

TÝM, TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE

H08

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT I.

TÉMATATA HODINY - TÝM, SPOLUPRÁCE

OBSAH

- Týmová a skupinová spolupráce
- Tým a projektový tým
- Organizační začlenění projektového týmu
- Základní funkce týmu
- Výhody a nevýhody týmových řešení
- Dynamika týmu
- Složení projektového týmu
- Metody týmové spolupráce

MOTTO

- ❑ Together
- ❑ Everybody
- ❑ Achieves
- ❑ More

Jednotlivci společně dosáhnout více.



PROJEKTOVÝ MANAŽER A TÝM

- ❑ Schopnost **budovat, vést a rozvíjet tým** je ve firmách jednou z **nejžádanějších vlastností** projektových manažerů.
- ❑ Tato schopnost je však poměrně vzácná a většina manažerů pracuje spíše **se skupinami**, než s **týmy**.
- ❑ Projektový manažer musí **umět rozhodnout**, zda je pro projekt lepší skupina či tým.
- ❑ Následně musí zvolený **pracovní útvar vybudovat a řídit** s ohledem na co **nejefektivnější** dosažení projektových cílů.

TÝM – SKUPINA – KOMUNITA

- ❑ Tým
- ❑ Skupina
- ❑ Komunita

Základní rozdíly spočívají v:

1. prioritách jednotlivých členů,
2. vztazích mezi členy,
3. způsobu řízení těchto uskupení.

Kdy je pro projekt vhodný tým a kdy skupina?

TÝMOVÁ X SKUPINOVÁ SPOLUPRÁCE

Týmová spolupráce	Skupinová spolupráce
Charakter práce	
<ul style="list-style-type: none">• Víme co, nevíme jak.	<ul style="list-style-type: none">• Víme co, víme jak.
<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek informací o způsobu řešení.	<ul style="list-style-type: none">• Dostatek informací pro řešení.
Charakter řízení	
<ul style="list-style-type: none">• Společná odpovědnost za výsledek.	<ul style="list-style-type: none">• Osobní odpovědnost vedoucího.
<ul style="list-style-type: none">• Spíše neformální pravidla.	<ul style="list-style-type: none">• Řád, pravidla, formální postupy.
Klíčové předpoklady úspěchu	
<ul style="list-style-type: none">• Porozumění cíli, víra ve výsledek.	<ul style="list-style-type: none">• Kvalita vedoucího a lidí.
<ul style="list-style-type: none">• Heterogenost týmu.	<ul style="list-style-type: none">• Motivace členů.
Řešení názorových konfliktů	
<ul style="list-style-type: none">• Společná diskuse, společná řeč.	<ul style="list-style-type: none">• Konečné rozhodnutí na vedoucím.
<ul style="list-style-type: none">• Nutný společný konsensus.	<ul style="list-style-type: none">• Člen může nesouhlasit „až do konce“.

TÝM

- Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

- Seskupení 3 – 20 osob (nad 10 pozor!), které charakterizuje:
 - společný cíl,
 - vzájemná odpovědnost,
 - společná akceschopnost,
 - konstruktivní konflikty,
 - vzájemná důvěra a společná sebedůvěra,
 - vzájemná otevřenost a informovanost,
 - společné sebeuvědomění.

PROJEKTOVÝ TÝM

- ❑ spojen s projektem (s ním začíná a končí)
- ❑ vedoucí týmu vedoucím projektu
 - ❑ formálně stvrzen vyhlášovatelem projektu
 - ❑ navrhuje a řídí projekt
 - ❑ ustaven jmenováním nebo volbou

JMENOVÁNÍ

= vedení vybere a jmenuje vedoucího, který si zvolí členy

VOLBA

= vedení vybere členy a ti zvolí vedoucího, kterého vedení odsouhlasí

ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ TÝMU

9

Organizační struktury:

- ❑ funkcionální hierarchie
- ❑ divizní / divizionální hierarchie
- ❑ maticová hierarchie
- ❑ projektově orientovaná organizace
- ❑ projekt mimo organizační strukturu

Klasická hierarchicky uspořádaná liniová organizační struktura nevyhovuje procesně pojatému řízení!

