 5. Výsledky vidíte v *tabulce 9.1*.

Jak vidíte, jasným vítězem tohoto kontraktu je dodavatel C. Na základě váženého skóringového modelu se zjistilo, že jeho nabídka je o poznání lepší než nabídka ostatních dodavatelů. Na základě těchto výsledků Amanda zavolala dodavateli C a oznámila mu dobrou zprávu. Současně ale zkontaktovala i ostatní dodavatele a poděkovala jim za účast v soutěži. Kontrakt je udělen dodavateli C a Amanda se pomalu začíná věnovat procesu Administrace pořízení.

Tabulka 9.1 Vážený skóringový model

	Platforma	Hardware	Konverze dat	Vlastní moduly/školení	Celkem
Váha*	5	4	5	4	
Dodavatel A					
Čisté skóre	3	3	3	4	
Vážené skóre	15	12	15	16	58
Dodavatel B					
Čisté skóre	2	3	4	3	
Vážené skóre	10	12	20	12	54
Dodavatel C					
Čisté skóre	4	4	4	3	
Vážené skóre	20	16	20	12	68
Dodavatel D					
Čisté skóre	3	3	2	4	
Vážené skóre	15	12	10	16	53

*hodnoty v rozmezí 1–5, přičemž 5 znamená nejlepší

Výstupy procesu Realizace pořízení

Proces Realizace pořízení má 6 výstupů, jimiž jsou:

- Vybraní dodavatelé
- Uzavření kontraktu o pořízení
- Kalendáře zdrojů
- Požadavky na změny
- Aktualizace plánu řízení projektu
- Aktualizace projektové dokumentace

Smysl výstupu vybraní dodavatelé je zřejmý: vyberete dodavatele, udělíte mu (jim) kontrakt a po jeho podpisu jej začnete realizovat. O uzavření kontraktu o pořízení se budeme bavit dále. Všechny ostatní výstupy byste již měli znát z dříve probíraných procesů.



Poznámka: Podle příručky *PMBOK® Guide* je jedním z požadavků výstupu vybraní dodavatelé i dohodnutý návrh kontraktu. Nezapomeňte také na to, že složité kontrakty, kontrakty na vysoké částky či kontrakty představující pro společnost vysoké riziko mohou vyžadovat i podpisy ze strany nejvyššího vedení společnosti. Ještě před jednáním o kontraktu byste si proto měli prostudovat veškeré politiky vaší organizace týkající se pořízení a definující vaši úroveň oprávnění a finanční částky, které smíte podepsat. V organizaci, ve které pracuji, je tomu tak, že každý kontrakt musí být podepsán nejen nejvyšším vedením, ale i zástupci ze dvou dalších externích oddělení. To znamená, že proces podepisování kontraktu znamená více kontrol, podpisů a různých jednání, během nichž musíme odpovídat na dotazy těch, kteří by měli kontrakt podepsat. Takový proces pak má jednoznačný vliv na časový plán projektu a při odhadování času potřebného na tyto úkoly musíme tuto časovou náročnost vždy zvážit.

Prvky výstupu uzavření kontraktu o pořízení

Možná si ještě vzpomenete, že kontraktem se míní právně závazná dohoda mezi dvěma či více stranami, která se typicky používá k získání či pořízení nějakého zboží či služeb. Pro kontrakty se používá několik dalších názvů, například smlouvy, memoranda o porozumění, subkontrakty či nákupní objednávky.

Typ kontraktu, který dodavateli udělíte, obvykle závisí na produktech či službách, které jeho prostřednictvím pořizujete, a na politikách vaší organizace. Otázkou typů kontraktů – kontrakty s pevnou cenou, kontrakty s refundovatelnými náklady apod. – jsem se zabývala v kapitole 6, „Plánování rizik“. Pokud si tuto problematiku potřebujete osvěžit, můžete se vrátit ke kapitole 6. Mějte na paměti také to, že budete-li v průběhu projektu spolupracovat s více dodavateli, budete muset uzavřít kontrakt s každým z nich.

Kontrakt by měl jasně definovat prvky definice cíle a rozsahu pořízení, termíny, v nichž má dojít k plnění kontraktu, ceny a plán plateb, kritéria přijetí, záruční lhůty, procesy pro řešení případných sporů apod.

