

# Management II

## Projektové řízení

Zpracovali:

Dita Jirků

Jan Slaviček

Andrea Klimasová

# 1. Projektové řízení

- **Projektový management (projektové řízení)** je přístupem řízení při prosazování zásadních změn, které představují s ohledem na svou složitost, délku trvání a nutnost koordinace obtížný realizační úkol.
- **Projektové řízení se uplatňuje všude tam, kde:**
  - je nutné implementovat významné změny
  - kde má management zájem na rychlé realizaci těchto změn
  - a zároveň kde je zřejmé, že k úspěšné realizaci změn je třeba překonat útvárovou uzavřenost a pružně zapojit pracovníky z různých útvarů.
- **Uplatnění projektového řízení:**
  - projekty **vývojové**
  - projekty **engineeringové**
  - projekty **manažerské**
  - podnikatelské **projekty**

## 2. Základní pojmy

- *Projekt* – specifický způsob dosažení změny, dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností na vytvoření záměru. Jde zpravidla o jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli.
- *Projektové řízení (projektový management)* – uplatnění specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností v projektových činnostech s cílem splnit úkoly stanovené projektem.
- *Plán projektu* – formální, schválený dokument používaný pro řízení a kontrolu realizace projektu
- *Vedoucí projektu* – osoba vybavená příslušnou působností, pravomocí a odpovědností, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu. Měla by disponovat vhodnými osobními vlastnostmi.

## 2. Základní pojmy - pokračování

- Projekt *zahrnuje 3 dimenze - tzv. trojimperativ*, a to:
  - věcnou - CO se musí udělat, (JAK kvalitně)
  - časovou - KDY se to má udělat
  - nákladovou - ZA KOLIK se to musí udělat, (spotřebovaná práce, finance)

# 3. Vlastnosti projektu

- Před započítím rozsáhlejší pracovní činnosti je vhodné:
  - zpracovat **projekt** - vědět co, kdy, jak, kde, za kolik.
  - získat informace o potřebných zdrojích, časovém horizontu a požadované kvalitě
- Možnost měnit průběh projektu s ohledem na neočekávané události
- Dosažení požadovaných cílů
- Lze určit stav i termín začátku, dobu trvání (která je konečná) a termín dokončení projektu
- Projekty se zpravidla člení do dílčích procesů, které mohou probíhat paralelně, či následně
- Koordinací procesů, jejich kontrolou i operativním řešením vzniklých problémů se zabývá právě projektový management.
- Cílem projektového managementu je zajistit, aby projekty dodržely časový harmonogram, rozpočet a byly zpracovány v požadované kvalitě.

# 4. Náležitosti projektu

- Činnosti nutné k realizaci projektu jsou obvykle jedinečné, časově omezené, nicméně je možné shrnout je do

## **4 základních etap:**

- vymezení a definování zadání projektu
- plánování projektu
- realizace projektu
- předání a vyhodnocení projektu

# 5. Vymezení projektu

- Je týmová analýza problému, který je třeba řešit, identifikují se potřeby a cíle, generují možná řešení, stanovuje strategie, hodnotí se úroveň rizika, odhadují se požadavky na zdroje.
- Důvody pro vznik projektu mohou být:
  - externí – poptávka na trhu, požadavek zákazníka, legislativní změny
  - interní – řešení vývojového problému, implementace opatření zaměřeného na zlepšení podnikových procesů
- Dříve, než se zpracuje definitivní podoba zadání projektu, je třeba provést vyhodnocení zvoleného návrhu. Vyhodnocení může být impulsem pro doplnění či upravení podkladů nebo pro postoupení návrhu přímo k dalšímu řízení.

