

**MUNI
ECON**

Projektový management (BKH_PRMA)

jaro 2025

Co nás dnes čeká?

- Info o předmětu, cíle a organizace, požadavky
- Úvod do projektového řízení
- Příprava a zahájení projektu
- Představení případové studie
- Zadání POTu

Organizace předmětu

- ✓ 4 společná soustředění
- ✓ samostudim
- ✓ případová studie
- ✓ POT

Semestr JARO 2025	Témata ke studiu	Materiály k samostudiu			Doporučený harmonogram samostudia
		Doležel (a kol.)	Pinto (et al.)	Materiály v IS MUNI	
Tutoriál 1 (21. 2. 2025)	Úvod do projektového řízení Projekt jako organizace Životní cyklus projektu Příprava projektu Zahájení (inicicace) projektu Představení případové studie Zadání POTu	kap. 1. 1. - 1. 3 kap. 2 kap. 3.1 kap. 3.2 kap. 3.3	chapter 1 chapter 3, str. 103 - 113	Interaktivní osnova Případová studie Interaktivní osnova	od 17. 2. do 31. 3.
Tutoriál 2 (11. 4. 2025)	Plánování projektu - rozsah - čas - náklady - kvalita - změny - rizika Řešení případové studie - úkol 1 Řešení případové studie - úkol 2 Konzultace POTů	kap. 3.4	chapter 5 chapter 9 chapter 8 chapter 5 chapter 7	Interaktivní osnova Případová studie Případová studie	od 22. 2. do 10. 4.
Tutoriál 3 (16. 5. 2025)	Realizace projektu - dohled nad průběhem projektu (progress tracking) - reportování průběhu projektu - řešení problémů - řízení výjimek Ukončení projektu	kap. 3.5 kap. 3.6	chapter 13 chapter 14	Interaktivní osnova	od 11. 4. do 16. 5.
Tutoriál 4 (16. 5. 2025)	Standardy a metodiky projektového managementu Agilní projektové řízení Řízení projektů - program a portfolio management Mock-up exam, konzultace výsledků	kap. 4.1 - 4.3, 4.5 - 4.6	chapter 11 chapter 3, str. 123 - 130	Interaktivní osnova	od 11. 4. do 16. 5.

Materiály k (samo)studiu

- interaktivní sylabus v ISu
 - všechny důležité informace o kurzu
 - vč. rozvrhu kurzu
 - vč. detailů o zadání POTU
- výukové materiály v IS
- učebnice
 - MUST READ (nezbytně nutné)
 - dostupné v knihovně
 - dostupné on-line přes knihovnu
= E-výpůjčky (je nutné se přihlásit)
- konzultace s vyučujícím
 - na vyžádání – pošlete mi e-mail
 - jsem tu, abych vám pomohl, ale musíte mi dovolit, abych vám pomohl

???

PROČ POTŘEBUJEME PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?

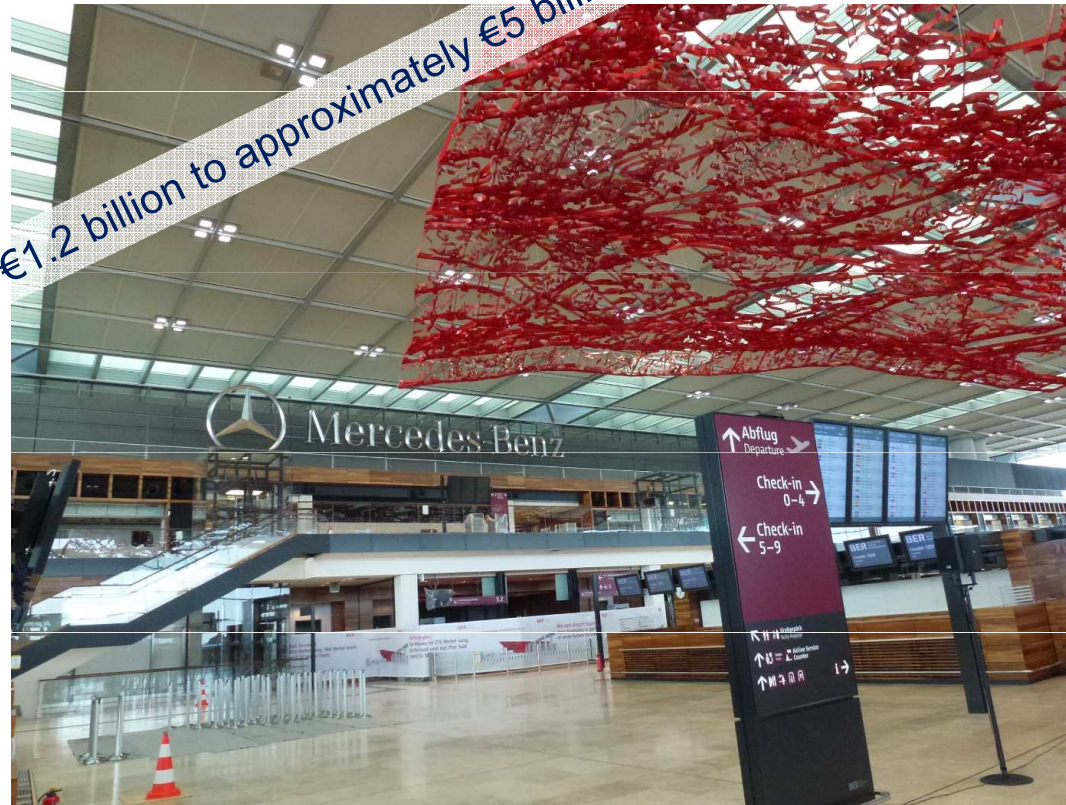
SNCF / RFF, France

€68 million with approximately 1,000 stations left to modify



Brandenburg Airport, Berlin, Germany

From €1.2 billion to approximately €5 billion



NATO HQ, Brussels, Belgium



Proč projekty selhávají

Chybějící zdůvodnění projektu, nedostatečné zdůvodnění (byznysové) relevance (business case).

Špatně definované výstupy, zmatek v tom, čeho má projekt dosáhnout.

Nedostatek komunikace mezi zúčastněnými stranami.

Špatně definované role a odpovědnosti mezi členy projektového týmu.

Špatný odhad nákladů a času.

Špatné plánování a koordinace zdrojů.

Nedostatečné měřitelné indikátory a nedostatečná kontrola pokroku.

Nedostateky v kontrole kvality.

**MUNI
ECON**

Projekt Projektové řízení

Projekt (definice)

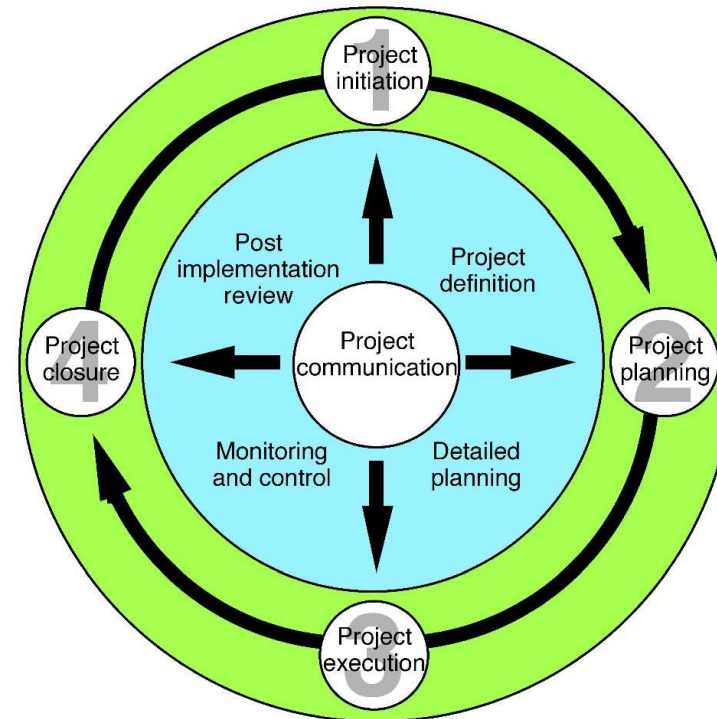
- Projekt je dočasná organizace, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více obchodních produktů podle dohodnutého obchodního případu.
- krátkodobá snaha o vytvoření jedinečného cíle (produktu / služby).
 1. dočasnost = je stanoven termín zahájení a ukončení.
 2. jedinečnost
 - cíl
 - technologie
 - lidé (=KSA)
 - vnější vlivy a rizika

=> jedinečný (one-shot) = každý projekt je realizován pouze jednou.