Jelikož kontrakty jsou právně závaznými dokumenty a na jejich základě je vaše organizace povinna splnit dohodnuté podmínky, je pravděpodobné, že kontrakty budou několikrát podrobně kontrolovány a zkoumány, a to mnohdy různými lidmi. Před dalším pokračováním byste se proto měli ujistit, že skutečně dobře rozumíte veškerým politikám vaší organizace týkajícím se kontrol kontraktů a procesu jejich schvalování.

Podobně jako projekty i kontrakty mají svoje životní cykly. Protože se během zkoušky můžete setkat s otázkami týkajícími se jednotlivých fází životních cyklů kontraktů, přejdeme v následující části právě k tomuto tématu.

Životní cykly kontraktů

Životní cyklus kontraktu sestává ze čtyř fází:

- Požadavku
- Poptávky
- Vyžádání nabídek
- Udělení kontraktu

Tyto fáze poměrně úzce souvisejí s následujícími procesy oblasti znalostí Řízení obstarávání projektu popsány v příručce *PMBOK® Guide*:

- Plánování pořízení
- Realizace pořízení

Níže najdete stručný popis jednotlivých fází životního cyklu kontraktu.

Fáze požadavku Fáze požadavku odpovídá procesu Plánování pořízení, jímž jsem se zabývala v kapitole 7. V této fázi vlastně definujete požadavky projektu a následně pak i potřeby projektu a kontraktu. Definice cíle a rozsahu prací popisuje práci projektu a jeho cíle a obsahuje také přehled všech výstupů. Dále během této fáze musíte připravit podrobný rozpis prací, provést analýzu vyrobít či koupit a stanovit odhady nákladů.

Je-li celý projekt prováděn na základě kontraktu, pak by kupující měl připravit definici cíle a rozsahu prací, která vlastně popisuje požadavky projektu. Přitom jako definici cíle a rozsahu prací lze použít i popis produktu.

Fáze poptávky Během této fáze jsou upřesněny a potvrzeny cíle projektu. Dále jsou během této fáze připraveny veškeré dokumenty potřebné pro fázi vyžádání nabídek, tj. například žádosti o nabídky, žádosti o informace či žádosti o cenové nabídky. Obecně platí, že za přípravu těchto dokumentů odpovídá projektový manažer. Během této fáze také dochází ke kontrole seznamu případných kvalifikovaných dodavatelů, a to včetně kontaktování referenčních zákazníků a sbírání informací o dalších projektech, na kterých daný dodavatel v minulosti pracoval a které se podobají projektu aktuálnímu. I fáze poptávky je součástí procesu Plánování pořízení.

Vyžádání nabídek Jedná se o tu fázi, během níž žádáte dodavatele o zaslání nabídek, reagujících na vámi rozeslané žádosti. Během této fáze kontraktu můžete využít nástroje a postupy procesu Realizace pořízení. Konečným výsledkem jsou nabídky dodavatelů. Tato fáze probíhá v rámci procesu Realizace pořízení.

Udělení kontraktu Hlavním cílem této fáze je výběr dodavatele a následné dojednání a podepsání kontraktu. Těto fázi odpovídá proces Realizace pořízení.

Projektový manažer – či v závislosti na politikách organizace výběrová komise – v průběhu fáze udělení kontraktu získá všechny nabídky a následně je pomocí výběrových kritérií vyhodnotí, aby dokázal jednotlivým nabídkám přiřadit nějaké výsledné skóre či pořadí. Po vyhodnocení nabídek je vybrána nejlepší nabídka, kontrakt je udělen příslušnému dodavateli a poté je s tímto dodavatelem také podepsán.

Jakmile máte v rukou nějaký kontrakt, budete muset najít někoho, kdo jej bude spravovat. Ve velkých organizacích tato odpovědnost obvykle spadá na oddělení nákupu. I přesto ale platí, že projektový manažer by měl procesu správy či administrace kontraktů dobře rozumět, neboť to bude právě on, kdo bude ve spolupráci s oddělením nákupu rozhodovat o tom, zda podmínky kontraktu byly, či nebyly splněny.

Nyní poněkud změníme zaměření našeho výkladu a podíváme se na otázky související se zajištěním kvality projektu. O procesu Plánování kvality jsme se bavili v kapitole 7 a její obsah byl vlastně přípravou pro téma procesu Zajištění kvality, který je prováděn v rámci skupiny procesů Realizace. A právě tento proces je námětem další části.

