

MUNI  
ECON

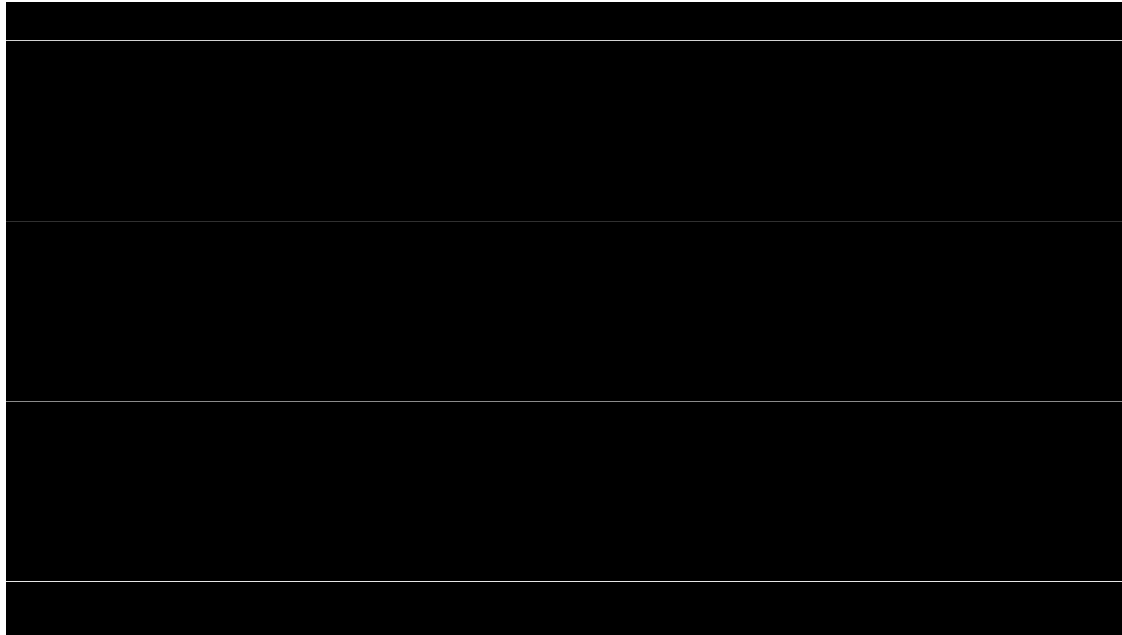
# Projektový management

# Představení a Vaše očekávání

MUNI  
ECON

# 1. část

# Proč je dobré řídit projekty?



# Co se v projektech často stává?

- nejasně definované cíle
- chybějící plány a nedostatečná koordinace zdrojů
- chybné odhady
- nereálné a zastaralé plány
- plány neodpovídající realitě projektu
- formální nebo žádná práce s riziky

# Jak může projektové řízení pomoci?

- rychlejší/plynulejší průběh projektu (nebo bez zpoždění😊)
- lepší vztahy s partnery a dalšími
- kvalitnější výstupy a jejich obhajitelnost
- spokojenější tým
- lepší kontrola zdrojů
- nižší náklady/vyšší produktivita

*According to PriceWaterhouseCooper's [Insights and Trends: Current Portfolio, Programme and Project Management Practices](#), almost all — 97% — of surveyed companies believe that project management (PM) is "critical to business performance and organizational success, and 94% agreed that PM enables business growth."*

# O čem to opravdu je?

Hlavně o tom, umět se rozhodnout:

