



# ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

---

Jan Žák  
Sylva Žáková Talpová

BKH\_PRMA jarní semestr 2023



# 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
  - specifická
  - 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

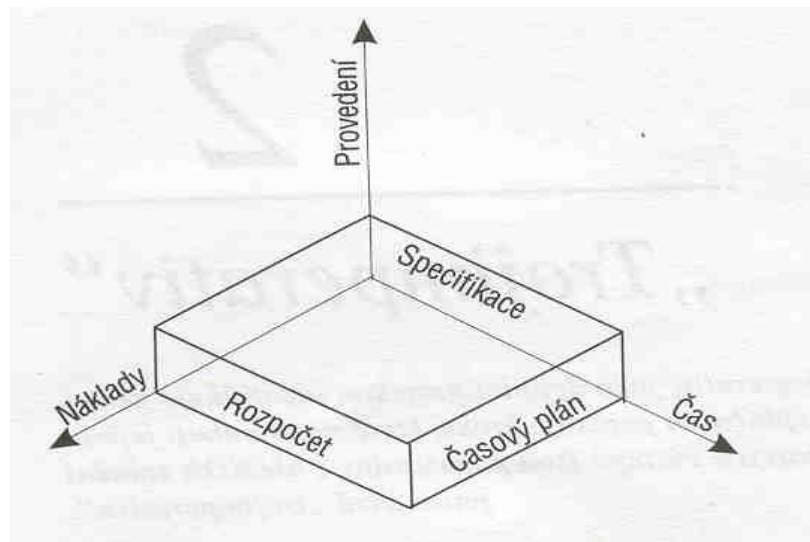
---

- 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

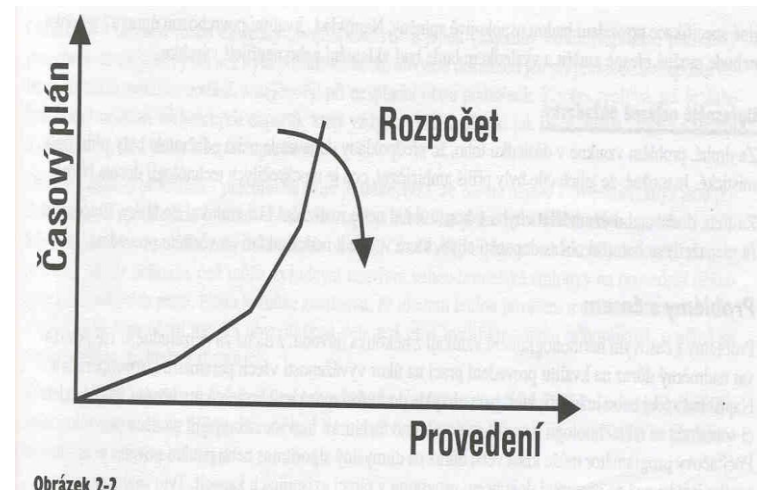
Projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- 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

---