Příprava procedur pro zajištění kvality

Během procesu Plánování kvality jsme stanovili standardy kvality projektu a řekli jsme, jakým způsobem budou tyto standardy uspokojeny. Součástí procesu *Zajištění kvality* je provádění systematických aktivit týkajících se kvality. Tento proces také využívá auditu kvality k určení těch procesů, které by měly být použity k dosažení požadavků projektu a k zajištění jejich efektivního provádění.

Za zajištění kvality projektu jsou odpovědní členové projektového týmu, projektový manažer a zúčastněné strany. Pomocí tohoto procesu lze docílit i neustálého zlepšování procesů, přinášejícího zvýšení výkonu jednotlivých procesů a odstraňování zbytečných činností.

Z důvodu zajištění dohledu nad těmito procesy může být k projektu přiřazeno oddělení (či dokonce organizace) zabývající se zajišťováním kvality. V takovém případě se může stát, že zajištění kvality bude prováděno pro projektový tým, a nebude tedy prováděno přímo samotným projektovým týmem. Přitom platí, že v průběhu tohoto procesu bude mít největší vliv na kvalitu projektu samotný projektový manažer.

V další části se podíváme na vstupy tohoto procesu a poté se budeme chvíli věnovat několika novým nástrojům a postupům sloužícím k zajištění kvality produktu a projektu.

Vstupy procesu Zajištění kvality

Vstupy procesu Zajištění kvality jsou především ty informace, vůči nimž porovnáváte výsledky měření procesů řízení kvality. Přitom procesy řízení kvality jsme definovali během provádění procesu Plánování kvality. Vstupy procesu Zajištění kvality jsou tedy následující:

- Plán řízení projektu
- Metriky kvality
- Informace o pracovním výkonu
- Měření kontroly kvality

Všechny tyto vstupy již znáte z předcházejících částí a kapitol, takže můžeme rovnou přejít k výkladu o nástrojích a postupech tohoto procesu.

Zaměření zkoušky

Pokud se týká procesu Zajištění kvality, nejdůležitějším bodem, který byste si měli zapamatovat, je, že procesy řízení kvality se míní ty činnosti či úkony, které používáte k zajištění toho, aby kvalita projektu odpovídala standardům kvality navrženým v plánu řízení projektu.

Nástroje a postupy procesu Zajištění kvality

Součástí procesu Zajištění kvality jsou 3 nástroje a postupy: nástroje a postupy procesů Plánování kvality a Kontrola kvality, audity kvality a analýzy procesů.

O nástrojích a postupech sloužících k plánování kvality a používaných v rámci procesu Plánování kvality jsme mluvili ve vkladu o procesu Plánování kvality v kapitole 7. Možná si ještě vzpomenete, že těmito nástroji a postupy jsou analýza nákladů a výnosů, náklady na kvalitu, kontrolní tabulky, benchmarking, technika plánovaných experimentů, statistické vzorkování, vývojové diagramy, vlastní metodologie řízení kvality a další nástroje pro plánování kvality. Až se budeme v kapitole 11, „Kontrolování výsledků práce“, bavit o procesu Kontrola kvality, pak naši sadu nástrojů rozšíříme ještě o další nástroje a postupy používané při provádění procesu Kontrola kvality. Přitom v průběhu provádění procesu Zajištění kvality můžete k měření výkonu projektu použít jak nástroje a postupy procesu Plánování kvality, tak i nástroje a postupy procesu Kontrola kvality.

V následujících částech se zaměříme na zbývající nástroje a postupy.

Audity kvality

Audity kvality se míní nezávislé kontroly prováděné vyškolenými auditory či auditory pracujícími pro nějaké externí organizace. Základní smysl auditu kvality je shodný se smyslem procesu Zajištění kvality: identifikovat neefektivní činnosti či procesy prováděné během prací na projektu. Tyto audity mohou tedy zkoumat a odhalovat jak neefektivní procesy a procedury, tak i procesy, které neprobíhají v souladu se standardy či politikami organizace.