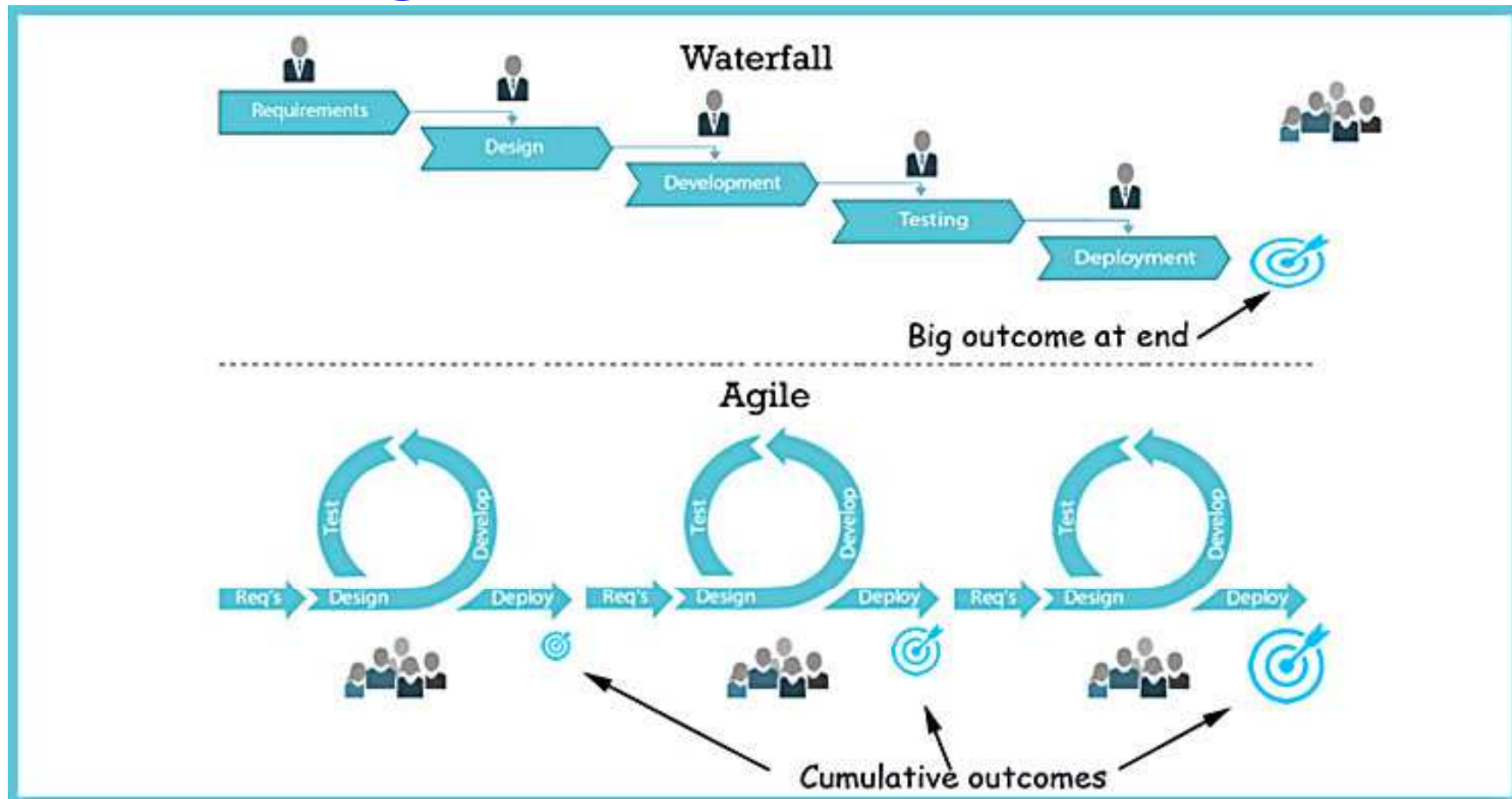
- čemu se věnovat,
- co řídit,
- umět seřadit věci dle priorit,
- na co se vykašlat 😊



# Standardy projektového řízení

- IPMA (level D-A)
- PMI (PMP)
- PRINCE2 (Foundation, Practitioner)
- Agilní přístupy (Scrum)
- Agilní transformace

# Waterfall vs. agile



# Co je projekt?

Omezený čas

Složitý

Nový nebo  
jedinečný

Žádoucí výstup (cíl)

Požadavky na  
čas, náklady a  
výstupy

# Co je projekt

= dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního výsledku (produktu / služby)

- dočasnost
- unikátnost (cíl, technologie, lidé, vnější vlivy a rizika)
- jedinečnost
- omezení (čas, zdroje)
- složitost
- rizikovost

- Které charakteristiky splňuje Váš projekt?  
(aneb charakteristiky projektů na MU)
- Kdo je projektový manažer?

# Co je a není projekt?

	<b>Definitely <i>Is</i> a Project</b>	<b>Might Be a Project</b>	<b>Definitely <i>Is Not</i> a Project</b>
Example	Constructing a hotel.	Painting a bedroom	Processing employee time data to produce payroll checks
Rationale	Meets the generally accepted definition of a project. It is a one-of-a-kind product It started from a piece of ground and was developed into a complex.	Is probably better to call this work a task because of its simplicity. Extensive formal documentation, status meetings, and so forth are probably not necessary.	Better thought of as process or operations management. Making a major change to upgrade the payroll system <i>could</i> become a project.

Rosenau, M. D., & Githens, G. D. (2011). *Successful Project Management*. John Wiley & Sons Inc.

# Je to projekt?

1. Fulfilling a new traveler request at an operations center
2. Designing a report to track metrics for management
3. Factory production of a car
4. Developing new functionality in an information dashboard
5. Preparing standard reports to management
6. Establishing an operations center

# Program, portfolio

## Program

- Více projektů
- Koordinace za účelem dosažení strategického cíle
- Většinou dlouhodobé, časově omezené