Životní cyklus projektu

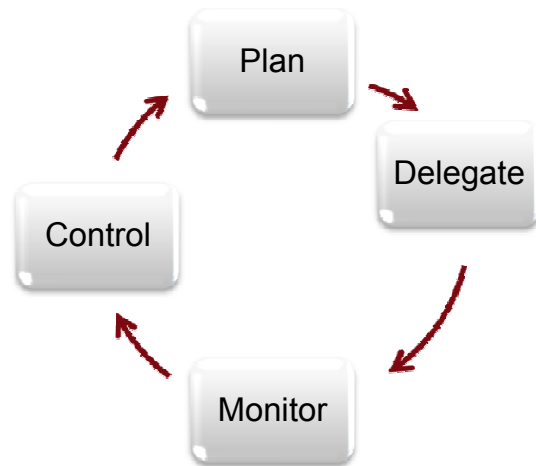
Posloupnost fází

- Příprava a zahájení
- Plánování
- Realizace (koordinace, monitorování a kontrola)
- Uzavření



Co je projektové řízení

Projektový management je plánování, delegování, monitorování a kontrola všech aspektů projektu a motivace zúčastněných k dosažení cílů projektu v rámci očekávaných (stanovených) indikátorů z hlediska **času, nákladů, kvality, rozsahu, přínosů a rizik**.



The 6 aspects to be managed:

Timescales

Cost

Quality

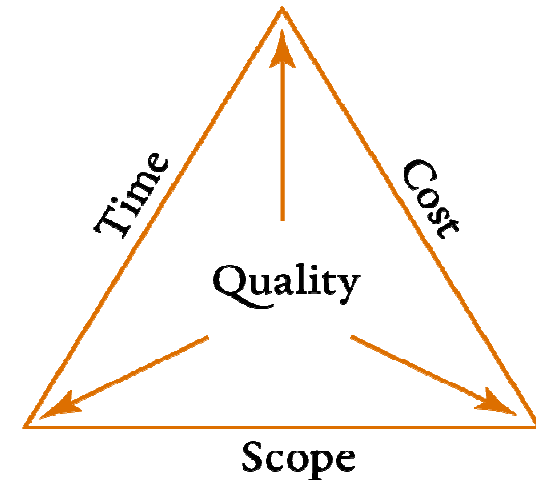
Scope

Risk

Benefits

Problém vzájemné závislosti

- Jednotlivé aspekty jsou vzájemně závislé
- specifika projektu definují **relativní** důležitost každé jednotlivé úrovně (základny)



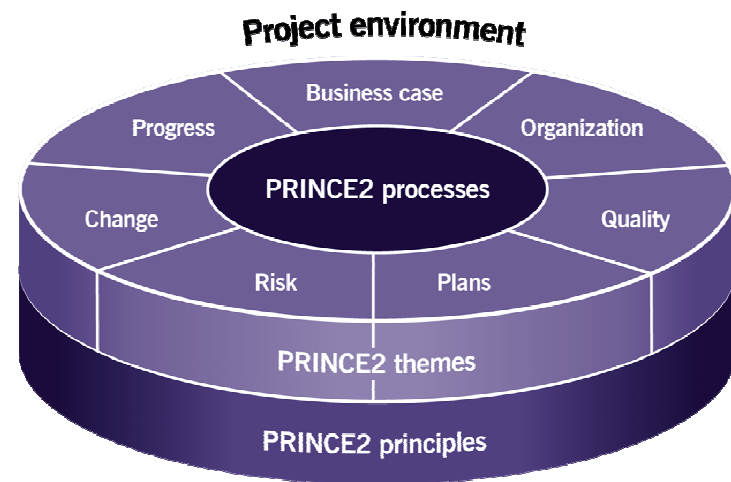
=> je třeba hledat vyvážená řešení. Jedná se spíše o **optimalizační problém** (x maximalizace/minimalizace jednotlivých kategorií).

...and that can be very challenging!

Náš přístup k řízení projektů

vychází ze standardu
projektového řízení PRINCE2

- PRINCIPY složené z povinností a osvědčených postupů.
- aspekty projektového řízení definované jako TÉMATA, která mají být řešena průběžně a paralelně v průběhu celého projektu.
- PROCESY, které se zabývají chronologicky postupem projektu v průběhu jeho životního cyklu a prolínají se s (manažerskými) činnostmi týkajícími se různých témat.



Principy projektového řízení

7 hlavních zásad

- Trvalé obchodní (byznysové) odůvodnění
Continued Business Justification
- Učení se ze zkušeností
Learning From Experience
- Definované role a odpovědnosti
Defined Roles And Responsibilities
- Řízení podle (manažerských) etap
Manage By Stages
- Řízení podle výjimek
Manage By Exception
- Zaměření na produkty
Focus On Products
- Přizpůsobení prostředí projektu
Tailor To Suit The Project Environment

Proč jsou důležité

- Univerzální v tom, že se vztahují na každý projekt.
- Posilující, protože dávají odborníkům z praxe větší sebedůvěru a schopnost ovlivňovat a utvářet, jak bude projekt řízen
- Sebepotvrzující se v tom, že jsou ověřeny v praxi po mnoho let

=> principy musí být dodrženy při řízení (každého) projektu.