V závislosti na politikách organizace můžete audity kvality provádět jak pravidelně, podle nějakého časového plánu, anebo náhodně. Správně provedené audity kvality vám přinesou následující:

- Zajištění nejen použitelnosti výsledného produktu projektu, ale i toho, že tento produkt bude odpovídat všem bezpečnostním standardům
- Zajištění provádění veškerých prací v souladu se všemi souvisejícími zákony a standardy
- Doporučení případných nápravných akcí a v případě potřeby i jejich implementaci
- Zajištění provádění veškerých prací v souladu s plánem kvality projektu
- Identifikaci možných vylepšení kvality
- Ověření a potvrzení implementace schválených požadavků na změny, nápravných akcí, preventivních akcí a opravných akcí
- Identifikaci případných nedostatků procesu

Ke zlepšení kvality dochází v důsledku auditů kvality. Může se stát, že v průběhu auditu objevíte nějaké způsoby pro zlepšení efektivitu projektu, jejichž použití povede ke zvýšení hodnoty projektu a také k velmi pravděpodobnému překročení očekávání zúčastněných stran.

Zlepšení kvality mohou být implementována dvěma způsoby: buď na základě schválených požadavků na změny, anebo na základě nápravných akcí. Přitom zlepšení kvality jsou provázána s procesy ze skupiny Monitorování a controlling, a to právě v důsledku potřeby předkládání a schvalování požadavků na změny.



Poznámka: Problematikou požadavků na změny a procedur s nimi souvisejících se budu zabývat v kapitole 10.

Audity kvality obvykle provádějí zkušení specialisté. Přitom základní prací takového specialisty je připravit nezávislé vyhodnocení procesu kvality. Některé organizace jsou natolik velké, že mají svoje vlastní oddělení či týmy zabývající se zajišťováním kvality; menší organizace si často najímají smluvní specialisty, kteří pro ně tyto činnosti vykonávají. Interní týmy zajištění kvality předávají svoje výsledky projektovému týmu a managementu organizace. Naopak externí týmy zajištění kvality předávají svoje výsledky zákazníkovi.

Analýza procesů

Analýza procesů se dívá na zlepšení procesů z organizačního a technického hlediska. Podle příručky *PMBOK® Guide* analýza procesu postupuje podle kroků uvedených v plánu zlepšení procesu a zabývá se především následujícím:

- Problémy, které vznikly během provádění projektu.
- Omezeními, na která projektový tým narazil při provádění prací souvisejících s projektem.
- Neefektivními procesy identifikovanými v průběhu provádění projektu.

Jednou z technik, kterou můžete použít k provedení analýzy procesu, je i analýza kořenové příčiny. (S analýzou kořenové příčiny jste se seznámili v průběhu výkladu o procesu Identifikace rizik, který najdete v kapitole 6.) Například při zkoumání problémů a omezení byste se měli zajímat i o to, co dané problémy způsobuje. Výsledek takové analýzy vám umožní připravit preventivní akce nejen pro daný problém, ale i pro mnoho podobných problémů či pro problémy mající stejné kořenové příčiny.

Výstupy procesu Zajištění kvality

Proces Zajištění kvality má čtyři výstupy, jimiž jsou:

- Aktualizace procesních aktiv organizace
- Požadavky na změny
- Aktualizace plánu řízení projektu
- Aktualizace projektové dokumentace

Tyto výstupy nejsou pro vás ničím novým, nicméně součástí výstupu požadavky na změny je jedna dosti zásadní novinka. V průběhu tohoto procesu by měla být ihned provedena jakákoliv doporučená nápravná akce, a to bez ohledu na to, zda je tato akce výsledkem auditu kvality či výsledkem analýzy procesu. Řekněme, že vyrábíte nějaké díly pro jeden z výstupů vašeho projektu. Je zřejmé, že v okamžiku, kdy zjistíte, že díly nejsou správné, se budete snažit o opravu příslušného procesu, abyste zajistili výrobu správných dílů. Přitom se může stát, že pro opravu procesu vám bude stačit pouhé zkalibrování stroje anebo budete možná muset použít jinou výchozí surovinu.

Zlepšení kvality

Ačkoliv to není uvedeno jako jeden z výstupů procesu Zajištění kvality, jedním ze základních cílů tohoto procesu je vytvoření základu pro neustálé zlepšování procesu. Jak ostatně vyplývá ze samotného názvu, samo neustálé zlepšování je iterativním procesem. Tento proces neustálého zlepšování pak – obrazně řečeno – připravuje půdu pro zlepšování kvality všech procesů souvisejících s projektem. To samozřejmě může znamenat zlepšování jak procesů řízení projektu, tak i všech procesů a aktivit prováděných během realizace projektu.

