



# ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

---

Petr Smutný



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- Kontrola průběhu projektu
- Ukončení projektu
- Literatura ke studiu
- Seminář



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
  - Projektový management
  - Projekt – definice
  - Procesní pohled na projekt
  - Iniclace projektu
  - Plánování projektu
  - Řízení projektu
  - Kontrola průběhu projektu
  - Ukončení projektu
  - Literatura ke studiu
  - Seminář



# Proč přednáška o PM?

---

1. měnící se charakter prostředí a jeho vliv na řízení podniků;
2. požadavky podniků na uchazeče o manažerské pozice;



## Ad 1) měnící se charakter prostředí...

---

- nutný rychlý vývoj nových produktů;
- nutné časté a rychlé změny procesů;
- individualizace produkce podle požadavků zákazníka.

Všechny tyto faktory vyžadují užití jednorázového řízeného sledu činností.

## Ad 2) požadavky podniků na manažery

DOVEDNOSTI		
Kódovaný výraz	Absolutní četnost	Relativní četnost
práce s PC	48	43,24%
komunikativnost / kom. dov.	47	42,34%
řidičský průkaz - sk. B	31	27,83%
organizační dovednosti	25	22,52%
flexibilita	24	21,62%
analytické schopnosti / myšlení	18	16,22%
řízení projektů	17	14,53%
obchodní dovednosti	16	14,41%
týmová spolupráce	13	11,71%
vyjednávací schopnosti	12	10,81%
kreativita	9	8,11%
schopnost rozhodovat	7	6,31%
zákaznický přístup	5	4,50%
schopnost motivovat	3	2,70%
schopnost řešit problémy	3	2,70%
plánování	3	2,70%
kalkulace / rozpočtování	2	1,80%
jednání s lidmi	2	1,80%
hodnotící schopnosti	1	0,90%
variantní myšlení	1	0,90%



# Proč přednáška o PM?

---

=> rostoucí důležitost znalosti PM pro podniky i absolventy



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- **Projektový management**
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Inicivace projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- Kontrola průběhu projektu
- Ukončení projektu
- Literatura ke studiu
- Seminář





# Co je to projektový management?

---

- souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů za účelem splnění (relativně) krátkodobého cíle, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.



# Odlišnosti PM

---

- Čím se PM liší od běžného operativního řízení?
  - dočasnost;
  - specifčnost;
  - přidělení zdrojů podle potřeb projektu.



# Výhody PM

---

- důsledné přiřazení odpovědnosti;
- zdroje jsou přiděleny podle potřeby a poté uvolněny => flexibilita;
- vytváří podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu;
- systémový přístup.



# Nevýhody / rizika PM

---

- specifické požadavky zákazníků se často objevují až v průběhu realizace;
- nutnost častých org. změn;
- nutnost plánovat a oceňovat v předstihu před realizací;



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- **Projekt – definice**
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- Kontrola průběhu projektu
- Ukončení projektu
- Literatura ke studiu
- Seminář