PROJEKTOVÁ PRÁCE

- ❑ Odstraňuje problémy klasické hierarchické, liniové organizační struktury:
 - ❑ dlouhé komunikační řetězce,
 - ❑ přenášení problémů na vyšší úroveň řízení,
 - ❑ vytváření bariér mezi firemními odděleními.
- ❑ Pracovníci jdou za úspěchem projektu s větším nasazením (vliv motivace a stimulace).

PRÁCE TÝMU X PRÁCE JEDNOTLIVCE

ZÁKLADNÍ FUNKCE TÝMU

- ❑ **Formální** /směřují k plnění úkolů/:
 - ❑ řešení složitých úkolů,
 - ❑ podněcování nových myšlenek a idejí,
 - ❑ koordinace činností.

- ❑ **Neformální** /naplnění potřeb týmu/:
 - ❑ uspokojení potřeby přátelství,
 - ❑ uspokojení potřeby uznání,
 - ❑ definice sebeurčení.

VÝHODY TÝMOVÝCH ŘEŠENÍ

- ❑ Více informací – znalostí – přístupů
- ❑ Lepší pochopení problému
- ❑ Společný konsensus
- ❑ Pozitivní vliv na tým
- ❑ Pozitivní vliv na jednotlivce
- ❑ Integrace cílů jednotlivce a organizace

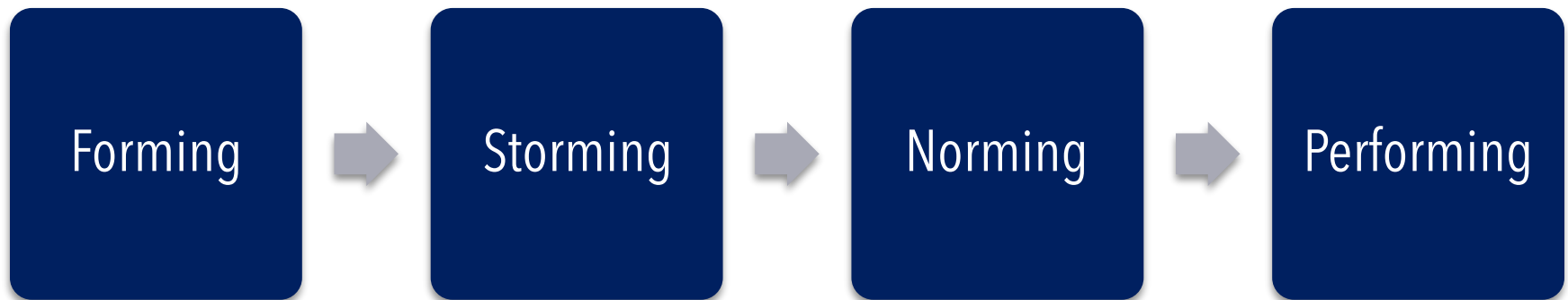
SYNERGICKÝ EFEKT

$$1 + 1 = 3$$

NEVÝHODY TÝMOVÝCH ŘEŠENÍ

- ❑ Časová náročnost
- ❑ Snížení pracovní kapacity
- ❑ Větší nároky na řízení
- ❑ Group think
- ❑ Volba jistějších postupů
- ❑ Přenos špatných postupů

DYNAMIKA TÝMU



I. FÁZE – FORMOVÁNÍ (FORMING)

- ❑ **Orientační fáze**, kdy si jednotliví členové **testují** jak hranice projektového **úkol**u, tak **ostatní členy** týmu i samotného **vedoucího**.
- ❑ Charakteristické znaky:
 - ❑ nejistota členů týmu (seznámí s ostatními, hledání své role)
 - ❑ řada informací členům neznámá
 - ❑ procesy v týmu dosud nedefinovány
 - ❑ manažerský styl spíše dominantní a direktivní