Témata projektového řízení

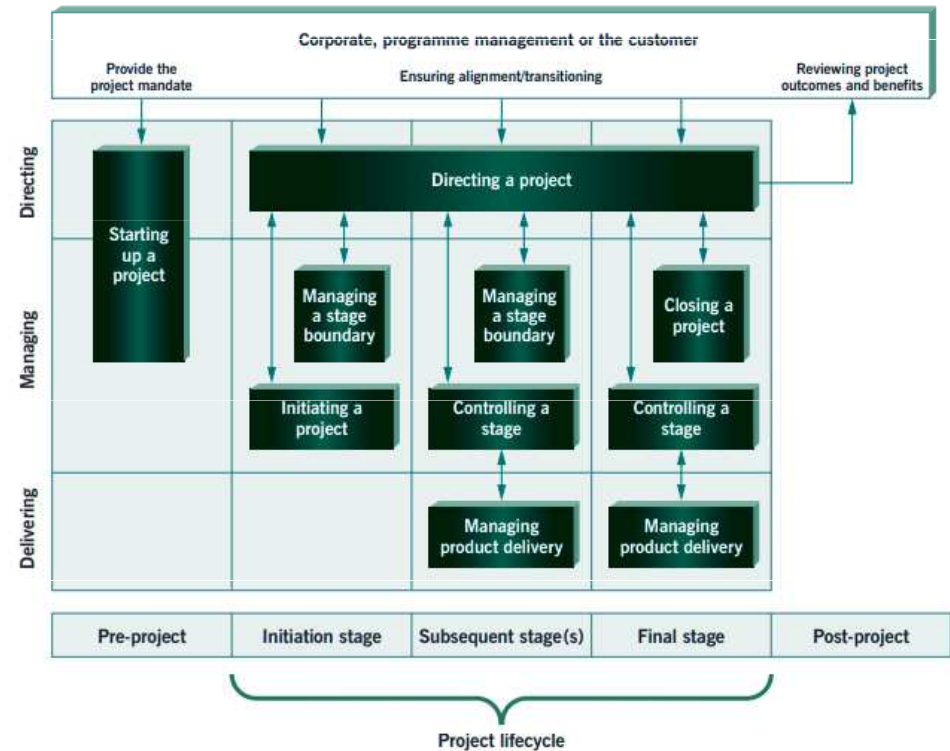
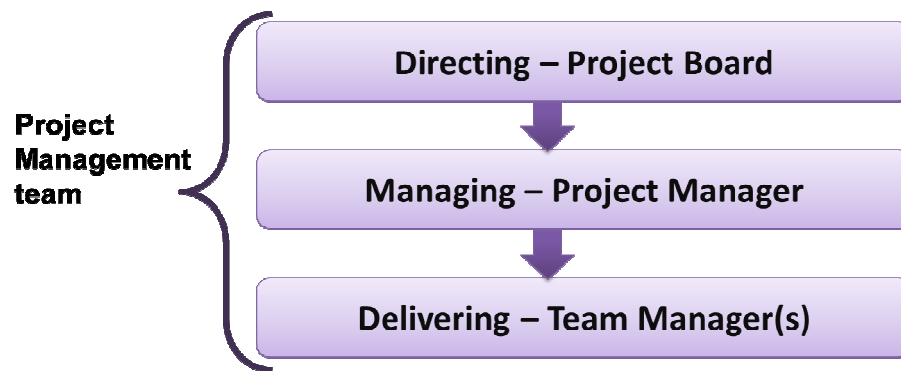
7 témat projektového řízení

- Témata popisují aspekty řízení projektu, které je třeba průběžně řešit v průběhu životního cyklu projektu
- Silnou stránkou tohoto přístupu je způsob, jakým je těchto sedm témat pečlivě navrženo, aby se efektivně propojilo
- Zdůvodnění projektu (business case)
- Organizace (organization)
- Kvalita (quality)
- Plány (plans)
- Riziko (risk)
- Změna (change)
- Pokrok (progress)

Project management processes

Project management processes

- procesy se zabývají chronologickým tokem projektu a akce týkající se různých témat se mísí dohromady
- jsou navrženy tak, aby propojily různé úrovně projektového řízení



Přizpůsobení (tailoring)

Proč chceme (potřebujeme) přizpůsobit náš přístup

- vhodné přizpůsobení zajišťuje takovou úroveň projektového řízení, která příliš nezatěžuje tým projektového managementu.
- zajišťuje odpovídající úroveň správy, plánování a kontroly při přijatelné úrovni rizika.

Co lze přizpůsobit

- Procesy lze kombinovat nebo přizpůsobovat.
- Témata aplikujeme pomocí nástrojů/technik vhodných pro daný projekt.
- Role mohou být sloučeny nebo rozděleny, pokud je zachována odpovědnost a nedochází ke střetu zájmů.
- Řídící produkty (= dokumenty) lze kombinovat nebo rozdělit a měly by mít formu nejvhodnější pro projekt a jeho prostředí.
- Terminologie může být změněna tak, aby vyhovovala jiným standardům nebo zásadám, za předpokladu, že je důsledně uplatňována.

Otázky?

MUNI
ECON

Projekt jako organizace

Organizing theme

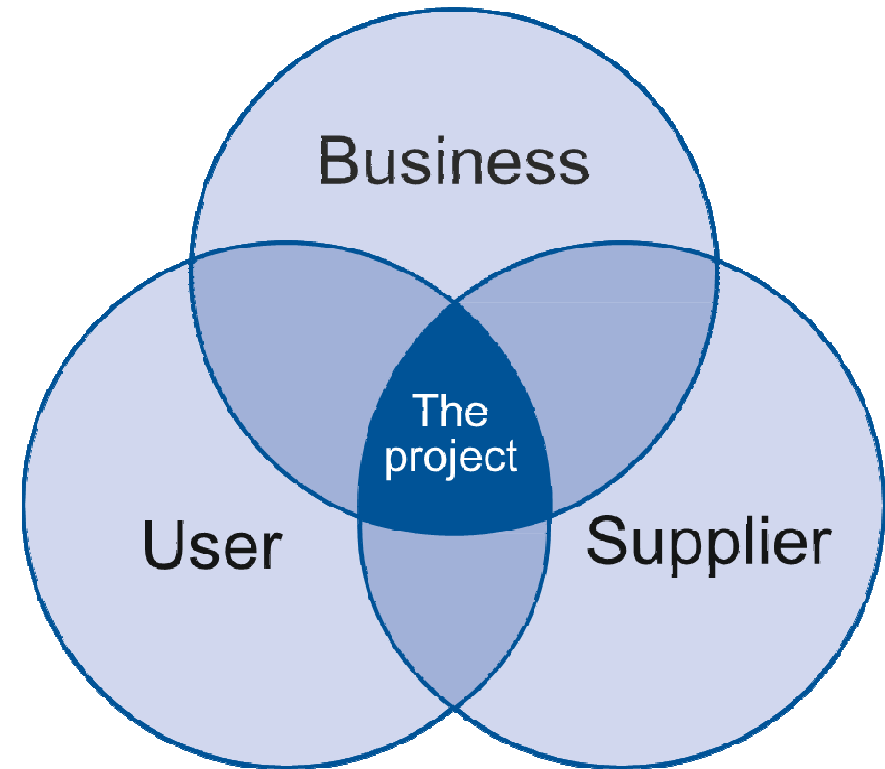
Communications management approach

Stakeholderský přístup k řízení projektů

Stakeholder - definice

- jakýkoli jednotlivec, skupina nebo organizace, která může ovlivnit, být ovlivněna nebo se cítit ovlivněna iniciativou (tj. programem, projektem, aktivitou nebo rizikem).

