



ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Jan Žák
Sylva Žáková Talpová

BPH_PRR1 jarní semestr 2022



Struktura přednášky

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



Proč přednáška o PM?

1. měnící se charakter prostředí a jeho vliv na řízení podniků
 - nutný rychlý vývoj nových produktů
 - nutné časté a rychlé změny procesů
 - individualizace produkce podle požadavků zákazníka
 2. požadavky podniků na uchazeče o manažerské pozice
- => rostoucí důležitost znalosti PM pro podniky i absolventy



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
 - riziko
 - 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 změn
- nutnost plánovat a oceňovat v předstihu před realizací



Struktura přednášky

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



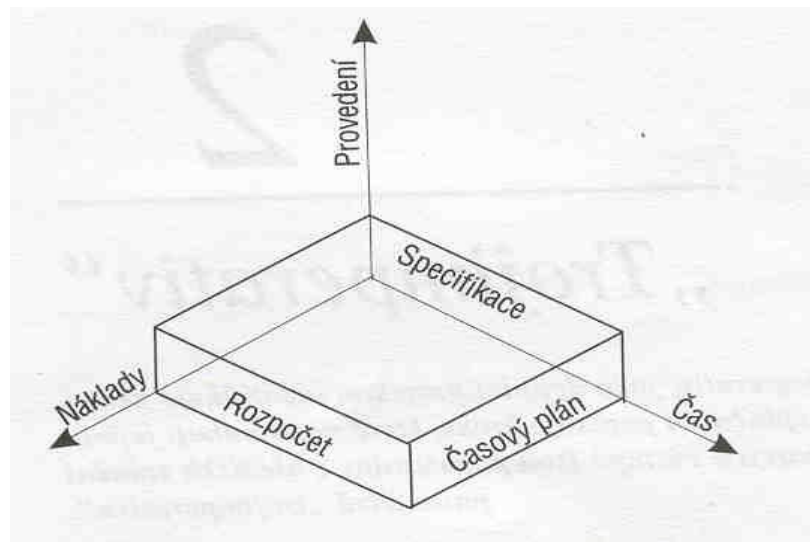
Co je projekt

- 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

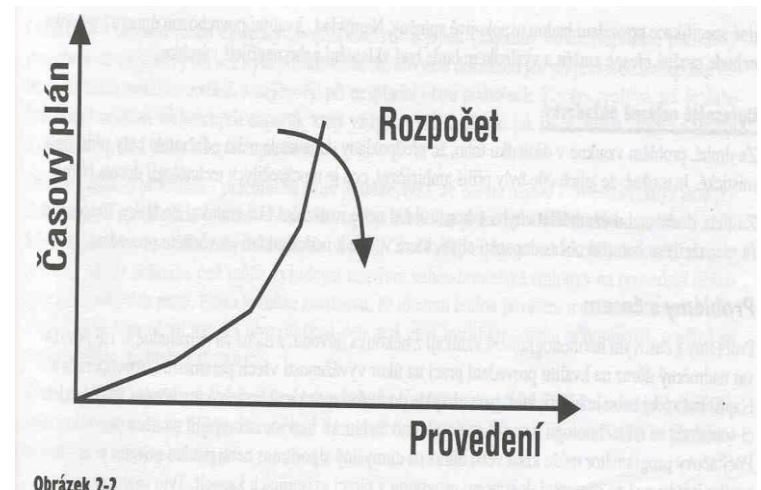
Projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

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



Problém vzájemné podmíněnosti

- jednotlivé kategorie trojimperativu jsou vzájemně propojeny
- specifická povaha projektu určuje **relativní** důležitost každé podmínky trojimperativu



=> je nutno hledat **vyvážené** řešení. Jde spíše o optimalizační problém (x maximalizace jednotlivých kategorií)



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
 - syndrom studenta



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**
 - Zahájení projektu
 - Plánování projektu
 - Realizace projektu
 - Kontrola průběhu projektu
 - Ukončení projektu
 - Literatura ke studiu
 - Seminář



Průběh procesů v rámci životního cyklu

- Zahájení
- Plánování
- Realizace + kontrola
- Ukončení



Struktura přednášky

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- **Zahájení projektu**
- Plánování projektu
- Realizace 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
 - podcenění prvního projektu (buy-in/bail-out s.)
 - c. s. často leží mimo odpovědnost proj. manažera
 - => podklad pro uzavření kontraktu



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
- Zahájení projektu
- **Plánování projektu**
- Realizace 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



Struktura přednášky

- Proč přednáška o řízení projektů?
- Projektový management
- Projekt – definice
- Procesní pohled na projekt
- Zahájení projektu
- Plánování projektu
- **Realizace 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
- Na základě odchylek (v čase, nákladech či kvalitě) se přijímají korekční opatření (jenže odchylky jsou na sobě vzájemně závislé)



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
- Projektový manažer – zodpovědný za realizaci projektu na operativní úrovni
- Členové projektového týmu – pracovníci
- Často i vládní instituce či místní správa nebo občané



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



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)



Možná literatura

- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový Management. Grada: Praha, 2011. (ŘÍZ 824)
- FIALA, Petr. Projektové řízení. Modely, metody, analýzy. Professional Publishing: Praha, 2008. (ORG 700)
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Computer Press. Praha, 2007. (ŘÍZ 629)

- DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2. (ŘÍZ 1001)
- MÁCHAL, P. a kol. Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2, 2015 (ŘÍZ 962)



Děkujeme za pozornost