II. FÁZE – KONFLIKTY (STORMING)

- ❑ Fáze konfliktů, konfrontace a polarizace postojů mezi členy týmu.
- ❑ Charakteristické znaky:
 - ❑ boj o moc mezi členy týmu
 - ❑ nespokojenost s úkolem či způsobem jeho dosahování
 - ❑ nesympatie mezi jednotlivými členy týmu
 - ❑ manažerský styl by měl být koučovací

III. FÁZE – NORMOVÁNÍ (NORMING)

- ❑ Fáze konsensu, kooperace a kompromisu charakteristická vytvářením norem a standardů.
- ❑ Charakteristické znaky:
 - ❑ tým si ozřejmuje společné i individuální hodnoty, schopnosti
 - ❑ nastavovány pracovní postupy, pravidla
 - ❑ vzrůstá vzájemná důvěra mezi členy týmu
 - ❑ tým hledá řešení problémů namísto řešení osobních konfliktů
 - ❑ činnosti se stávají přirozené, hladké, nekonfliktní
 - ❑ vzrůstá motivace členů týmu
 - ❑ vedení spíše participativní

IV. FÁZE – VÝKON (PERFORMING)

- ❑ Fáze **integrace a růstu** charakteristická vysokým výkonem a efektivností týmu bez výraznějších zásahů vedoucího.
- ❑ Charakteristické znaky:
 - ❑ členové plně identifikováni s týmem
 - ❑ tým schopen pracovat a rozhodovat sám o sobě
 - ❑ konstruktivní kritika přijímána
 - ❑ manažerský styl participativní, až podpůrný

V. FÁZE – UKONČENÍ (ADJOURNING)

- **Fáze rozpadu týmu** po skončení projektu (ideálně v situaci, kdy úspěšně splnil své cíle, dokončil veškeré práce a naplnil tak své poslání).

CO BRÁNÍ ÚSPĚŠNÉMU BUDOVÁNÍ TÝMU

- ❑ Nepříznivé organizační prostředí
- ❑ Přílišná velikost týmu
- ❑ Znalosti členů znalostních týmů
- ❑ Příliš velká stabilita prostředí a cílů
- ❑ Nejasně stanovené cíle a výsledky
- ❑ Nekompetentnost manažera

SLOŽENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU

- ❑ Rovina procesní
- ❑ Rovina věcná
- ❑ Rovina osobní
 - ❑ Dle aktérů změny
 - ❑ Dle týmových rolí
 - ❑ Dle osobních typů

HLEDISKO AKTÉRŮ ZMĚNY

- ❑ Indikátor změny
- ❑ Konstruktér změny
- ❑ Realizátor změny
- ❑ Uživatel změny
- ❑ Provozovatel změny
- ❑ Investor změny
- ❑ Specialista na jisté záležitosti změny
- ❑ STAKEHOLDER (strana dotčená změnou)

HLEDISKO OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

Pozitivní:

- ❑ Opatrný varovatel
- ❑ Konstruktivní kritik
- ❑ Dodavatel energie, optimismu a nálady
- ❑ Udržovatel orientace
- ❑ Tlumitel konfliktů
- ❑ Předkladatel otázek
- ❑ Trpělivý vysvětlovatel

HLEDISKO OSOBNOSTNÍCH TYPŮ

Negativní:

- ❑ Sebezpovědník
- ❑ Povýšenec
- ❑ Showman
- ❑ Agresor
- ❑ Mluvka
- ❑ Autoritář
- ❑ Svéhlavička
- ❑ Mrtvý brouk
- ❑ Zatrpklý melancholik
- ❑ Vyhledávač svárů a konfliktů

HLEDISKO TÝMOVÝCH ROLÍ

dle BELBINA:

- ❑ Tvarovač formovač (režisér) – SH
- ❑ Vyhledávač zdrojů (shánil) – RI
- ❑ Koordinátor (předseda) – CH
- ❑ Skupinový pracovník (hasič) – TW
- ❑ Realizátor (tahoun) – CW
- ❑ Dokončovač (dotahovač) – F
- ❑ Analytik vyhodnocovač (rejpal) – ME
- ❑ Tvůrce myslitel (chrlič) – PL

plus „specialista“

METODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

„Dát se dohromady je začátek, zůstat spolu je pokrok a pracovat společně je úspěch.“

Henry Ford

Základní metody:

- ❑ Brainstorming
- ❑ Brainwriting
- ❑ Delfi
- ❑ Myšlenkové mapy
- ❑ Metody řešení problémů
- ❑ Porady

BRAINSTORMING

„Bouře mozků“

- ❑ skupina vygeneruje více nápadů než jednotlivec
- ❑ více nápadů/myšlenek, větší šance nalézt správné řešení
- ❑ oddělení tvůrčí fáze od fáze kritické

Má svá pravidla!