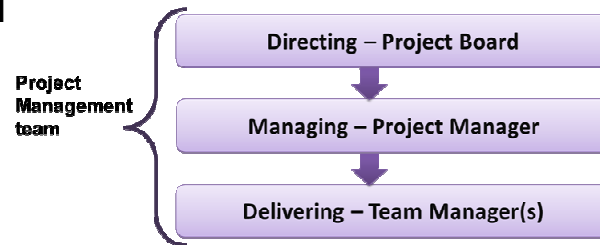
Tři hlavní zájmové skupiny



Organizace projektu

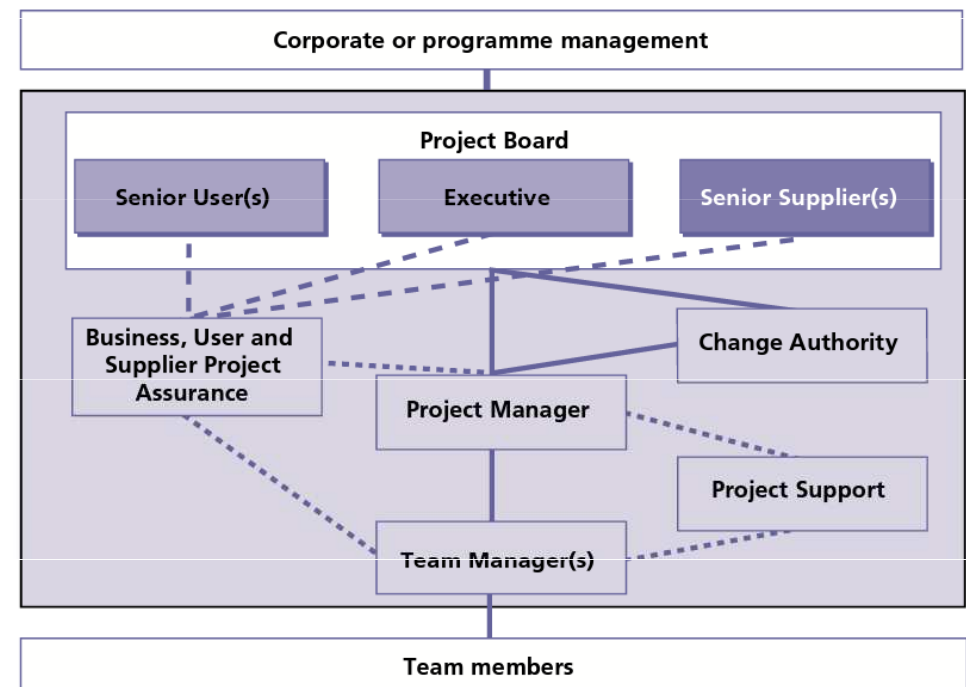
Charakteristiky úspěšných projektových týmů

- zahrnují zájmy stakeholderů Podnik, Uživatele a Dodavatele.
- mají jasně definované role na všech úrovních řízení



- odpovědnost na všech úrovních je dobře definována.
- má definovány efektivní komunikační nástroje.

Struktura projektového týmu



Řídící výbor (project board)

- odpovídá za úspěch nebo neúspěch projektu z hlediska obchodních, uživatelských a dodavatelských zájmů.
- poskytuje jednotné vedení projektu.
- usnadňuje integraci projektového týmu s funkčními útvary zúčastněných organizací.
- poskytuje zdroje a schvaluje požadované finanční prostředky.
- poskytování viditelnou a trvalou podporu projektovému manažerovi.

Uživatel (senior user)

- role může být rozdělena mezi více zástupců (osob)
- zastupuje všechny uživatele specifikuje všechny uživatelské požadavky a přínosy, kterých má být dosaženo, a je odpovědný za jejich realizaci
- spolupracuje s projektovým týmem projektového a kontroluje, zda řešení splňuje požadavky na kvalitu, funkčnost a snadnost použití
- garantuje dostupnost uživatelských zdrojů

Výkonný sponzor (executive)

- vždy 1 osoba
- je v konečném důsledku zodpovědný za úspěch projektu, je klíčovým rozhodovatelem
- zajišťuje, aby byl projekt zaměřen na dosažení svých cílů a dodání produktu, který dosáhne předpokládaných přínosů
- vyvažuje požadavky zainteresovaných stran podniku, uživatele a dodavatele
- zodpovídá za návrh a jmenování projektového týmu, včetně dalších členů projektového výboru

Dodavatel (senior supplier)

- role může být rozdělena mezi více zástupců (osob)
- zastupuje zájmy těch, kteří navrhují, vyvíjejí, usnadňují, pořizují a implementují výstupy projektu.
- odpovídá za kvalitu dodávaných produktů (výstupů) a technickou integritu projektu.
- poskytuje dodavatelské zdroje pro projekt a zajišťuje, aby návrhy byly proveditelné a realistické.
- zastupuje zájmy těch, kteří budou udržovat projektové výstupy (produkty) po ukončení projektu.

Projektový manažer

- je zodpovědný za každodenní řízení projektu
- řídí projekt jménem řídicího výboru projektu (project board)
- vždy 1 osoba, tuto roli nelze sdílet
- řídí týmové manažery, a pracovníky projektové podpory.
- na malých projektech mohou vykonávat podpůrné funkce a přímo řídit odbornou práci.

Projektový tým (manažeři týmů)

- zajišťuje realizaci výstupů přidělených projektovým manažerem.
- podává zprávy projektovému manažerovi a přebírá od něj pokyny
- manažeři týmů jsou podřízeni projektovým manažerům bez ohledu na pozici v korporaci
- pokud je manažer týmu podřízen seniornímu dodavateli, je důležité, aby tento vztah nevytvářel střet zájmů nebo nepodkopával autoritu projektového manažera
- roli týmového manažera může zastávat projektový manažer

Ostatní role

Podpora projektu (project support)

- implicitně je odpovědností projektového manažera
- může být delegována, mnoho organizací má samostatný útvar pro podporu projektů
- obvykle je zodpovědná za řízení změn, pokud není tato odpovědnost delegována jinam.
- podpora projektu (project support) a zajištění kvality projektu (project assurance) by měly být odděleny.

Zajištění kvality projektu (project assurance)

- zajištění kvality projektu podporuje projektového manažera radami a vedením.
- implicitně je odpovědností řídicího výbor, jednotliví členové jsou odpovědní v souladu s oblastí zájmu, který reprezentují
- může být delegována, pokud členové ŘV nemají dostatek času nebo odpovídající dovednosti a znalosti.
- v takovém případě jsou jmenovaní podřízeni členovi ŘV, který dohlíží na příslušnou oblast zájmu.
- členové ŘV neztrácejí odpovědnost, i když roli delegují
- role projektového zajištění nelze přiřadit projektovému manažerovi nebo projektové podpoře.

Zásady pro (případné) kombinování rolí

- role výkonného sponzora (executive) a projektového manažera nelze kombinovat
- nemůže být více než jeden výkonný sponzor (executive) a jeden projektový manažer
- odpovědnost výkonného sponzora (executive) za úspěch projektu nelze delegovat
- řídicí výbor by neměl přiřazovat roli zajištění kvality projektu (project assurance) projektovému manažerovi, týmovému manažerovi nebo projektové podpoře (project support)
- kombinace rolí seniorního uživatele (senior user) a seniorního dodavatele (senior supplier) se nedoporučuje
- je třeba vzít v úvahu případné konflikty odpovědností, schopnost převzít spojené odpovědnosti a to, zda by nemohlo dojít k vytvoření úzkých míst a překážek

Efektivní projektová komunikace

- usnadňuje řízený a obousměrný tok informací se zúčastněnými stranami.
- zahrnuje komunikaci v závěrečné fázi projektu, aby se zajistilo, že strany, které potřebují být informovány o tom, že se projekt zavírá, byly řádně informovány.
- během projektu si vedení společnosti, řízení programu nebo zákazník ponechává kontrolu tím, že dostává informace o projektu, jak je definováno v přístupu.
- často definováno v samostatném dokumentu (*Communications management approach*), za jehož tvorbu je odpovědný projektový manažer.

Communications management approach

Popisuje způsob a frekvenci komunikace se stakeholdery uvnitř i vně projektu.

Doporučený obsah dokumentu:

- *Proces a postupy*
- *Nástroje a techniky*
- *Evidence a reporting*
- *Načasování rizikových aktivit*
- *Role a odpovědnosti*
- Stakeholdeři – analýza, definice informačních potřeb

Otázky?