# 6. Plánování projektu I.

- Výstupem procesu plánování je plán projektu, vymezující jednotlivé dimenze projektu:
  - Určení věcné dimenze znamená
    - vymezit všechny činnosti nutné k naplnění projektu
    - stanovení pořadí jednotlivých činností a jejich návaznost
  - Plánování časové dimenze
    - určit časové intervaly, termíny začátku a dokončení jednotlivých činností
    - každé činnosti přiřazuje několik časových hodnot
    - Možné techniky ke stanovení celkového časového harmonogramu projektu.
      - Ganttovy diagramy
      - Síťové analýzy



# 6. Plánování projektu II.

- Nákladová dimenze:
  - vymezení zdrojů nutných k realizaci jednotlivých činností
  - odhad nákladů
  - stanovení rozpočtu nákladů
- Pro úspěšnou realizaci projektu je třeba stanovit i organizační dimenzi:
  - vymežit realizační týmy, stanovit kompetence a odpovědnost za realizaci celkového projektu, ale i za splnění jednotlivých dílčích činností.
- Výstup etapy plánování projektu musí vyjasnit:
  - kdy začne a kdy skončí realizace projektu
  - jaké budou dílčí činnosti a jejich výstupy a jaký je celkový rozpočet projektu
  - které činnosti jsou „rizikové“
  - s jakými rezervami projekt počítá
  - které útvary a kteří pracovníci jsou odpovědní za realizaci projektu

# 7. Realizace projektu

- Zahrnuje řízení a kontrolu projektu.
- Řízení probíhá v reálném čase podle plánu a kontrolují se odchylky od plánu (v čase, nákladech či kvalitě). Na základě těchto zjištění se přijímají potřebná korekční opatření.
- Výchoziskem pro realizaci projektu je dobře zpracovaný plán projektu.

## 8. Předání a vyhodnocení projektu I

- Fáze předání uzavírá projekt jeho předáním uživateli.
- Tzn., že v této fázi je projekt spouštěn do provozu a testován, je ověřováno, zda byl problém skutečně vyřešen.
- Tuto závěrečnou etapu je možné rozčlenit:

# 8. Předání a vyhodnocení projektu II

## Vyhodnocení projektu

- testování
- zkušební provoz

## Předání projektu

- před.protokol
- rutinní provoz
- garance projektu

## Vyhodnocení projektu

- managementu
- ekonomických výsledků

*Obr.č.1: Předání a vyhodnocení projektu  
Zdroj: Jaromír Veber, Management, str.616*

## 8. Předání a vyhodnocení projektu III

- Předmětem vyhodnocení projektového řízení jsou:
  - zhodnocení plánovací etapy
  - analýza etapy realizace
  - vyhodnocení ekonomických výsledků

# 9. Rizika projektů

- **Rizika** – týkají se průběhu realizace projektu i konečné podoby projektu.
  - je třeba tato rizika určit, analyzovat a reagovat na ně.
- **Procesy směřující k minimalizaci rizik:**
  - určení potenciálních rizikových situací - mohou se týkat jak projektu, tak řízení, a mohou mít charakter interní nebo externí.
  - ohodnocení rizik - posouzení jejich možných důsledků pro výsledný projekt, a to především u rizikových stavů s vysokou pravděpodobností.
  - stanovení protirizikových opatření
  - realizace těchto opatření – posilování informovanosti, využití osvědčených postupů, kvalifikování řešitelé, postupné rozhodování, pojištění rizik apod.

# 10. Řízení rizik

- Při této fázi projektu se uvažují 3 **typy protirizikových opatření**:
  - předcházení = vyloučení potenciálního rizika vytipované rizikové události vyloučením jeho známých příčin
  - zmírňování = tlumení účinků případné vytipované rizikové události přijetím opatření,
  - záchrana, smíření se s následky nežádoucí události = rezervy
- Pokud dojde k rizikové události, je před použitím konkrétního protirizikového opatření nutné analyzovat vzniklou situaci. Dle této analýzy je možné určit, zda uvažovaná opatření jsou či nejsou vhodná a případně přijmout další doplňková opatření.
- Po realizaci těchto opatření je třeba vyhodnotit jejich účinnost s ohledem na cíle a plán projektu.

# 11. Použitá literatura

- VEBER, J., *Management. Základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2000.
- CHRUDINA, L., *Projektové řízení*, 1. vydání, Praha: ČSAV, nakl. a vyd. ARCH, 1991.
- NĚMEC, V., *Projektový management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002.
- FIALA, P., *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*, 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2004.
- DOLANSKÝ V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V., *Projektový management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing spol. s r.o., 1996.



**Děkujeme za pozornost.**