- ❑ naprostá volnost
- ❑ nekritizovat (verbálně ani neverbálně)
- ❑ čím více nápadů, tím lépe
- ❑ všechny nápady se zapisují
- ❑ vyjadřují se všichni
- ❑ má svou strukturu a délku (obvykle 20 min – 1 hod)

POSTUP BRAINSTORMINGU

- 1) Skupina si stanoví pravidla
- 2) Napíše se předmět brainstormingu
- 3) Začnou se generovat nápady (možno zařadit „zahřívací“ kolo)
- 4) Vše se zaznamenává
- 5) Nápady se nechají uležet
- 6) Nakonec proběhne vyhodnocení

□ Imaginární brainstorming

= hledání originální, neobvyklých řešení

□ Didaktický brainstorming

= série schůzek s postupným proniknutím do problému

BRAINWRITING

= Metoda odvozená od brainstormingu, jejímž cílem je soustředit na jednom místě **co nejvíce nápadů** s využitím **písemné formy** (kartiček) a v **krátkém časovém intervalu**.

- ❑ Formulace myšlenek na kartičky
- ❑ Pravidlo 1 (námět) – 3 (řádky) – 7 (slov)
- ❑ Odevzdané kartičky společně tříděny, objasňovány, doplňovány

Lze aplikovat i na dálku, např. u virtuálních týmů .
(tzv. *Collective-Notebook-Method*)

DELFI

- = Postupné **dotazování, porovnávání a vyhodnocování** odpovědí vybraných **expertů** daného oboru ke konkrétnímu problému.
 - ❑ Členové expertního týmu v anonymitě
 - ❑ Formalizovaný dotazník s maximálně 25 otázkami
 - ❑ Součástí dotazníku úvod a shrnutí problematiky
 - ❑ Více kol (obvykle 3; max. odstup 2 týdny mezi nimi)

- = Cílem vymežit skupinový **názor na budoucí vývoj** určité situace ve chvíli, kdy pro **prognózu nemáme dostatek dat** a jedinou možností je využít názorů expertů.

METODY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

= Metody řešení problémů úzce souvisí s využitím **kreativního myšlení** (obdobně jako u předchozích metod).

Základní typy:

- ❑ Metoda strukturovaných porad (walkthrough)
- ❑ Metoda přepnutí (swapping)
- ❑ Metoda šesti otázek

METODA STRUKTUROVANÝCH PORAD

Strukturovaná analýza problému a hledání řešení (IBM, 1985):

- ❑ Omezený počet účastníků (doporučeno 6 osob)
- ❑ Účastníci zainteresovaní v problému a znalí věci
- ❑ Bez účasti statutárních vedoucích
- ❑ Maximální délka porady 2 hodiny
- ❑ Přesně stanovaný cíl porady s ohledem na řešený problém
- ❑ Na začátku 10 – 20 min úvod do problému
- ❑ Role: moderátor, referující předřečník, zapisovatel

METODA PŘEPNUTÍ

= Metoda, která se snaží převést **vzájemnou rivalitu v porozumění** mezi dvěma oponentními skupinami tím, že se každá z nich pokusí **prosadit názor protistrany**.

- 1) Informování skupin o řešení protistrany
- 2) Příprava prezentace názoru protistrany vč. vlastních argumentů
- 3) Vzájemná prezentace obou skupin
- 4) Vzájemné kritické zhodnocení prezentací
- 5) Nalezení shody a vzájemného konsensu

Metoda vyžaduje velkou zručnost vedoucích a využívá se pouze ve chvílích kdy se tým dostane do slepé uličky!