# Co je projekt

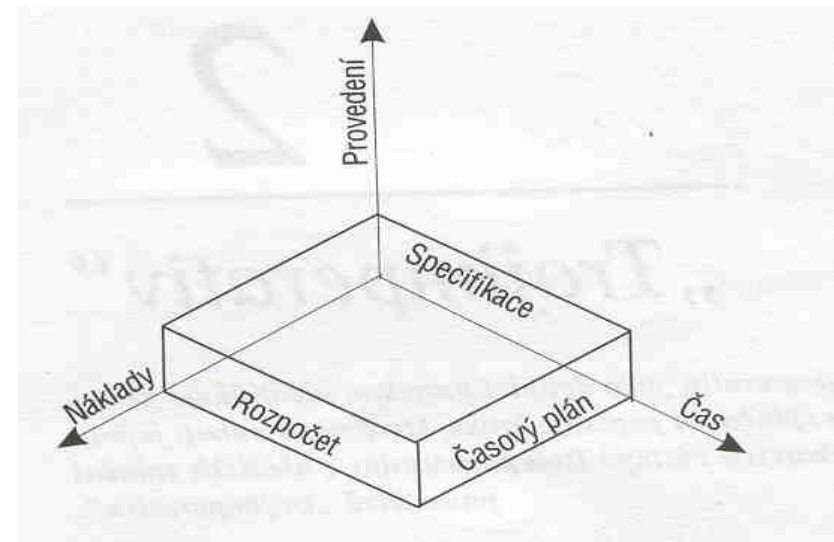
---

- dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního výsledku (produktu / služby).
    1. dočasnost = je stanoven začátek a konec.
    2. unikátnost
      - cíl
      - technologie
      - lidé
      - vnější vlivy a rizika
- => jedinečnost = každý projekt se provádí pouze jednou

# Základny PM - trojimperativ

Projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl;
- definována časová omezení působnosti;
- je stanoven rámec pro čerpání zdrojů na realizaci.





## Překážky splnění podmínek trojimperativu (1/3)

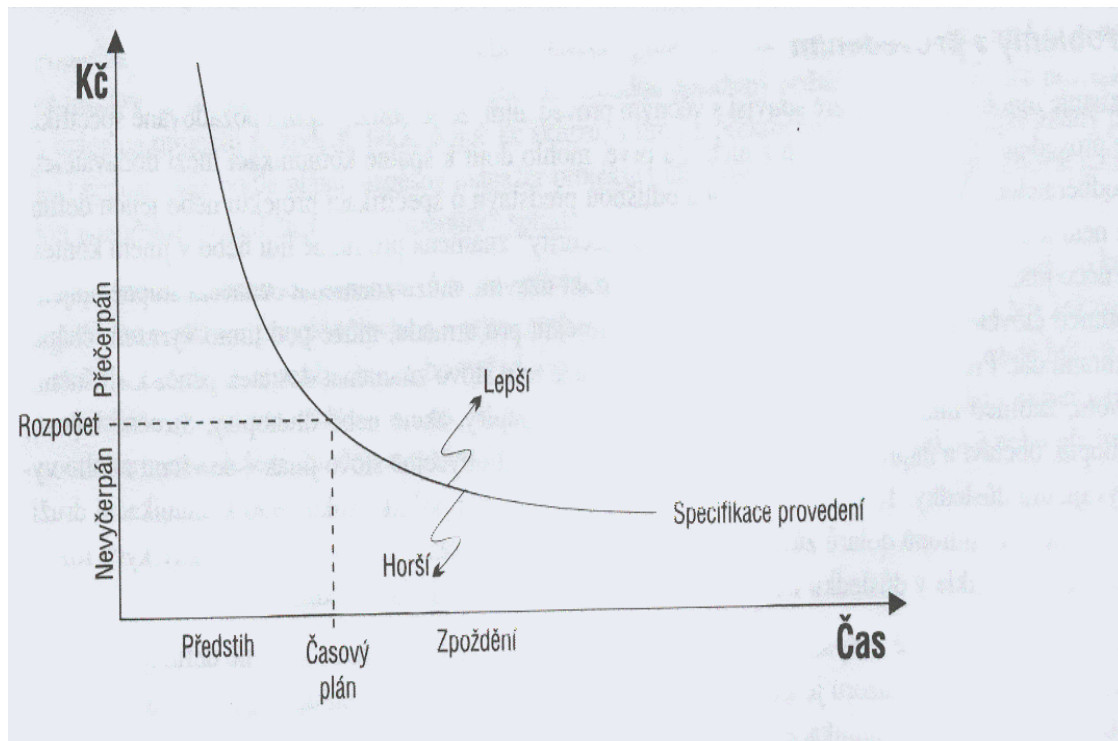
---

- problémy s provedením (kvalitou)
  - špatná komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem;
  - příliš ambiciózní předpoklady;
  - chyby dodavatele při plánování či realizaci.