## Portfolio

- Více projektů a programů, ne nutně souvisejících
- Bez začátku a konce

# Fáze projektového řízení





## PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

- Studie příležitosti
- Studie proveditelnosti
- Strategie

*Logický rámec*

*Analýza stakeholderů*

## FÁZE ŘÍZENÍ PROJEKTU

- Zahájení
- Plánování
- Realizace + kontrola
- Ukončení

*CPM*

*Gannt*

*WBS*

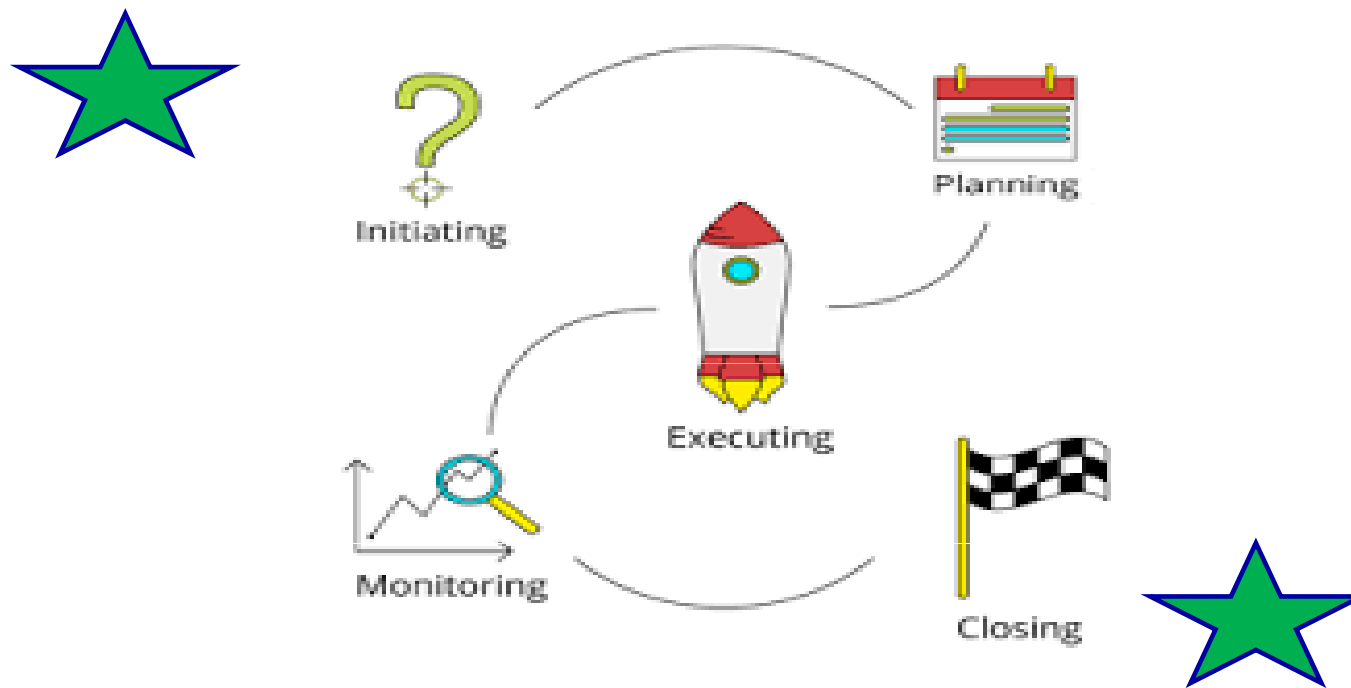
*Analýza rizik*

*Plánovací poker 😊*

## POPROJEKTOVÁ FÁZE

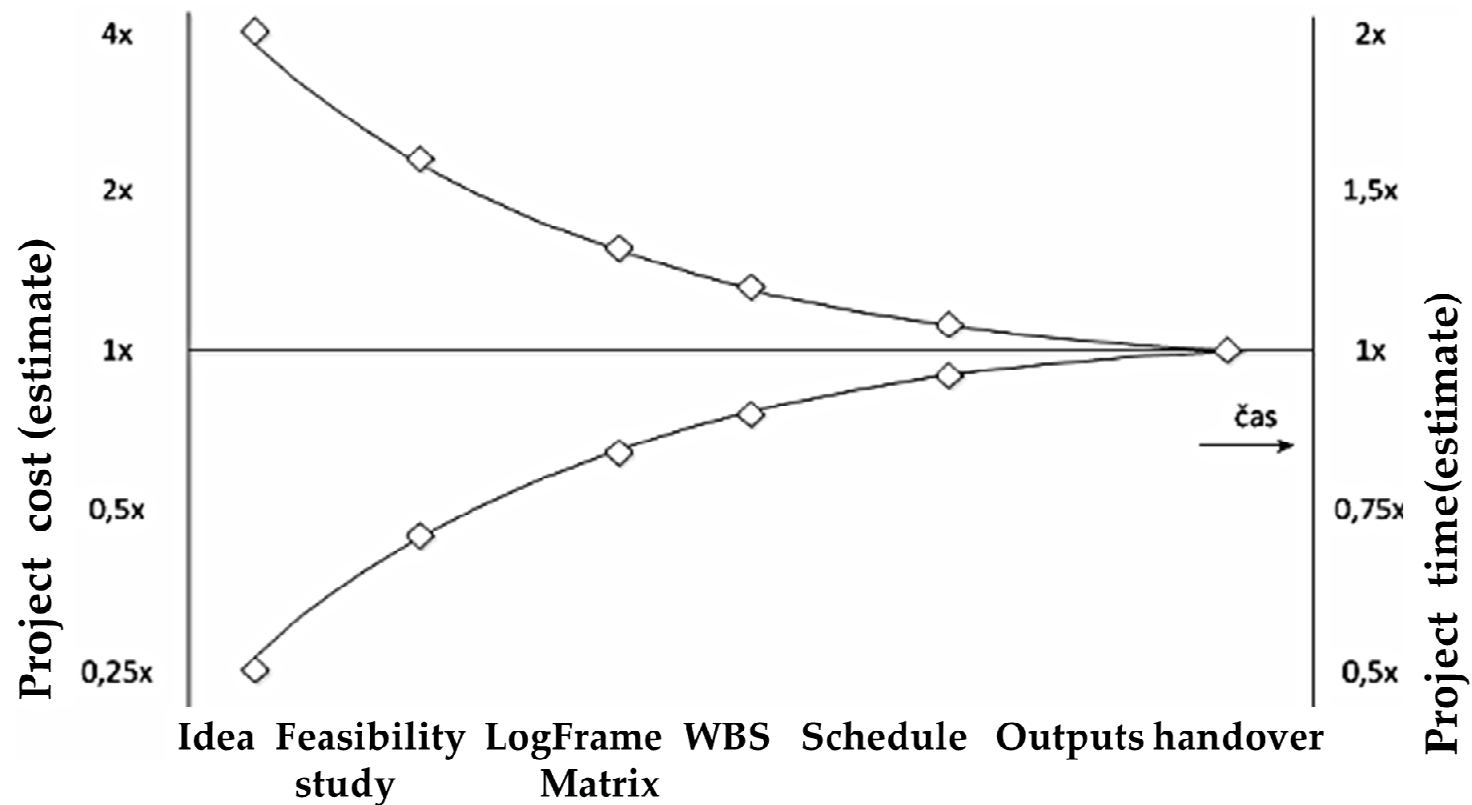