Výhodou procesu neustálého zlepšování je, že zkracuje čas, který projektový tým stráví prací na neefektivních procesech. Pokud vám určité aktivity nepomáhají při plnění cílů projektu či – což je ještě horší – vás na cestě k cíli jenom zdržují, pak je nejvyšší čas poohlédnout se po způsobech jejich zlepšení.

Ještě jednou změníme téma a začneme se bavit o novém procesu. V následující části se budeme věnovat osvědčeným postupům souvisejícím se sdílením a distribucí informací.

Distribuce informací o projektu

Proces *Distribuce informací* se zabývá informováním zúčastněných stran o stavu projektu, a to ve správném čase. Přitom k samotnému informování zúčastněných stran můžete využít několik způsobů: hlášení či výkazy o stavu projektu, jednání o projektu, kontrolní jednání apod. Hlášení o stavu projektu jsou ve skutečnosti součástí informací o pracovním výkonu, se kterými jsme se seznámili jakožto s výstupem procesu Řízení realizace projektu. Stručně řečeno, tato hlášení říkají zúčastněným stranám, kde se projekt k aktuálnímu datu nachází, a to například vzhledem k časovému plánu projektu či vzhledem k rozpočtu. Dále obsahují i informace o tom, čeho se již projektovému týmu podařilo dosáhnout. Může se tedy jednat o seznam milníků splněných k aktuálnímu datu, procentuální vyjádření plnění časového plánu či přehled zbývajících aktivit. Proces Distribuce informací pak popisuje to, jakým způsobem a komu jsou tato hlášení spolu s dalšími informacemi rozesílána.

Lze říci, že během procesu Distribuce informací vlastně začínáte využívat plán řízení komunikace, který jste připravili v průběhu procesu Plánování komunikace. Připomeňme si, že tento plán je podružným plánem plánu řízení projektu, který je vstupem tohoto procesu. K dalším vstupům patří výkazy výkonu a procesní aktiva organizace. Procesy Plánování komunikace

a Distribuce informací jsou vzájemně propojené, a to proto, aby umožnily vykazování informací o stavu projektu a postupu prací prováděných projektovým týmem.

Součástí procesu Distribuce informací je několik nových nástrojů a postupů, na něž se zaměříme v následující části.

Nástroje a postupy procesu Distribuce informací

Proces Distribuce informací pracuje s následujícími nástroji a postupy:

- Metody komunikace
- Nástroje pro distribuci informací

Metody komunikace zahrnují všechny možné prostředky použitelné k rozesílání či šíření informací o projektu všem zamýšleným příjemcům. Může se tedy jednat například o jednání, elektronickou poštu, videokonference, konferenční hovory apod.

Pravděpodobně těmi nejdůležitějšími a možná i jedinými dovednostmi, které budete během tohoto procesu potřebovat, budou komunikační dovednosti. Lze říci, že bez dobrých komunikačních dovedností nebudete schopni využít všechny metody komunikace, a proto se v následující části zaměříme právě na komunikační dovednosti.

Vývoj komunikačních dovedností k dokonalosti

Budete-li pracovat na pozici projektového manažera, bude se téměř každý aspekt vaší práce dotýkat komunikace. Některé odhady říkají, že projektoví manažeři tráví až 90 % své pracovní doby komunikací, a to v jakékoliv podobě. Z toho vyplývá, že komunikační dovednosti jsou pravděpodobně jedny z nejdůležitějších dovedností, které by projektový manažer měl mít. Jsou dokonce důležitější než technické dovednosti. Dobré komunikační dovednosti přispívají k vytváření otevřeného prostředí, plného důvěry. A vynikající komunikační dovednosti jsou tou nejlepší vlastností, kterou projektový manažer může mít.

Na několika místech této knihy jsem již zdůraznila, jak jsou dobré komunikační dovednosti důležité. Nyní se tedy zaměřím na samotný akt komunikace, na chování při naslouchání a na řešení konfliktů. Každou z těchto technik použijete při komunikaci se svým projektovým týmem, se zúčastněnými stranami, se zákazníky a s manažery společnosti.