# Překážky splnění podmínek trojimperativu (2/3)

- problémy s časem
  - nedostatek zdrojů;
  - nadměrný důraz na kvalitu provedení.





## Překážky splnění podmínek trojimperativu (3/3)

---

- problémy s náklady
  - „soutěž lhářů“
  - důsledek řešení časových skluzů;
  - příliš optimistické počáteční odhady;
  - chyby při kalkulaci;

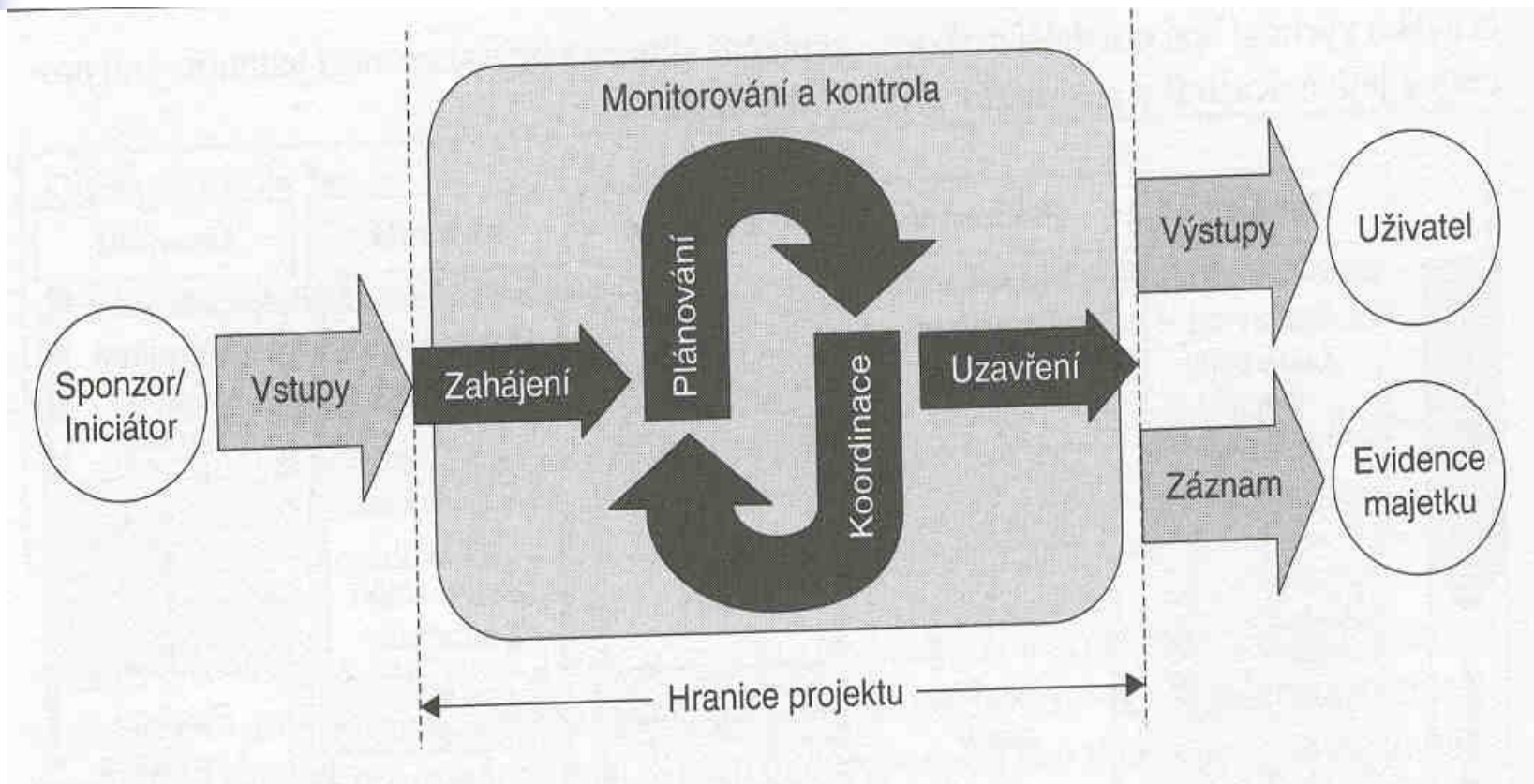


# Struktura přednášky

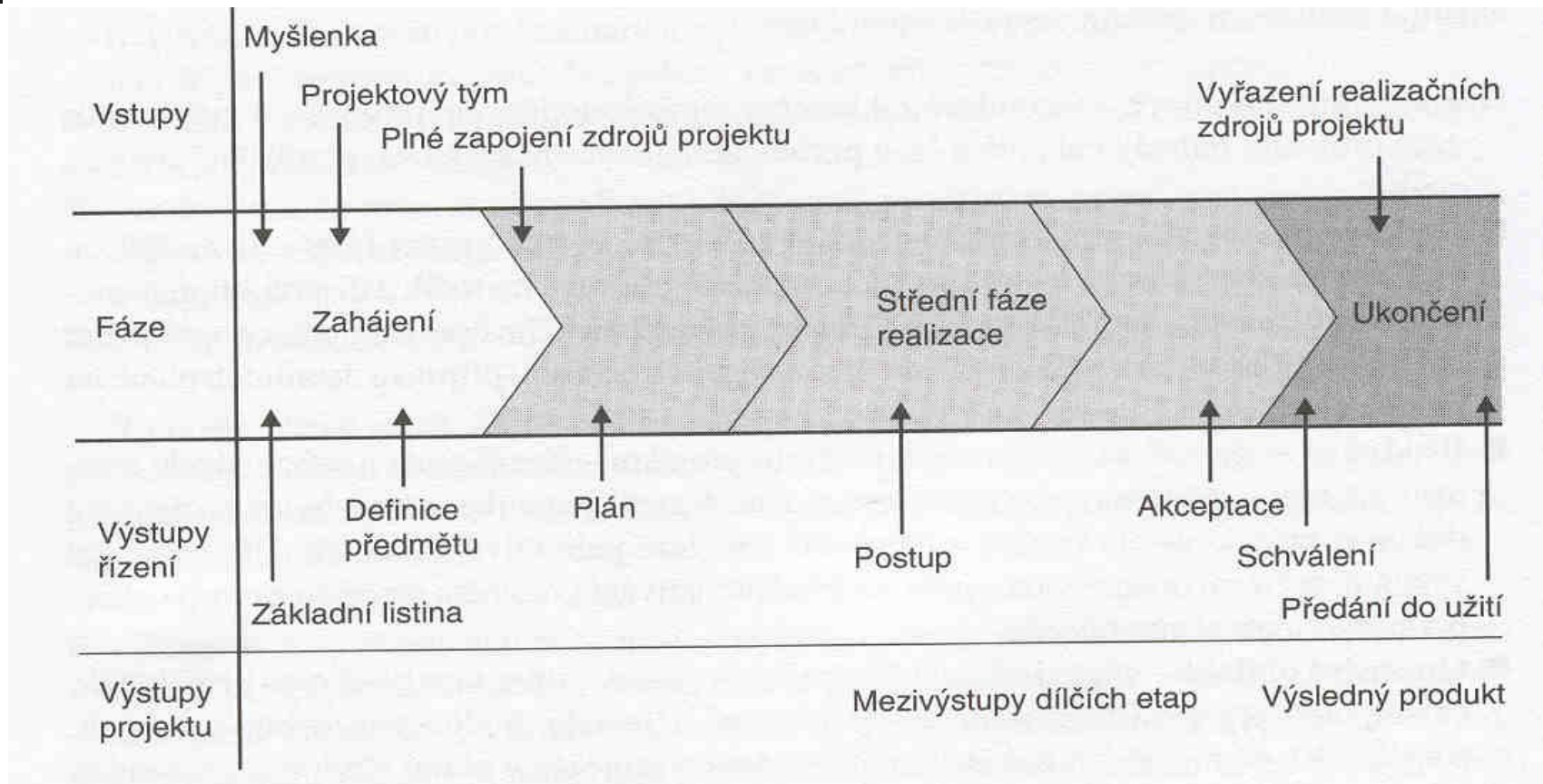
---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- **Procesní pohled na projekt**
  - Iniclace projektu
  - Plánování projektu
  - Řízení projektu
  - Kontrola průběhu projektu
  - Ukončení projektu
  - Literatura ke studiu
  - Seminář