- Přínosy
- Lessons learned

# Fáze projektového řízení



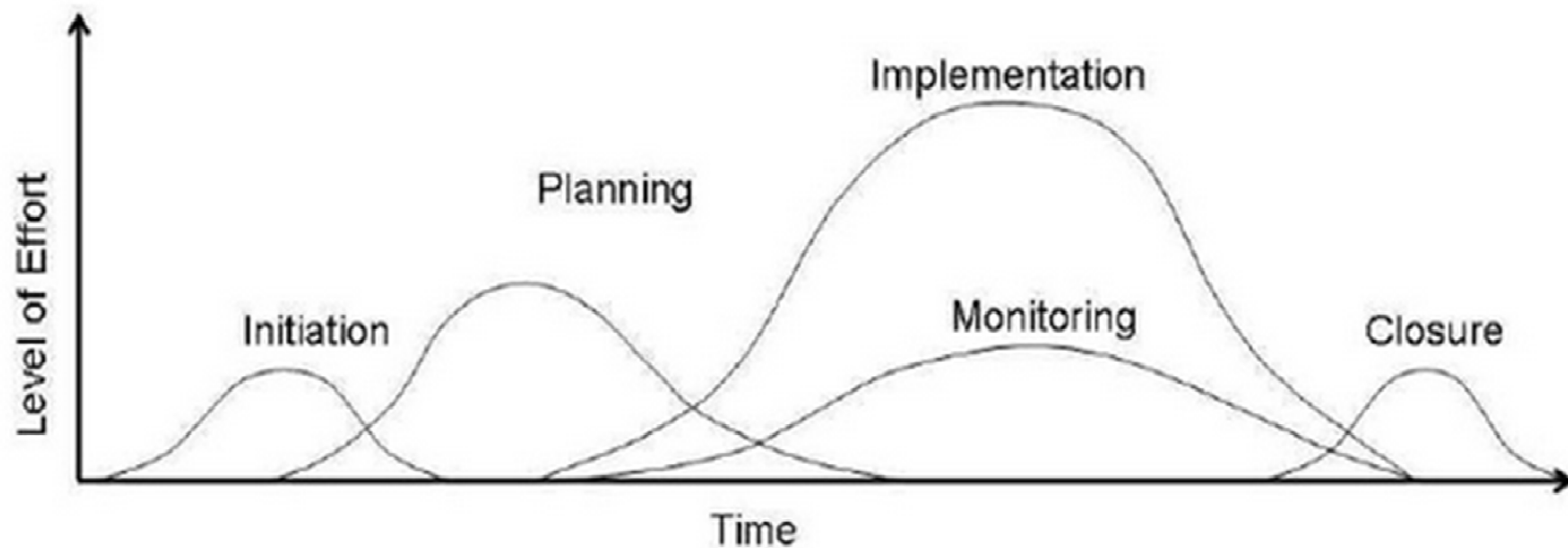
Source: <https://www.projectsmart.co.uk/introduction-to-project-management.php>

# Kužel nejistoty



Source: Doležal (2015), p. 63), translated

# Projektový cyklus vs. úsilí



<http://www.slideshare.net/pm4dev/cfakepathcourse-fpm-092709>

# Jaké je správné pořadí projektových fází?

1. Zahájení, monitoring, plánování, realizace
2. Zahájení, plánování, realizace, ukončení
3. Zahájení, realizace, monitoring, ukončení