Výměna informací

Komunikace je procesem výměny informací. Všechny druhy komunikace sestávají ze tří základních prvků, jimiž jsou:

Odesílatel Odesílatelem je osoba odpovědná za přípravu a shromáždění informací v jasné a srozumitelné podobě. Informace by vždy měly být úplné a měly by být prezentovány takovým způsobem, aby jim příjemce dokázal správně rozumět. Ujistěte se také, že informace, které chcete odeslat, se skutečně týkají příjemce. Nevyžádaná pošta každého z nás pouze obtěžuje

(to přinejmenším) – a informace, které se příjemce nijak a v ničem netýkají, nejsou ničím jiným než nevyžádanou poštou.

Zpráva Zprávou se rozumí ta (či ty) informace, která je odesílána a přijímána. Přitom se může jednat o psanou, verbální, neverbální, formální, neformální, interní, externí, horizontální či vertikální komunikaci. *Horizontální komunikací* se míní zprávy odesílané a přijímané vašimi spolupracovníky pracujícími – z hlediska organizačního schématu organizace – na stejné úrovni jako vy. *Vertikální komunikací* pak jsou zprávy odesílané směrem dolů podřízeným a přijímané podřízenými či odesílané směrem nahoru nadřízeným a přijímané nadřízenými.



Poznámka: Snažte se svoje zprávy maximálně zjednodušit, ale současně zachovat jejich základní myšlenky. Nekomplikujte svoje zprávy zbytečnými podrobnostmi či nějakým technickým slangem, kterému ostatní nemusí rozumět. Jednoduchým trikem, který vám pomůže objasnit smysl vašich zpráv, a to zejména v případě verbální komunikace, je pravidelně opakovat klíčové poznatky. Řečníci se běžně učí, že nejlepší způsob pro uspořádání jejich proslovu je následující: 1) řekněte posluchačům, co jim chcete říci, 2) řekněte jim to a 3) řekněte jim, co jste jim právě řekli.

Příjemce Příjemcem je osoba, pro kterou je zpráva určena. Příjemce je odpovědný za správné porozumění obsahu zprávy a za ujistění se o tom, že skutečně dostal všechny ty informace, které dostat měl.

Přitom ale mějte na paměti, že příjemci filtrují informace, které dostávají, pomocí svých znalostí dané problematiky, kulturních zvyklostí, jazyka, nálad, postojů a geografického umístění. Odesílatel by si tohoto měl být vědom a všechny tyto filtry by měl při přípravě své zprávy zohlednit a zajistit tak to, že příjemce bude schopen obsahu jeho zprávy rozumět.



Poznámka: Sama tato kniha je názorným příkladem modelu odesílatel – zpráva – příjemce. Já jsem odesílatelkou informací. Zpráva se týká témat, která potřebujete znát, chcete-li složit zkoušku PMP (a pokud jsem svoji práci udělala správně, je tato zpráva napsána jasným a snadno srozumitelným způsobem). A vy, moji čtenáři, jste příjemci.

Metody výměny informací

Odesílatelé, zprávy a příjemci jsou prvky komunikace. Způsob, jímž odesílatel „zabalí“ či zakóduje informace a následně je odešle, a způsob, jímž příjemce zprávu zase „rozbalí“ či dekoduje, popisuje metodu výměny informací.

Odesílatelé svoje zprávy *kódují*, čímž se rozumí to, že je převádějí do formátu srozumitelného pro příjemce. Pro kódování zpráv se využívají takové prostředky jako například jazyk, obrázky či různé symboly. Kódování formátu zprávu pro její odeslání.

Přenosem se míní způsob, jímž se informace dostane od odesílatele k příjemci. Mluvená slova, psaná dokumentace, oběžníky či sdělení, elektronická pošta a hlasová pošta – to vše jsou příklady metod přenosu.

Dekódováním se rozumí to, co příjemce provede se zprávou po jejím obdržení. Téměř vždy příjemce převede zprávu do srozumitelné podoby, což znamená, že si přečte oběžník či sdělení, poslechne si řečníka, přečte si knihu apod.

Formy komunikace

Komunikace převážně probíhá v psané či mluvené (verbální) podobě. Samozřejmě, svoje potřeby můžete vyjádřit i tím, že na něco ukážete nebo vykonáte nějaký specifický pohyb, nicméně ve většině případů použijete k šíření své zprávy mluvená či psaná slova.