# Základní procesní model

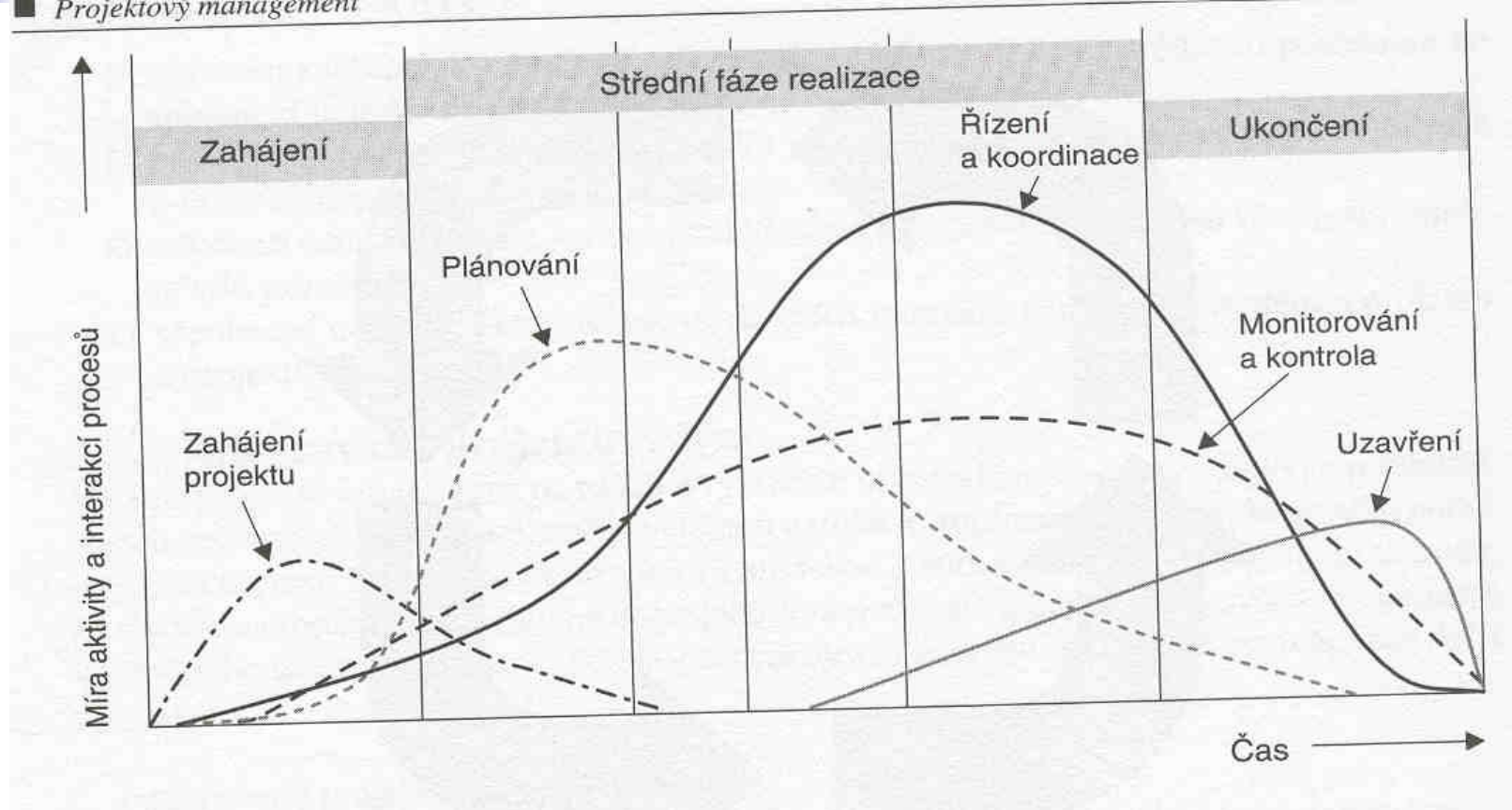


# Životní cyklus projektu



# Průběh procesů v rámci životního cyklu

■ *Projektový management*





# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- **Iniciace projektu**
  - Plánování projektu
  - Řízení projektu
  - Kontrola průběhu projektu
  - Ukončení projektu
  - Literatura ke studiu
  - Seminář



# Stanovení cílů projektu

---

- cíl projektu = nová hodnota, která je výsledkem projektu
- S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-bound)  
=> kritéria dosažení úspěchu
- základací listina projektu
  - formalizuje existenci projektu
  - přiděluje manažerovi projektu pravomoci pro použití zdrojů
  - definuje odpovědnost manažera za naplnění požadavků projektu





# Náklady projektu

---

- předběžný rozpočet projektu
  - => stanovení ceny projektu
    - cena z pohledu dodavatele = náklady + zisk
    - cena z pohledu zákazníka = rozhodování o návratnosti
    - cenové strategie
      - strategie nejnižší nabídky
      - c. s. často leží mimo odpovědnost proj. manažera
  - => podklad pro uzavření kontraktu



# Způsob pořízení

---

- nákup vs. vlastní realizace
  - pořizovací náklady
  - kapacity pro realizaci
  - organizační nároky
  - rizika změn



# Uzavření kontraktu

---

- dohoda o provedení určitého pracovního výkonu nebo o dodávce produktu /služby
- kontrakty založené na nákladových cenách
  - prokázané náklady + proměnná částka
  - netlačí dodavatele ke snižování nákladů
  - zákazník musí mít silné kontrolní pravomoci