METODA ŠESTI OTÁZEK

Snaha objasnit problém na základě šesti jednoduchých otázek:

- 1) **Co** je a co není problém?
- 2) **Kdy** problém nastává a kdy nenastává?
- 3) **Proč** nastává a proč nenastává?
- 4) **Kde** nastává a kde nenastává?
- 5) **Kdo** přispívá k příčinám problému a kdo k jeho potlačení?
- 6) **Jak** zjistíme, že problém nastal, a jak, že nenastal?

PORADY



„Nedobrovolná setkání nevhodných lidí, za účelem dohody o něčem, co není potřeba, která trvají déle, než je nutné.“

Průzkum

„I naprosto triviální problém se stane neřešitelným, pokud se o něm diskutuje na dostatečném počtu zasedání.“

Murphyho zákon

TROCHA STATISTIKY...

- ❑ průměrný podíl **promarněné** pracovní doby v ČR: 38 %
- ❑ optimální úroveň **efektivního** využití pracovní doby: 80 – 85%

tzn. jsme na úrovni celosvětového průměru, ale

- ❑ v práci trávíme 1972 hodin ročně
- ❑ v Norsku 1342 hodin ročně, v Holandsku 1340

porady mohou být „**požíračem času**“:

- ❑ střední management – 35 % času
- ❑ top management – až 50 % času

Za celý pracovní život až 6000 hodin! (= $\frac{3}{4}$ roku; při 4 h porad týdně)

Čas na poradách 5 – 7% rozpočtu na lidské zdroje!

VÝZNAM A TYPY PORAD

Význam porad:

- ❑ Společná rozhodnutí – podíl na dění a větší odpovědnost
- ❑ Získávání informací, zpětných vazeb, výměna zkušeností
- ❑ Možnost využít metod týmové práce, diskutovat o problémech
- ❑ Manažer – motivace lidí, upevnění autority, lepší koordinace aktivit

Typy porad:

- ❑ Organizační (krátké, řeší se aktuální problémy)
- ❑ Koncepční (dlouhé, řeší se strategické záležitosti)
- ❑ Informační (briefingy, výměna názorů/informací)

ČASTÉ CHYBY NA PORADÁCH

- ❑ Pozdní začátky
- ❑ Chybí program
- ❑ Chybí podklady předem
- ❑ Žádné/zbytečně obsáhlé zápisy
- ❑ Rušení, nekázeň účastníků
- ❑ Odbíhání od tématu, dlouhé monology
- ❑ Chybí závěry

Jak z toho ven?

PLÁN PORADY

Cíl porady - plán porady:

- ❑ **Co?** (body jednání, podklady)
- ❑ **Kdo?** (předsedající, účastníci)
- ❑ **Kdy?** (den, denní doba)
- ❑ **Kde?** (místo odpovídají počtu zúčastněných)
- ❑ **Jak?** (způsob projednání)
- ❑ **Proč?** (co očekávám, výsledek, rozhodnutí)
- ❑ **Kolik?** (jak dlouho, náklady)
- ❑ **Role na poradě?** (předsedající/facilitátor, zapisovatel, časoměřič)

PROGRAM A ZÁPIS PORADY

PROGRAM:

- ❑ Účastníkům poslat předem (1 týdne)
- ❑ Stanovit priority (princip dle Eisenhowera)
- ❑ Témata blokově
- ❑ Nejrozsáhlejší bod ke konci
- ❑ Časový harmonogram

- ❑ Čas přípravy porady = max. čas porady
- ❑ Porada max. 2 hodiny (1 1/2 program; 1/2 rezerva)
- ❑ 45 minut pozornosti

ZÁPIS:

- ❑ Co by měl obsahovat – kdo by jej měl dostat – do kdy – kde

DESATERO ZÁSAD

- 1) Začínajte včas.
- 2) Všichni znají cíl a program porady.
- 3) Určete zapisovatele.
- 4) Stanovte si pravidla.
- 5) Shrnujte a zaznamenávejte.
- 6) Dodržujte strukturu diskuse.
- 7) Vtáhněte do aktivní účasti všechny.
- 8) Dodržujte program a čas.
- 9) Zvládejte agresi a konflikty.
- 10) Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně.