Verbální komunikace je snazší a méně komplikovaná než komunikace psaná. Obvykle je to také velmi rychlá metoda komunikace. Na druhé straně psaná komunikace je vynikající pro sdělení složitých a podrobných zpráv. Podrobné zprávy je lepší rozesílat v písemné podobě, protože tak příjemci (či čtenáři) dáváte možnost vrátit se ve zprávě zpět k těm informacím, jejichž významem si není zcela jistý.

Přitom jak pro verbální, tak i pro psanou komunikaci můžete použít formální nebo neformální přístup. Proslavy a přednášky jsou typickými příklady formální verbální komunikace. Většina jednání týkajících se stavu nějakého projektu mívá spíše formální podobu. Totéž platí i pro většinu písemných hlášení o stavu projektu. Obecně lze říci, že projektový manažer může použít neformální přístup ke komunikaci tehdy, pokud komunikuje se zúčastněnými stranami a členy projektového týmu – kromě jednání týkajícího se stavu. Díky tomu se budete vy – coby projektový manažer – jevit jako přátelštější a otevřenější osoba, ochotnější naslouchat různým otázkám či problémům.

Efektivní naslouchací dovednosti

Cože jste to říkal? Často si myslíme, že nasloucháme, přičemž v realitě tomu tak není. Uprímně řečeno, každý z nás je schopen v jednom časovém okamžiku pojmout pouze určité (a rozdílné) množství informací. Nicméně je důležité, abyste prováděli aktivní naslouchání, hovoří-li právě někdo jiný. V roli projektového manažera strávíte většinu své pracovní doby komunikováním se členy týmu, zúčastněnými stranami, zákazníky, dodavateli a dalšími. To ovšem znamená, že byste měli umět stejně dobře naslouchat jako komunikovat.

Ke zlepšení svých naslouchacích dovedností můžete využít několik technik. A jelikož tomuto tématu se věnuje několik specializovaných knih, pokusím se zde jenom o stručné shrnutí těch nejčastěji používaných technik:

- Dejte najevo svůj zájem o to, co řečník říká. Řečníkovi tak usnadníte jeho vystupování a z této situace budete nakonec „těžít“ i vy. A v důsledku toho, že se budete snažit dávat najevo svůj zájem, se nakonec o obsah proslvu skutečně začnete zajímat, díky čemuž si zapamatujete více.
- Dívejte se řečníkovi do očí. To je další z nástrojů efektivního naslouchání, kterým v řečníkovi vyvoláte pocit, že věnujete pozornost tomu, co říká, a že vás to zajímá.

- Usnadněte řečníkovi situaci tím, že mu předem dáte najevo svůj zájem o to, co se vám chystá říci. Řečníkům proslov doprovázejte pokyvováním hlavy či usmíváním se. A ve vhodné chvíli přidejte – bude-li to ovšem vůbec možné – nějaké svoje poznámky, jimiž řečníkovi sdělíte, že rozumíte jeho zprávu. Naopak pokud něčemu nerozumíte a je to možné, položte nějakou upřesňující otázku.
- Pokuste se vlastními slovy zrekapitulovat to, co řečník řekl. Začněte svoji řeč slovy typu „Rád bych se ujistil, že jsem vám rozuměl správně, když jste říkal ...“ a poté požádejte řečníka, aby vám potvrdil, že jste jeho slovům skutečně dobře rozuměli. To je další velký trik, který funguje v mnoha situacích.
- Nepřerušujte řečníka. Ostatně už vaše matka vám říkala, že je to nezdvořilé. Přerušováním jeho řeči totiž dáte řečníkovi najevo, že vlastně příliš nenasloucháte a že vás spíše zajímá možnost říci mu „to svoje“, a nikoliv si poslechnout „to jeho“. Přerušováním můžete druhou osobu – řečníka – „vykolejit“, díky tomu můžete zapomenout to, kde skončil či co chtěl říci, a díky tomu jej také můžete poněkud rozzlobit.