- kontrakty založené na pevné ceně
  - cena zahrnuje i přiměřenou rezervu
  - často bývá doplněna o cílovou odměnu



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- **Plánování projektu**
  - Řízení projektu
  - Kontrola průběhu projektu
  - Ukončení projektu
  - Literatura ke studiu
  - Seminář



# Co je třeba plánovat?

---

- technologii a metody
- zdroje
- náklady
- čas



# Podrobný rozpis prací (Work Breakdown Structure)

---

- vychází z definice předmětu projektu
- rozepisuje požadovaný produkt do logické hierarchie úloh (činností)
- je důležitým východiskem pro řízení všech tří složek trojimperativu
  - ⇒ rozpis úseků práce (kdo co dělá?)
  - ⇒ časový rozvrh projektu (kdy?)
  - ⇒ plán čerpání nákladů (rozpočet)



# Plánování času

---

- definuje v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat.
- nástroje:
  - úsečkové grafy (Ganttův diagram)
    - + přehlednost
    - + jednoduchost konstrukce
    - neukazují závislosti mezi úkoly (činnostmi)
    - změna v délce jedné činnosti se (automaticky) nepromítne do zbývajících částí hramonogramu
  - síťové grafy
    - P.E.R.T. – dobu trvání stanovují na základě optimistických realistických a pesimistických variant odhadů trvání činností.
    - G.E.R.T – zdokonalení metody PERT
    - C.P.M. – založena na analýze tzv. kritické cesty = nejdelšího sledu úkolů, který neobsahuje žádné časové rezervy.
    - + souhrnně prezentují souvislosti
    - + umožňují hledat alternativy
    - + mají definovanou kritickou cestu
    - složitost
    - nepřehlednost