MUNI  
ECON

## 2. část

# Fáze projektového řízení



## PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

- Studie příležitosti
- Studie proveditelnosti
- Strategie

*Logický rámec*

*Analýza stakeholderů*

## FÁZE ŘÍZENÍ PROJEKTU

- Zahájení
- Plánování
- Realizace + kontrola
- Ukončení

*CPM*

*Gannt*

*WBS*

*Analýza rizik*

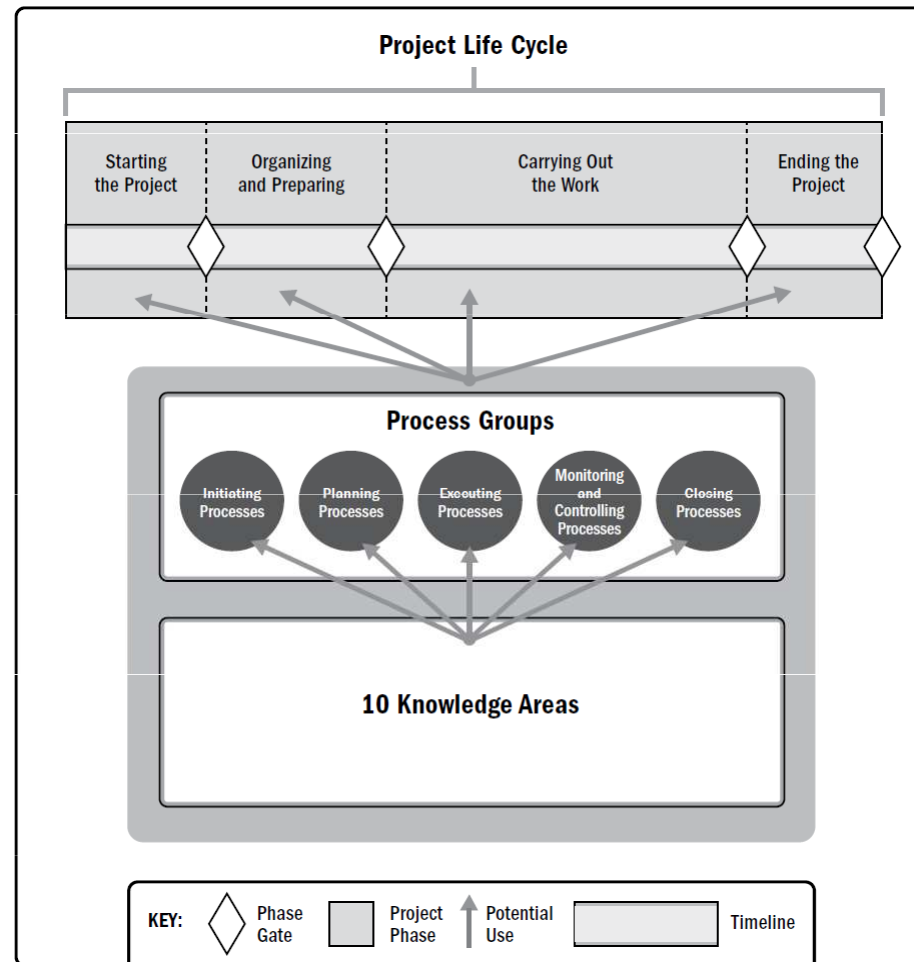
*Plánovací poker 😊*

## POPROJEKTOVÁ FÁZE

- Přínosy
- Lessons learned



# PMI Phases



# PMI Life cycle

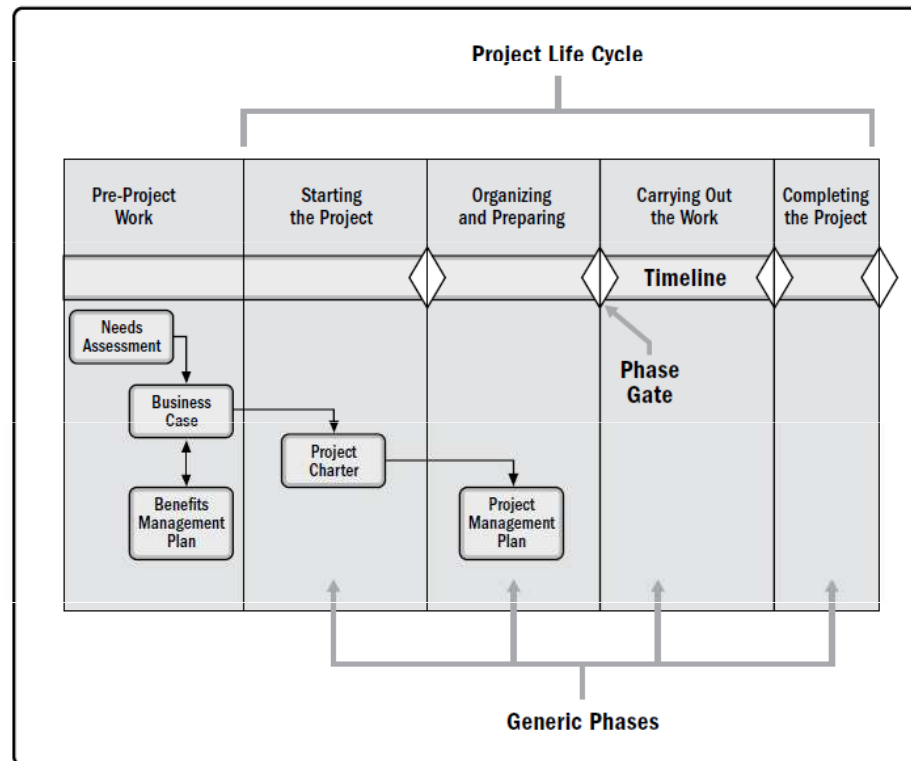
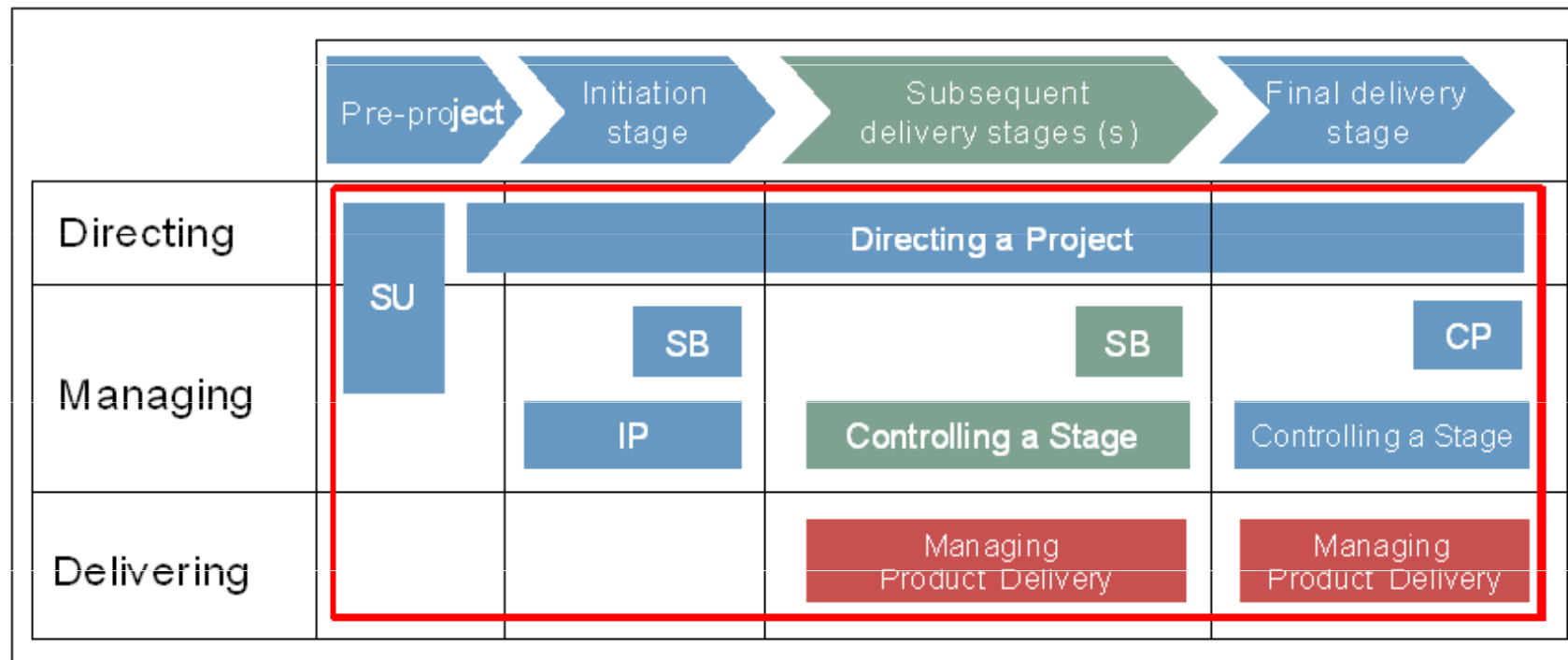
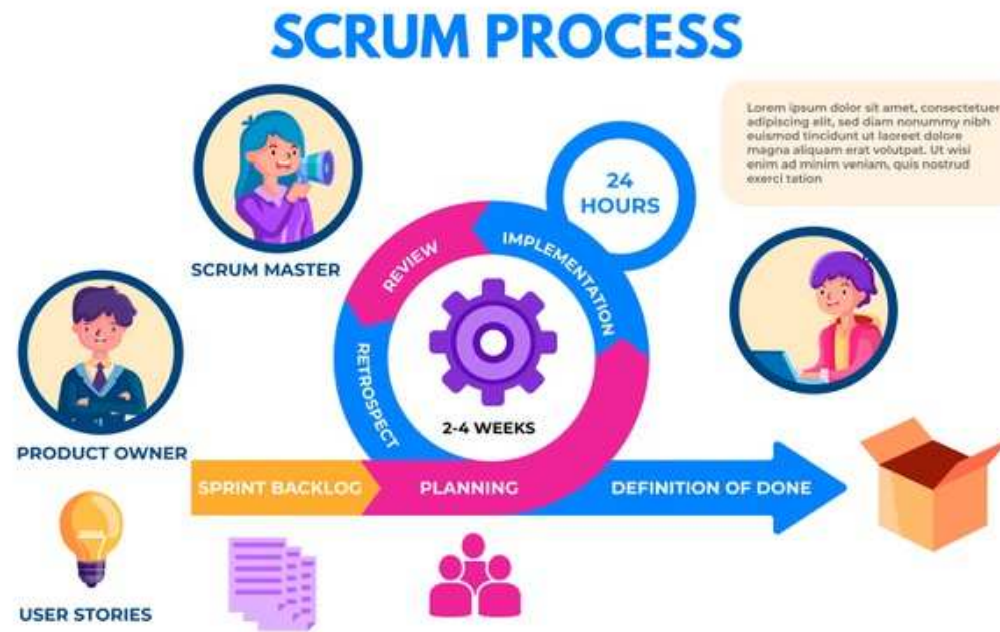


Figure 1-8. Interrelationship of Needs Assessment and Critical Business/Project Documents