Předprojektová fáze

Business case

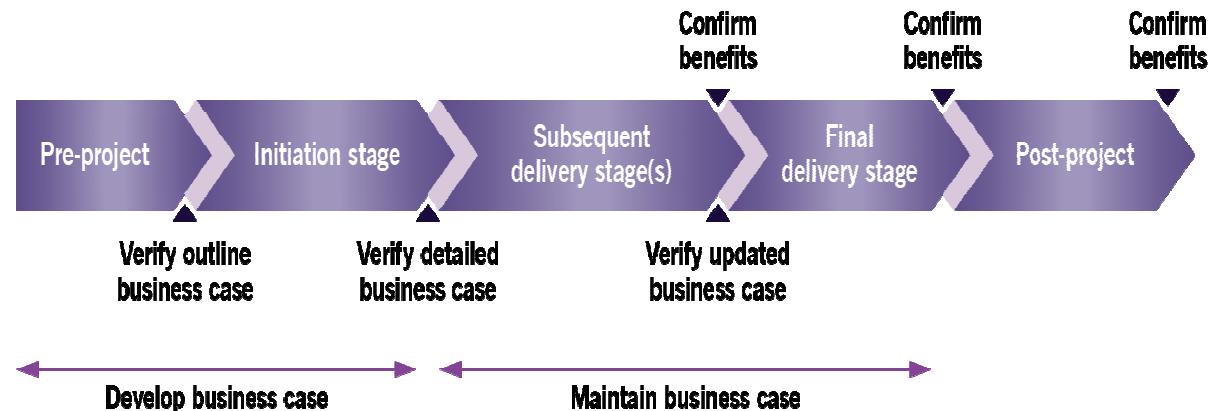
Starting up a project process

Project brief

Benefits management approach

Zdůvodnění projektu (business case)

- cílem je posoudit, zda je projekt (a v celém průběhu realizace zůstává) žádoucí, životaschopný a dosažitelný
- často písemně zpracovaný dokument, předkládaný ke schválení řídicímu výboru (project board)
- naplňuje princip Continued Business Justification => tvorba, ověřování, udržování, potvrzování



(Outline) Business Case

Definice

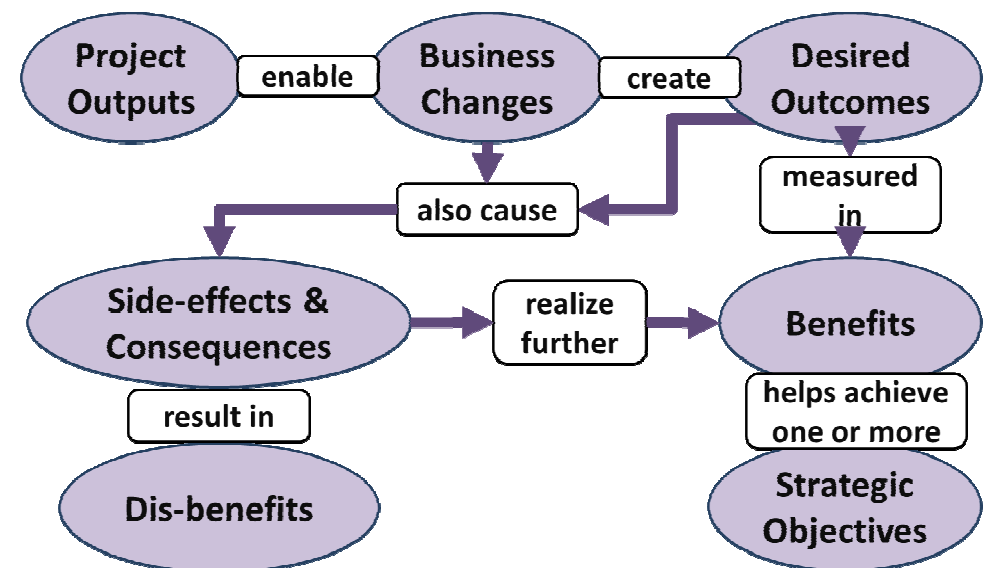
- Odůvodňuje realizace projektu na základě odhadovaných **nákladů** ve srovnání s předpokládanými **přínosy**, s přihlédnutím k souvisejícím **rizikům**.

Obsah dokumentu

- **Důvody** pro realizaci projektu
- **(Business) options** = jak dosáhnout cílů. = > analýza a odůvodněné doporučení, kterou možnost zvolit = > projektový přístup
 - Do nothing (nulová varianta)
 - Do the minimum
 - Do something
- **Očekávané přínosy** – požadované výsledky (kvalitativní i kvantitativní) by měly být vyjádřeny v měřitelných hodnotách.
- **Očekávané dis-benefity** – (potenciální) negativní výsledky projektových aktivit
- **Časové měřítko**
- (Odhadované) **náklady**
- (Očekávaná) hlavní **rizika**

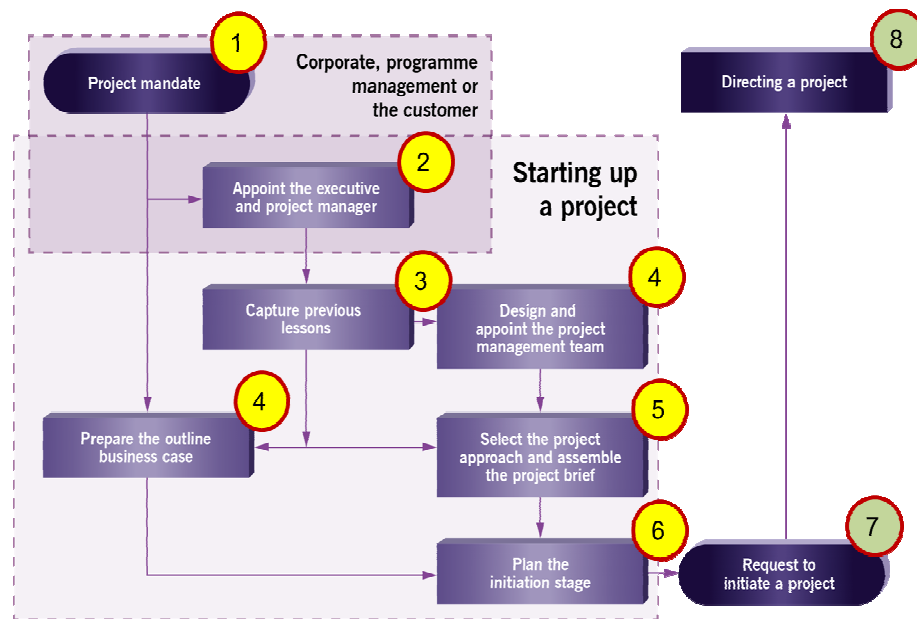
Jak poznáme, že je projekt žádoucí?

- definujeme měřitelné benefity
- porovnáváme náklady proti (plánovaným) benefitům projektu
- samostatný dokument - **Benefits management approach**
 - popisuje, **jak a kdy** lze měřit očekávané přínosy.
 - definuje aktivity a kontroly, které budou zavedeny, aby bylo zajištěno dosažení výsledků (outcomes) a realizace přínosů (benefits).
 - obsah dokumentu:
 - rozsah přístupu k řízení přínosů zahrnující, jaké přínosy mají být řízeny a měřeny.
 - **kdo** je odpovědný za očekávané přínosy.
 - jaká manažerská opatření jsou nutná k zajištění dosažení výsledků projektu.
 - jak měřit dosažení očekávaných přínosů a kdy je lze měřit.
 - jaké zdroje jsou k tomu potřeba.
 - základní metriky, ze kterých budou vypočítána zlepšení.
 - jak bude přezkoumá(vá)na výkonnost produktu projektu.
 - při ukončení projektu je předávána spolu s výstupem a řízení benefitů přechází na zákazníka nebo management programu / portfolia.



Příprava projektu (starting up a project process)

Charta projektu (Project Brief)



- **Definice projektu** – vysvětluje, čeho má projekt dosáhnout. Zahrnuje pozadí, definuje cíle projektu, požadované výstupy, rozsah a výjimky projektu, omezení a předpoklady a tolerance projektu.
- **Zdůvodnění projektu** (business case) - viz předchozí snímek č. 31
- **Popis výstupů projektu** (project product) – definuje jejich očekávanou kvalitu a akceptační kritérií.
- **Struktura projektového týmu** – definuje role a odpovědnosti v projektovém týmu.