# Rozpočet projektu

---

- časově fázový plán reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.
- plán čerpání zdrojů:
  - v celkovém souhrnu
  - v rozpisu do detailních položek
  - v časovém fázování podle předpokladu postupu čerpání
- metody: viz specializované předměty





# Alokace zdrojů – problém omezených zdrojů

---

- důvody
  - umožňuje dlouhodobě efektivní využití zdrojů
  - zamezí konfliktu při použití konkrétního zdroje
- kompromis mezi časem a náklady
  - metoda uhlazení použití zdrojů – vyhladí špičky využití pracovních sil v dílčích úsecích => ovlivňuje délku projektu
  - metoda umístění zdrojů – hledá nejkratší možnou kritickou cestu vzhledem k limitovaným zdrojům.



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- Plánování projektu
- **Řízení projektu**
  - Kontrola průběhu projektu
  - Ukončení projektu
  - Literatura ke studiu
  - Seminář



# REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU

---

**Realizační fáze** projektu zpravidla vyžaduje největší úsilí a největší náklady. Spočívá v řízení a kontrole projektovaných prací.

- Řízení probíhá v reálném čase podle plánu
- Kontrolují se odchylky od plánu způsobené nepředvídatelnými rušivými vlivy, ale také chybami v koncepční fázi projektu
- Na základě odchylek v čase, nákladech či kvalitě se přijímají korekční opatření.

Problémem řízení realizační fáze je skutečnost, že odchylky jsou na sobě vzájemně závislé a korekce času, nákladů a kvality představují optimalizační úlohu



# Zájmové subjekty v řízení podniků

---

- jedinci nebo organizace, kteří jsou zapojeni do projektu anebo jejichž zájmy jsou ovlivněny realizací projektu
- mohou mít zcela rozdílné zájmy a proto jejich sladění bývá největším problémem projektového řízení

K nejdůležitějším z nich patří:

- Zákazník – objednavatel (uživatel) výstupu
- Investor – poskytuje finanční zdroje na projekt
- Zhotovitel – organizace odpovědná za zhodovení díla
- Projektový manažer – zodpovědný za realizaci projektu na operativní úrovni
- Členové projektového týmu – pracovníci
- Vládní instituce, nevládní organizace, místní správa
- Jednotliví občané



# Projektový tým

---

**Projektový tým** – sehraný tým pracovníků s minimálními konfliktními vztahy, zaměřený a motivovaný dosáhnout cíle projektu.

- tým musí být motivován na dosažení cíle
- v týmu musí být vytvořena atmosféra důvěry a odhodlání dosáhnout očekávaného výsledku
- členové týmu musí mít možnost projevit svůj názor - týmově analyzovat a řešit problémy



# Role manažera projektu

---

- kombinace řízení a vedení
- kvalifikace
  - odbornost
  - soft-skills – vedení lidí, motivace
  - komunikace