# PRINCE2



# SCRUM



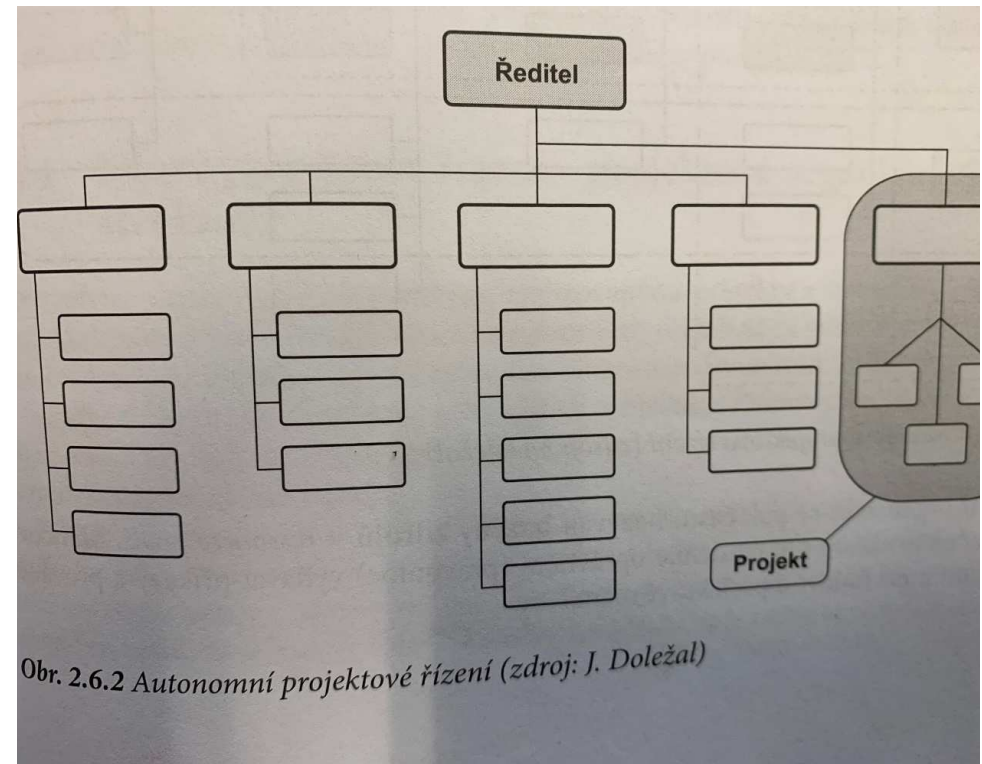
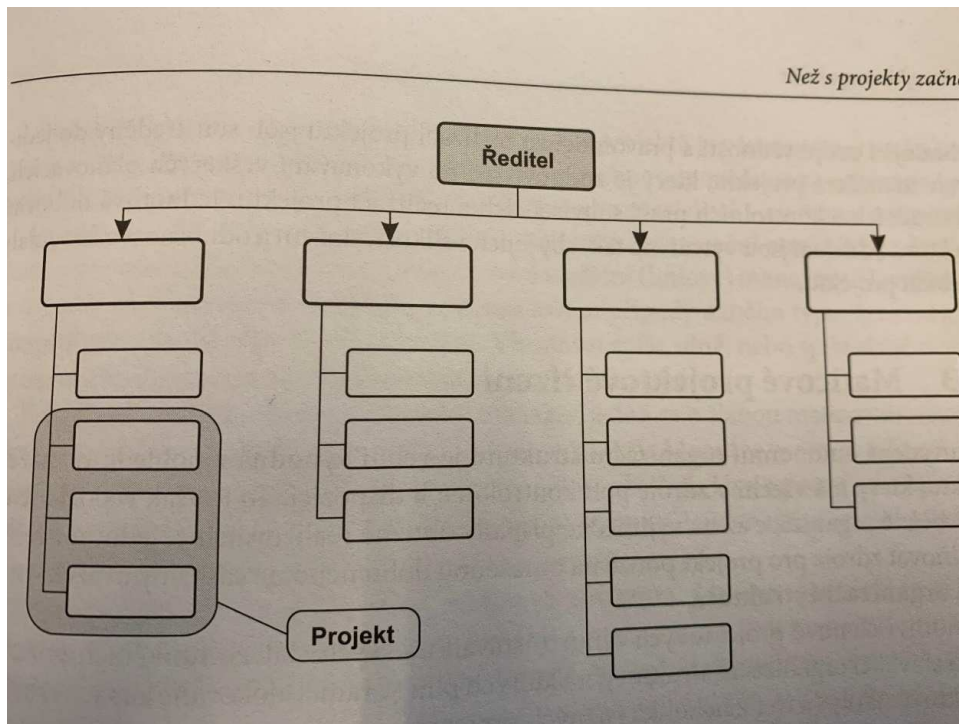
# Organizační struktury