Ne že bych chtěla nesouhlasit s matkou, ale podle mého názoru existují okamžiky, kdy je přerušování vhodné. Například účastníte-li se nějakého jednání o stavu projektu a někdo chce svést téma jednání úplně jiným směrem, pak jedinou možností, jak zachránit jednání a vrátit se zpět k původnímu (zamýšlenému) tématu, často bývá přerušování řečníka. Ale i to můžete udělat zdvořile. Začněte tím, že nahlas řeknete jméno dotyčné osoby, abyste upoutal její pozornost. Poté této osobě řekněte, že si rádi vyslechnete její téma, ale mimo dané jednání. Anebo dané osobě navrhněte možnost přidání jejího tématu do agendy dalšího jednání, jedná-li se ovšem o něco, co by měli slyšet i jiní. Promiň, mami.

Řešení konfliktů

Technikami řešení konfliktů jsme se zabývali v kapitole 8, „Příprava projektového týmu“. I ty představují určitou podobu komunikačních dovedností. Možná si ještě pamatujete tyto techniky řešení konfliktů:

- Donucení
- Zahlazení/zažehnání
- Kompromis
- Konfrontace/řešení problému
- Spolupráce
- Ústup/vyhýbání se

Přitom mějte na paměti to, že při řešení konfliktů či přijímání nějakých rozhodnutí je zásadní i velikost skupiny. Pamatujete si ještě na komunikační kanály, o nichž jsme hovořili v kapitole 5, „Příprava rozpočtu projektu“? Čím větší je skupina, tím více komunikačních kanálů v ní existuje a tím je obtížnější docílit nějakého rozhodnutí. Skupiny 5 až 11 lidí mají „říditelný“ počet členů a praxe také ukazuje, že tyto skupiny přijímají nejpřesnější rozhodnutí.

Používejte komunikační a naslouchací dovednosti a dovednosti pro řešení konfliktů rozumným způsobem. Jako projektový manažer zjistíte, že většinu svého času zaplníte právě těmito třemi aktivitami. Projektoví manažeři s vynikajícími komunikačními dovednostmi jsou schopní udělat téměř zázraky. Komunikace samozřejmě nenahradí správné techniky plánování a řízení, ale projektový manažer, který je schopný dobře komunikovat jak se svým projektovým týmem, tak i se zúčastněnými stranami projektu, je schopen dohnat (či vykompenzovat) svoje nedostatky v oblasti technických dovedností, a to kdykoliv a bez nějakého většího úsilí. Pokud vám váš tým a vaše zúčastněné strany důvěřují a vy jste schopni komunikovat vizi a cíle projektu a přesně a správně informovat o stavu projektu, pak nebudete mít během projektu žádný závažný problém.

Nástroje pro distribuci informací

Nástroje pro distribuci informací se míní způsoby předávání informací o projektu členům projektového týmu či zúčastněným stranám. Jak ostatně vyplývá z jejich názvu, jedná se o způsoby distribuce informací a patří mezi ně například elektronická pošta, kopie dokumentů, hlasové zprávy, videokonference apod. Kromě toho ale k těmto nástrojům patří i elektronické nástroje pro řízení projektů, například různé softwary pro tvorbu a údržbu časových plánů a záznamů z jednání.

Zaměření zkoušky

Podle příručky *PMBOK® Guide* je profesionální povinností projektového manažera organizovat jednání zabývající se poznatky a poučeními z projektu.

Poznámka: Poznanky a poučeními se budu zabývat v kapitole 11.

Výstupy procesu Distribuce informací

Aktualizace procesních aktiv organizace jsou jediným výstupem procesu Distribuce informací. Tyto aktualizace sestávají z 6 částí:

Oznámení zúčastněným stranám Připomeňme si, že hlavním cílem tohoto procesu je distribuce informací. Oznámeními zúčastněným stranám se míní informace, které budete zúčastněným stranám posílat po dokončení implementací nějakých řešení, po schválení nějakých změn, po aktualizaci informací o stavu projektu, po vyřešení nějakých problémů apod.

Výkazy projektu K *výkazům projektu* patří i výkazy (či hlášení) o stavu projektu, záznamy z jednání týkajících se projektu, poznatky a poučení, hlášení o uzavření či ukončení a veškeré další dokumenty, které jsou součástí výstupů všech procesů prováděných během projektu. Udržujete-li například nějaký protokol problémů, měl by se tento také stát součástí výkazů projektu.

Prezentace projektu *Prezentacemi projektu* se míní ty dokumenty či informace, které budete využívat k prezentování informací o projektu zúčastněným stranám (a v případě potřeby