TÉMATATA HODINY - KOMUNIKACE

OBSAH

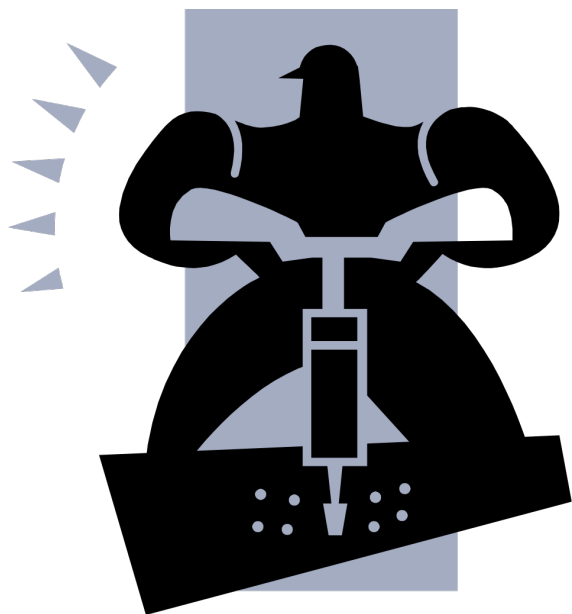
- Význam komunikace a komunikační model
- Komunikace v projektech
- Plánování komunikace
- Matice odpovědnosti
- Šíření informací
- Reporting
- Dokumentace

KRÁTKÝ PŘÍBĚH O ČTYŘECH KAMARÁDECH



Žili, byli, jednou čtyři kamarádi, kteří se jmenovali

Každý, Kdosi, Někdo a Nikdo.

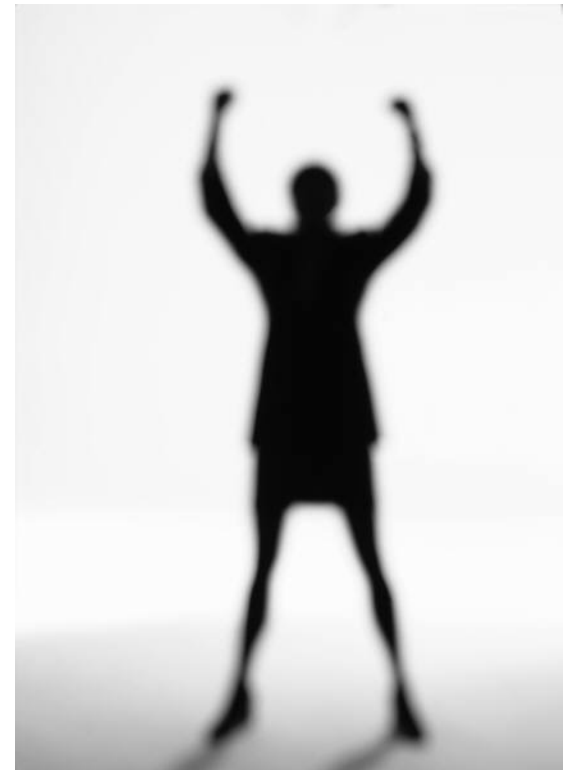


V našem příběhu šlo o to, že bylo třeba udělat důležitou práci, přičemž **Každý** si byl jistý, že to **Kdosi** zajistí.

Někdo to mohl udělat, ale **Nikdo** mu to neřekl, ani to **Nikdo** neudělal.

Kdosi se rozzlobil, protože to byla práce
Každého.

Každý myslel, že to Někdo mohl udělat,
ale Nikdo nevěděl, že to Každý neudělal.





Nakonec **Každý** tvrdil,
že vinen je **Kdosi**,
protože **Nikdo** neudělal,
co **Někdo** mohl udělat.

VÝZNAM KOMUNIKACE

- ❑ Stálá výměna informací je **podmínkou jakékoliv činnosti**, na které se podílí více lidí.
- ❑ Současně bývají **prvotní příčinou konfliktu** ve více než 60 % případů poruchy komunikace.