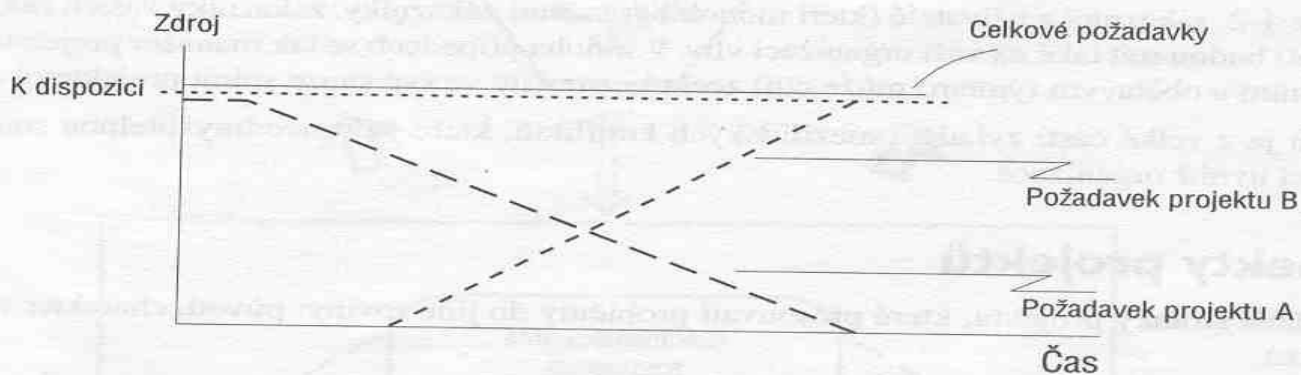
# Struktura přednášky

---

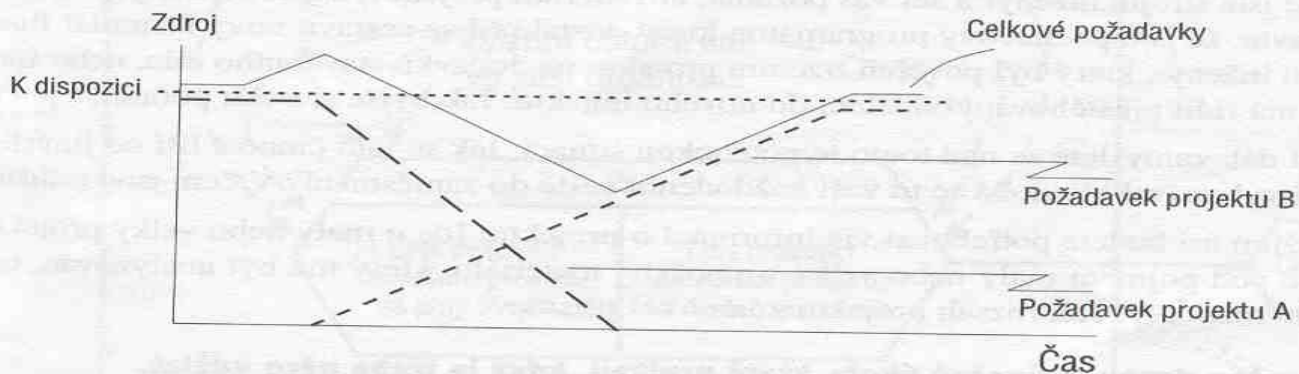
- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- **Kontrola průběhu projektu**
- Ukončení projektu
- Literatura ke studiu
- Seminář

# Proč kontrolovat?

## PLÁN



## SKUTEČNOST







# Kontrola průběhu projektu

---

- je součástí řízení projektu
- probíhá ve všech třech dimenzích trojimperativu
  - kontrola provedení (kvality)
  - kontrola časového postupu prací
  - kontrola čerpání nákladů



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- Kontrola průběhu projektu
- **Ukončení projektu**
- Literatura ke studiu
- Seminář



# Uzavření projektu

---

- akceptace = schválení výstupů projektu
- předání výsledku
  
- hodnocení průběhu projektu !
  - naplnění cílů
  - hodnocení kvality výstupu i procesů
  - kvantifikace rizik, která nastala (odhad možného opakování)



# Struktura přednášky

---

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Iniclace projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- Kontrola průběhu projektu
- Ukončení projektu
- **Literatura ke studiu**
- Seminář



# Literatura ke studiu

---

- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový Management. Grada: Praha, 2006. (ŘÍZ 539)
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Computer Press. Praha, 2003. (ŘÍZ 410)
- FIALA, Petr. Projektové řízení. Modely, metody, analýzy. Professional Publishing: Praha, 2004. (ORG 473)
- GROS, Ivan. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Grada: Praha, 2003. (ORG 388)



Děkuji za pozornost

---