Zahájení projektu

Initiating a project process

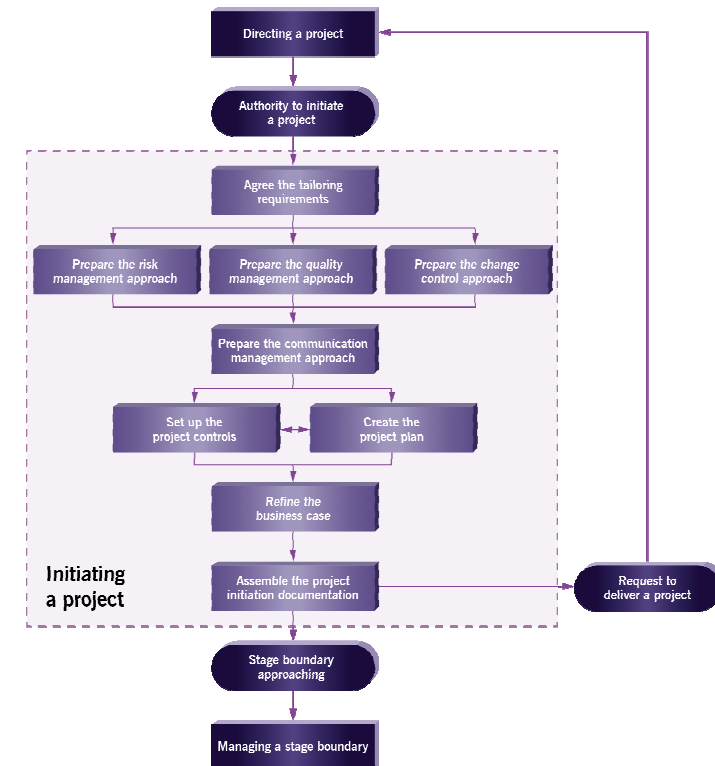
Project initiation documentation (PID) – project management approaches

Proces zahájení projektu

Co je cílem

- nastavit systém řízení projektu
 - kdo se má podílet na rozhodování o projektu
 - jak bude dosaženo požadované kvality.
 - jak budou identifikována, vyhodnocena a kontrolována rizika, problémy a změny.
 - jak bude pokrok monitorován a kontrolován.
 - kdo, v jakém formátu a kdy potřebuje informace.
- jasně definovat
 - důvody pro realizaci projektu, očekávané přínosy a související rizika.
 - rozsah toho, co je třeba udělat, a výstupy (produkty), které mají být dodány.
 - jak a kdy budou produkty projektu dodány a za jakou cenu.

Postup



Nastavení systému řízení projektu...

- určujeme, jak budeme řídit jednotlivé aspekty (témata)
- přizpůsobujeme obecná doporučení kontextu konkrétního projektu
- prostřednictvím dokumentů definující dílčí manažerské přístupy (management approaches)

Co potřebujeme nastavit

Aspekt řízení (téma)

Dokument

• kdo se má podílet na rozhodování o projektu	organizace	project brief
• jak bude dosaženo požadované kvality	řízení kvality	quality management approach
• jak budou identifikována, vyhodnocena a kontrolována rizika	řízení rizika	risk management approach
• jak budou identifikovány, vyhodnoceny a kontrolovány změny	řízení změn	change management approach
• kdo, v jakém formátu a kdy potřebuje informace	komunikace	communications manag. approach
• jak bude monitorován a kontrolován pokrok	pokrok (progress)	project plan

Řízení kvality (quality theme)

- zabývá se metodami a odpovědnostmi za specifikaci, vývoj a schvalování výstupů projektu
- zaměření na výstup (produkt) je pro kvalitu zásadní
- cílem je zajistit, aby výstupy byly dostatečně kvalitní:
 - splnily očekávání
 - umožnily dosažení přínosů

Klíčové metriky

Zákaznická (uživatelská) očekávání

- uživatelské požadavky na kvalitu výstupu, zachycené v popisu produktu
- zachyceno v diskusích se zákazníkem, upřesněno pro zahrnutí do popisu produktu,
- dohodnuto na začátku procesu zahájení projektu
- klíčové požadavky - řídí výběr řešení a ovlivňují čas, náklady, rozsah, přínosy a rizika projektu

Akceptační kritéria

- prioritní seznam kritérií, která musí projektový produkt splňovat, než bude přijat zákazníkem
- příklady jsou: snadnost použití, snadná podpora, snadná údržba, vzhled, hlavní funkce, náklady na vývoj, provozní náklady, kapacita, dostupnost, spolehlivost, bezpečnost, přesnost a výkon.
- pokud lze prokázat, že byla splněna všechna akceptační kritéria v souladu s prioritami, jsou splněny závazky projektu a projekt může být uzavřen.
- jsou definována na úrovni projektu = pro celkový výstup (project product)

Kritéria kvality

- popis specifikace kvality, kterou musí výstupy splňovat,
- nejčastěji jde o technické specifikace
- ovlivňují způsoby měření kvality, která budou aplikována osobami provádějícími kontrolu výrobku
- jsou definována na úrovni dílčích výstupů (produktů)

Klíčové dokumenty

Quality management approach

- popisuje, jak bude řízena kvalita projektu
- konkrétní procesy, postupy, techniky, normy a odpovědnosti, které mají být použity

Doporučený obsah dokumentu:

- Proces a postupy
- Nástroje a techniky
- Evidence a reporting
- Načasování rizikových aktivit
- Role a odpovědnosti

Popis výstup projektu (project product description)

- slouží k získání souhlasu uživatele s rozsahem a požadavky projektu
- definujte očekávání zákazníka v oblasti kvality
- definujte akceptační kritéria, metody a odpovědnosti

Doporučený obsah dokumentu:

- Klíčové znalosti a dovednosti potřebné k realizaci projektu
- Zákaznická (uživatelská) očekávání
- Akceptační kritéria
- Tolerance (rozpětí) kvality
- Akceptační metody
- Role a odpovědnosti

Popis (dílčích) produktů (product description)

- definujte podrobnou povahu, účel, funkci a vzhled produktu
- určuje úroveň kvality požadované od produktu.
- identifikaci činností pro výrobu, kontrolu a schválení produktu.
- určuje lidi nebo dovednosti potřebné k výrobě, kontrole a schválení produktu.

Doporučený obsah dokumentu:

- Definice (konkrétního dílčího) produktu, klíčové charakteristiky
- Klíčové znalosti a dovednosti potřebné k vývoji/výrobě/realizaci produktu
- Kritéria kvality
- Tolerance (rozpětí) kvality
- Metody kontroly kvality
- Klíčové znalosti/dovednosti pro kontrolu kvality
- Role a odpovědnosti

Registr kvality (quality register)

= manažerský nástroj řízení kvality

- shrnuje všechny plánované nebo dokončené aktivity řízení kvality
- poskytuje informace pro manažerské reporty v průběhu a na konci projektu
- dokumentuje každou aktivitu kontroly (řízení) kvality
- slouží jako záznam o kvalitě produktu
- shrnuje počet a typ prováděných činností v oblasti kvality

Quality Activity ID	Product ID	Product	Quality Method	Producer	Reviewer(s)	Approver(s)	Target Review Date	Actual Review Date	Target Approval Date	Actual Approval Date	Result
1	121	Test Plan	Inspection	Ali	Paulo	John, Rita	14-Feb	21-Feb	21-Feb	28-Feb	Pass
2	124	Water Pump	Performance Test	Paulo	Ali, Bob	John	20-Mar	20-Mar	27-Mar	NA	Fail
3	124	Water Pump	Maintenance Test	Paulo	Ali, Amir	Rita	21-Mar	21-Mar	27-Mar	27-Mar	Pass
.