KOMUNIKAČNÍ PROCES

Co je jeho obsahem?

KDO - CO - JAK - KOMU - ÚČINEK
(komunikační model dle Lassewella)

KOMUNIKACE V PROJEKTECH

- **Plánování komunikace**

Stanovení okruhu informací a komunikačních potřeb účastníků projektu

- **Distribuce informací**

Proces, při kterém se všechny potřebné informace dostanou včas k jednotlivým účastníkům projektu











- **Reporting**

Vykazování výkonů, které zahrnuje shromažďování a třídění informací o efektivitě projektových prací

- **Dokumentace**

Zachycení důležitých faktů týkajících se návrhu, implementace a vyhodnocení projektu

Co skutečně potřebují zákazníci...

				
Popis požadavku zákazníkem	Co navrhl analytik	Jak pochopil vedoucí projektu	Co zkonstruoval konstruktér	Jak popsal poradce
				
Jak byl projekt dokumentován	Co bylo nainstalováno	Co bylo zákazníkovi naúčtováno	Co nakonec zákazník očekával	Co zákazník skutečně chtěl



0352

Metody kvality

9



PLÁNOVÁNÍ KOMUNIKACE

- ❑ Kdo a jaké informace potřebuje?
- ❑ Komu, co, kdo bude sdělovat?
- ❑ Jak a kdy?
- ❑ Kdy je potřebuje?
- ❑ Jaké prostředky k tomu využijeme?
- ❑ Jak budou archivovány a zpracovávány informace?
- ❑ Jak budeme kontrolovat dodržování pravidel?
- ❑ Jak zajistíme bezpečnost komunikovaných informací?
- ❑ Slovníček běžně užívaných pojmů.

➔ PLÁN KOMUNIKACE!

ANALÝZA KOMUNIKACE (PŘÍKLAD)

Zainteresaná strana	Název dokumentu	Formát dokumentu	Kontaktní osoba	Odevzdat (termín)
Management zákazníka	Měsíční zpráva o stavu	Tištěný	Tomáš Polníček	Prvního v měsíci
Obchodní zástupci zákazníka	Měsíční zpráva o stavu	Tištěný	Jana Nová, Martin Starý	Prvního v měsíci
Odborní pracovníci zákazníka	Měsíční zpráva o stavu	E-mailem	Lukáš Reich, Pavel Polák	Prvního v měsíci
Vnitřní management firmy	Měsíční zpráva o stavu	Tištěný	Adéla Krásnohorská	Prvního v měsíci
Vnitřní obchodní a odborní pracovníci	Měsíční zpráva o stavu	Intranet	Václav Čáslavský	Prvního v měsíci
Dodavatel školení	Plán školení	Tištěný	Jan Čech	1. 11. 2017
Subdodavatel softwaru	Plán implementace SW	E-mailem	Martina Kaiserová	1. 6. 2017

MATICE ODPOVĚDNOSTI

- ❑ Představuje **jasné a konkrétní vymezení kompetencí** osob z týmu za konkrétní projektové činnosti, resp. **ve vztahu ke všem prvkům WBS**.
- ❑ Forma tabulky provazující WBS s organizační strukturou:
 - ❑ Sloupce = organizační struktura
 - ❑ Řádky = jednotlivé činnosti dle WBS
- ❑ Druhy zodpovědnosti:
 - ❑ S = schvalování
 - ❑ R = řízení
 - ❑ VP = věcná přímá
 - ❑ VN = věcná nepřímá
 - ❑ K = konzultační

ZNALOST ODPOVĚDNOSTÍ

Všechny **subjekty pracující na projektu** musí **vědět**:

- ❑ Kdo zodpovídá za **celkovou koordinaci** projektu?
- ❑ Kdo zodpovídá za tvorbu a realizaci **implementačních plánů**?
- ❑ Kdo zodpovídá za efektivní čerpání **finančních prostředků**?
- ❑ Kdo zodpovídá za řešení **jednotlivých úkolů**?
- ❑ Kdo schvaluje **organizační zásady**?
- ❑ Kdo má **podpisové právo**?
- ❑ Kdo má odpovědnost za přípravu **smluv a dohod**?
- ❑ Kdo zodpovídá za **personální činnost**?

ZÁKONITOSTI ŠÍŘENÍ INFORMACÍ

Zákon kvantity

= Po několika předáních se zpravidla zachovají 3 – 4 údaje, přebytečné informace postupně vymizí.

Zákon kvality

= Přednostně se předávají a zachovávají informace lépe vyhovující požadavkům přenosu / důležitá je: forma, jazyk, dostatek času, logické uspořádání, vzájemné propojení/.

Zákon záměny

= Původní informace jsou samovolně nahrazovány a doplňovány – nové informace lépe vyhovují požadavkům přenosu, vytlačují informace původní = fámy.

Zákon zachování

= Kvalitní předání původních informací = přiměřený objem a forma schopné obstát s možnými úpravami a doplňky.

ZÁSADY ŠÍŘENÍ INFORMACÍ I.

- ❑ preferujte **jednostupňové** předání informací
- ❑ zajistěte možnost **zpětného ověření**
- ❑ ústní formu nahrazujte **písemnou**
- ❑ přizpůsobte šíření **množství** předávaných informací
- ❑ přizpůsobte **formu** sdělení
- ❑ vhodně **uspořádejte** informace
- ❑ uvádějte „**záchytné kotvy**“
- ❑ upozorněte na **nebezpečí** tam, kde hrozí zkreslení

ZÁSADY ŠÍŘENÍ INFORMACÍ II.

- ❑ všichni zainteresovaní musí mít přístup ke stejným technologiím
- ❑ využijte informační systém
- ❑ řiďte oběh elektronických dokumentů mezi účastníky projektu
- ❑ možnost tele- či videokonferencí (hlasový a vizuální kontakt)
- ❑ někdy je lepší než e-mail krátký telefonát

Získávání informací však není jen o technologiích!

REPORTING

= Vykazování výkonů neboli podávání zpráv o průběhu jednotlivých činnosti na projektu (pravidla viz komunikační plán):

- **Zpráva o stavu prací**

Aktuální stav řešení projektu v daném časovém okamžiku
(na čem se pracuje a jak)

- **Zpráva o postupu prací**

Popis toho, čeho projektový tým v určitém období dosáhl
(co bylo)

- **Zpráva o předpokládaném průběhu prací**

Prognóza budoucího stavu projektu a jeho postupu
(co bude)

PRAKTICKÉ TIPY K REPORTINGU

- ❑ Šablony zpráv a výkazy pracovních výkonů
- ❑ Frekvence podávání zpráv
- ❑ Řízení podle odchylek
- ❑ Zprávy o mimořádných událostech podávat ihned
- ❑ Dostupnost zpráv
- ❑ Podávání zpráv zainteresovaným stranám projektu
- ❑ Bezpečnostní politika předávání informací mimo projekt

DOKUMENTACE

- ❑ Texty
- ❑ Obrázky
- ❑ Schémata
- ❑ Tabulky
- ❑ Grafy
- ❑ Fotografie

Týkající se návrhu, implementace a evaluace projektu:

- ✓ jasně definovaná (co, kdy, kdo, jak má dokumentovat),
- ✓ přehledně, logicky strukturovaná a označená,
- ✓ udržovaná v aktuálním stavu,
- ✓ snadno dostupná všem, kdo s ní mají pracovat,
- ✓ v jasně dané formě (písemná, elektronická).

ATRIBUTY DOKUMENTU

- ❑ Jednoznačné označení dokumentu
- ❑ Předepsaný obsah, rozsah a forma
- ❑ Datum vyhotovení
- ❑ Identifikace zhotovitele
- ❑ Záznam, kdo a kdy jej schválil
- ❑ Jak a pro koho byly zhotoveny kopie
- ❑ Jaký je stupeň označení (podléhá-li zvláštnímu režimu)
- ❑ Označení platnosti
- ❑ Případné další skutečnosti (např. označení verze)