Řízení změn (change theme)

Příklady

- Projekty vyžadují systematický přístup k identifikaci, analýze (měření) dopadu a řízení změn.
- Řízení problémů a změn je kontinuální činnost, která zajišťuje, že každá změna je řešena společným způsobem.
- Změny jsou označeny jako "problémy" (issues) a pokrývají všechny relevantní události, které se staly, **nebyly** plánovány a vyžadují zásah.
- Problémy mohou být vzneseny kdykoli během projektu kýmkoli, kdo se zajímá o projekt nebo jeho výsledek.

Typ změny	Definice	Příklad	Možné řešení
Issues (Problémy)	Jakýkoli problém nebo změna v projektu	Zpoždění dodávky klíčového komponentu	Záznam do Issue Register, analýza dopadu
Off-specifications	Výstup nesplňuje schválené specifikace	Chybějící funkcionality v softwaru	Oprava nebo požadavek na změnu (RFC)
Request for Change (RFC)	Požadavek na změnu schválených prvků projektu	Přidání nové funkce do softwaru	Analýza dopadu, schválení Řídicím výborem

Proces řízení změny

- existence procesu řízení změn zajišťuje, že ke změnám schválených dokumentů/rozhodnutí nemůže dojít bez souhlasu příslušného změnového orgánu.
- řídicí výbor je zodpovědný za kontrolu a schvalování požadavků. Výbor se může rozhodnout, že deleguje některá rozhodnutí na osobu nebo skupinu, která se nazývá změnová autorita (change authority).

Kroky procesu řízení změny

1. Zaznamenání změny – změna se zaznamená.
2. Posouzení změny – analyzuje se její dopad na projekt.
3. Rozhodnutí o změně – změna se buď schválí, odmítne, nebo se odloží.
4. Implementace změny – pokud je schválena, provede se a aktualizuje se projektová dokumentace.
5. Sledování a kontrola – změna se vyhodnocuje a zajišťuje se její řádné provedení.

Manažerské nástroje pro řízení změn

– Přístup k řízení změny (*change control approach*)

Popisuje postupy, techniky a standardy, které mají být použity, a odpovědnost za dosažení efektivního postupu řízení problémů a řízení změn, vč. stupnic pro posouzení priority a dopadu.

Registr změn (issue register)

používaný k zaznamenávání a sledování všech problémů (issues) v projektu

Zpráva o změně - dokumentuje detaily změny.

ID	Typ problému	Popis	Datum vzniku	Priorita	Dopad	Odpovědná osoba	Stav	Rozhodnutí/akce
001	Požadavek na změnu (RFC)	Zákazník požaduje přidání nové funkce do aplikace	15.02.2025	Střední	Odhad +10 dní práce	Projektový manažer	Otevřeno	Čeká na schválení Řídicím výborem
002	Nesoulad se specifikací (Off-specification)	Testovací skripty neodpovídají požadavkům	17.02.2025	Vysoká	Možné zpoždění testování	Vedoucí testování	Řešeno	Oprava ve verzi 1.2
003	Obecný problém	Nedostupnost klíčového dodavatele	19.02.2025	Kritická	Riziko zpoždění o 2 týdny	Projektový manažer	Eskalováno	Eskalováno k Řídicímu výboru
004	Požadavek na změnu (RFC)	Zvýšení rozpočtu na marketingovou kampaň	20.02.2025	Nízká	+5 % k rozpočtu	Marketingový manažer	Uzavřeno	Schváleno a aktualizováno v plánu

Řízení rizik (risk theme)

- popisuje, jak bude řízení rizik začleněno do systému projektového řízení
- řeší jedinečný kontext a požadavky projektu
- zahrnuje postoj Řídícího výboru k podstupování rizika (ochota riskovat = risk appetite).

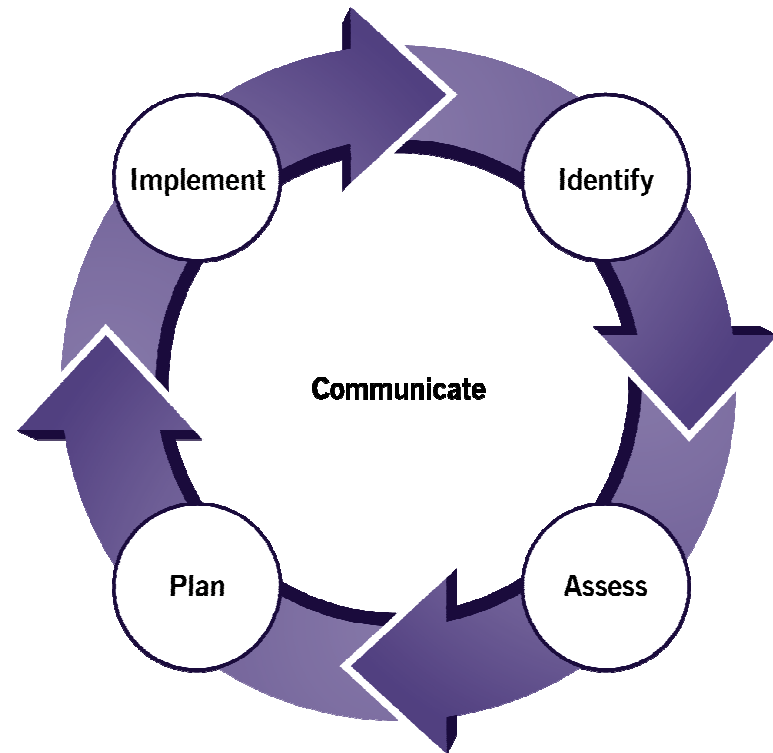
Proces řízení rizika

Nejistá událost nebo soubor událostí, které, pokud nastanou, budou mít vliv na dosažení cílů.

- **Hrozby** jsou rizika s potenciálním negativním dopadem.
- **Příležitosti** jsou rizika s potenciálním pozitivním dopadem.

Riziko se měří kombinací pravděpodobnosti výskytu vnímané hrozby nebo příležitosti a velikosti jejího dopadu na cíle.

Rizika jsou nevyhnutelná a musí být řízena.

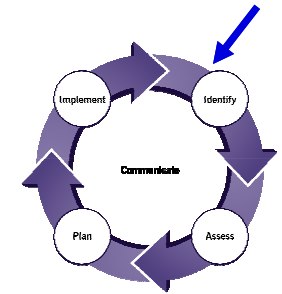


Proces řízení rizika - krok 0

Definice kontextu

- formulace přístupu k řízení rizik (risk management approach)
- přístup ovlivňuje mnoho faktorů, jako jsou očekávání zákazníka v oblasti kvality, počet zapojených organizací, potřeby zainteresovaných stran, dynamika projektu a předpoklady.
- velká část těchto informací pochází ze charty projektu (project brief) a popisu produktu projektu, podnikových směrnic a politik.

Risk Management Approach



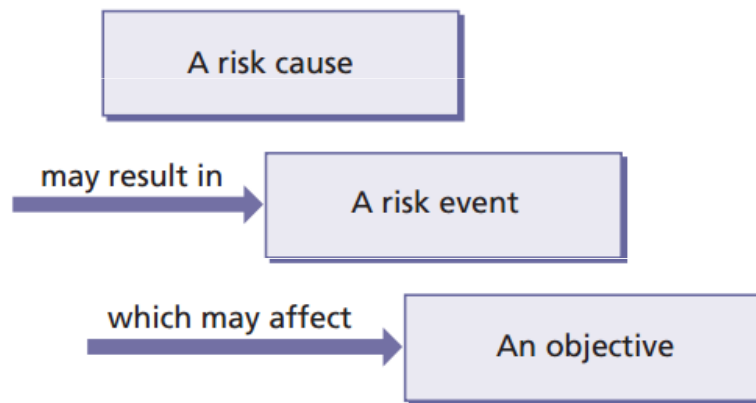
Doporučený obsah dokumentu:

- *Proces a postupy*
- *Nástroje a techniky*
- *Evidence a reporting*
- *Načasování rizikových aktivit*
- *Role a odpovědnosti*
- Stupnice pravděpodobnosti, dopadu, načasování
- Kategorizace rizik, kategorie odpovědí
- Indikátory včasného varování
- Tolerance rizika

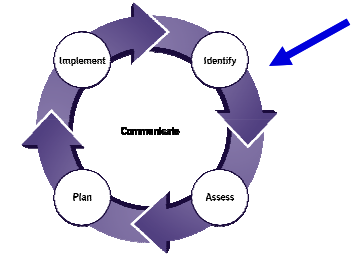
Proces řízení rizika - krok 1

Identifikace rizika

- proactively determine opportunities and threats as early as possible.
- captured in the risk register.
- articulate the cause, event and effect aspects.



Registr rizik (risk register)



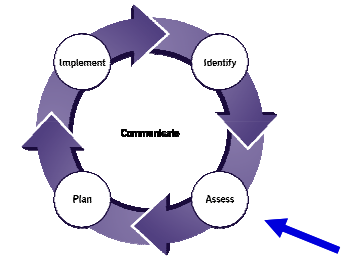
Doporučený obsah dokumentu:

- kdo a kdy na možné riziko upozornil
- kategorie rizika, jak je definována v RMA
- popis rizika a jeho blízkosti
- pravděpodobnost, dopad a očekávaná hodnota
- kategorie reakce na riziko a druh reakce
- status, vlastník a zodpovědná osoba (která má konat)

Proces řízení rizika - krok 2

Analýza rizika

- první krok se zabývá riziky z hlediska pravděpodobnosti, dopadu a toho, jak rychle se riziko pravděpodobně projeví, pokud nebudou přijata žádná opatření (blízkost).
- druhý krok se zaměřuje na posouzení čistého vlivu všech identifikovaných rizik při agregaci. Celkovou závažnost lze porovnat s tolerancí rizika.



Probability	0.9	Very high 71–90%	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	0.7	High 51–70%	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
	0.5	Medium 31–50%	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
	0.3	Low 11–30%	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
	0.1	Very low 10% or less	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08
		Very low	Low	Medium	High	Very high	
		0.05	0.1	0.2	0.4	0.8	
		Impact					

Very high				1 3	
High	11				4
Medium		6		6	
Low		10		7	
Very low	9		2		5
Prob. Impact	Very low	Low	Medium	High	Very high

----- Risk tolerance line

Proces řízení rizika – krok 2 (pokr.)

- Ochota riskovat, vystavení riziku a tolerance rizika spolu souvisí, ale nejsou stejné.
- Vystavení riziku: Rozsah rizika, které organizace v dané době nese.
- Tolerance rizika: Prahové úrovně vystavení riziku, které lze při příslušném schválení překročit, ale jejichž překročení vyvolá určitou formu eskalace.
- Ochota riskovat: Jedinečný postoj organizace k podstupování rizika, který zase diktuje míru rizika, kterou považuje za přijatelné.

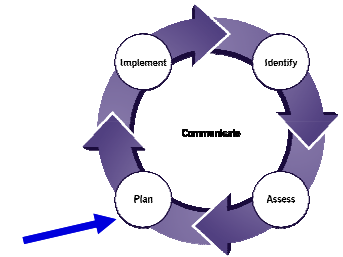
Very high				1 3	
High	11				4
Medium		8		6	
Low		10		7	
Very low	9		2		5
Prob. Impact	Very low	Low	Medium	High	Very high

----- Risk tolerance line

Proces řízení rizika - krok 3

Plánování reakce

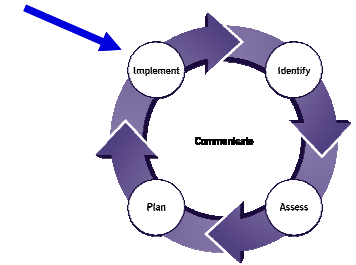
- identifikace a vyhodnocení možností reakce na hrozby a příležitosti
- cílem je zajistit vyváženou reakci na rizika s přihlédnutím k nákladům reakce a hodnotě rizika
- snižuje pravděpodobnost, že projekt nebude schopen reagovat, když se identifikovaná rizika naplní



Opportunity	Threat
Exploit	Avoid
Enhance	Reduce
Transfer	
Share	
Accept	
Prepare Contingency Plans	

Proces řízení rizika - krok 4

Implementace reakce



- zajišťuje, aby byly podniknuty kroky proti rizikovým reakcím, aby byla sledována jejich účinnost, a pokud jsou neúčinné, byla přijata nápravná opatření.
- Osoba pověřená řízením, monitorováním a kontrolou rizika je **vlastníkem rizika**. Vlastníci rizik jsou také zodpovědní za implementaci reakcí.
- **Zodpovědná osoba** za provedení reakce na riziko se nazývá osoba zabývající se rizikovou akcí. Osoby odpovědné za reakci rizika podporují vlastníky rizik a přijímají od nich pokyny.

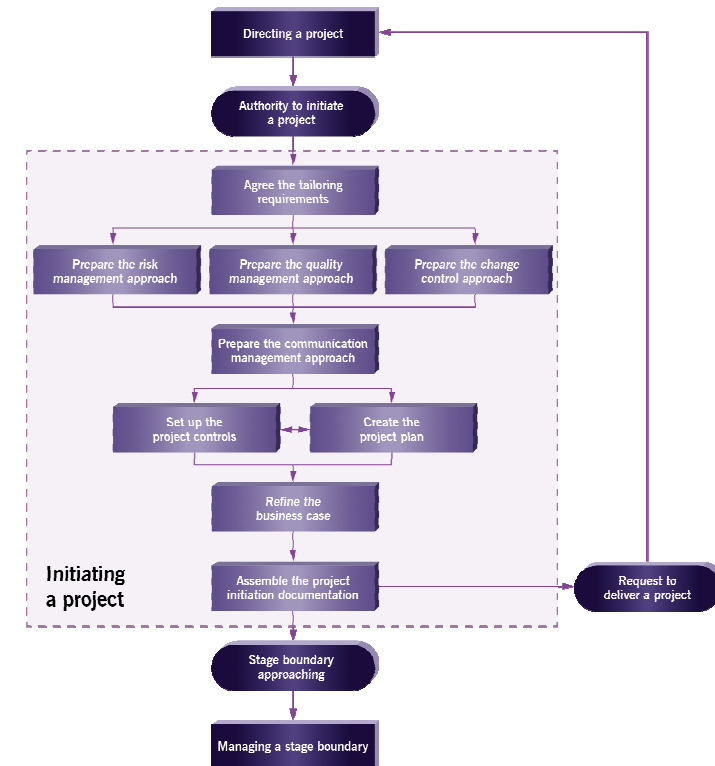
Proces zahájení projektu

Co je cílem

- nastavit systém řízení projektu
 - kdo se má podílet na rozhodování o projektu
 - jak bude dosaženo požadované kvality.
 - jak budou identifikována, vyhodnocena a kontrolována rizika, problémy a změny.
 - jak bude pokrok monitorován a kontrolován.
 - kdo, v jakém formátu a kdy potřebuje informace.
- jasně definovat
 - důvody pro realizaci projektu, očekávané přínosy a související rizika.
 - rozsah toho, co je třeba udělat, a výstupy (produkty), které mají být dodány.
 - jak a kdy budou produkty projektu dodány a za jakou cenu.

→ PLÁNOVÁNÍ = PŘÍŠTÍ SETKÁNÍ

Postup



Otázky?