Table 2 - Influences of Organizational Structures on Projects

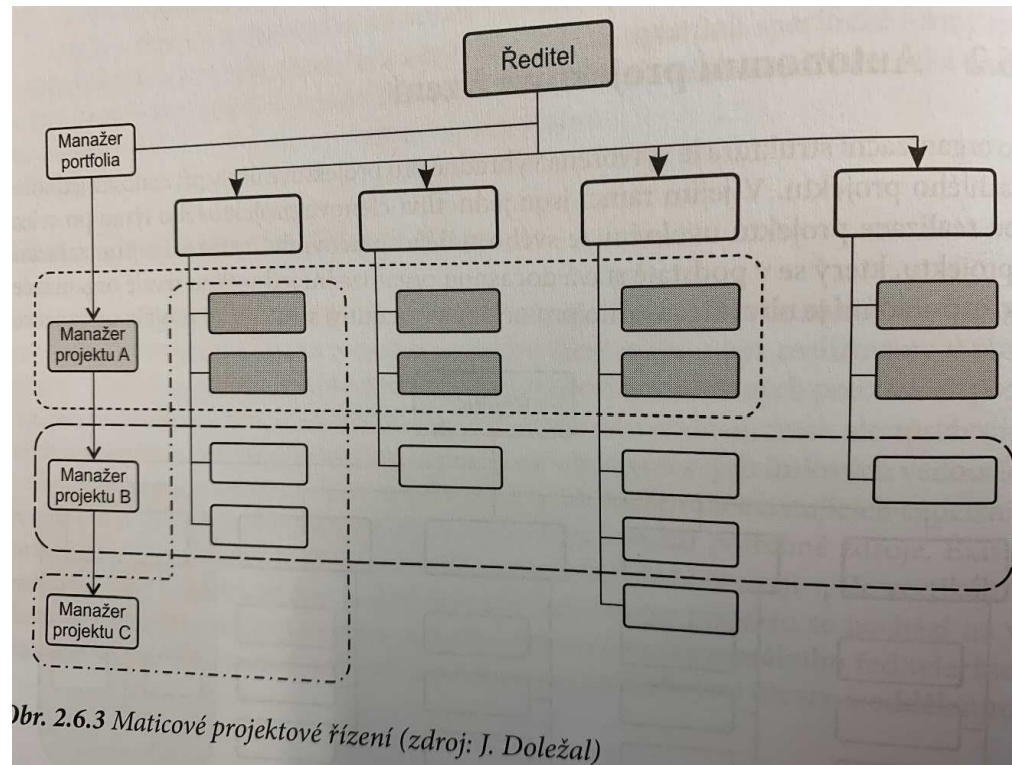
Organizational Structure Type	Project Characteristics					
	Work Groups Arranged by:	Project Manager's Authority	Project Manager's Role	Resource Availability	Who Manages the Project Budget?	Project Management Administrative Staff
<b>Organic or Simple</b>	Flexible; people working side-by-side	Little or none	Part-time; may or may not be a designated job role like coordinator	Little or none	Owner or operator	Little or none
<b>Functional (centralized)</b>	Job being done (e.g., engineering, manufacturing)	Little or none	Part-time; may or may not be a designated job role like coordinator	Little or none	Functional manager	Part-time
<b>Multi-divisional (may replicate functions for each division with little centralization)</b>	One of; product; production processes; portfolio; program; geographic region; customer type	Little or none	Part-time; may or may not be a designated job role like coordinator	Little or none	Functional manager	Part-time
<b>Matrix – strong</b>	By job function, with project manager as a function	Moderate to high	Full-time designated job role	Moderate to high	Project manager	Full-time
<b>Matrix – weak</b>	Job function	Low	Part-time; done as part of another job and not a designated job role like coordinator	Low	Functional manager	Part-time
<b>Matrix – balanced</b>	Job function	Low to moderate	Part-time; embedded in the functions as a skill and may not be a designated job role like coordinator	Low to moderate	Mixed	Part-time
<b>Project-oriented (composite, hybrid)</b>	Project	High to almost total	Full-time designated job role	High to almost total	Project manager	Full-time
<b>Virtual</b>	Network structure with nodes at points of contact with other people	Low to moderate	Full-time or part-time	Low to moderate	Mixed	Could be full-time or part-time
<b>Hybrid</b>	Mix of other types	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
<b>PMO*</b>	Mix of other types	High to almost total	Full-time designated job role	High to almost total	Project manager	Full-time

\*PMO refers to a portfolio, program, or project management office or organization.

# Organizační struktury vs. projekty



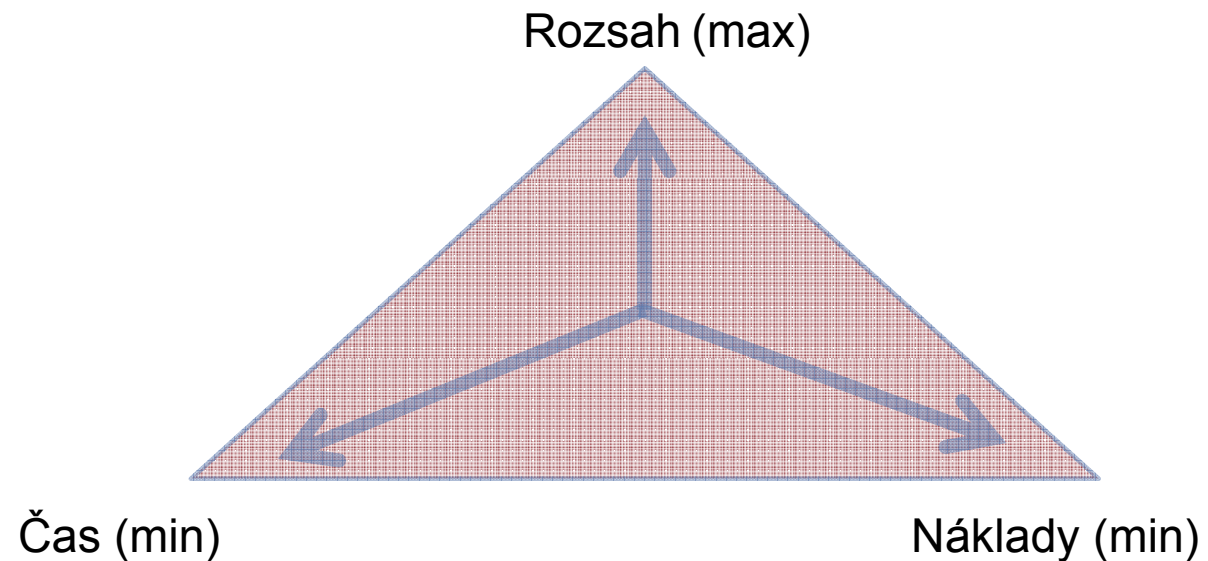
# Organizační struktury vs. projekty



# Základny PM - trojimperativ

Projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl;
- definována časová omezení působnosti;
- zdroje 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

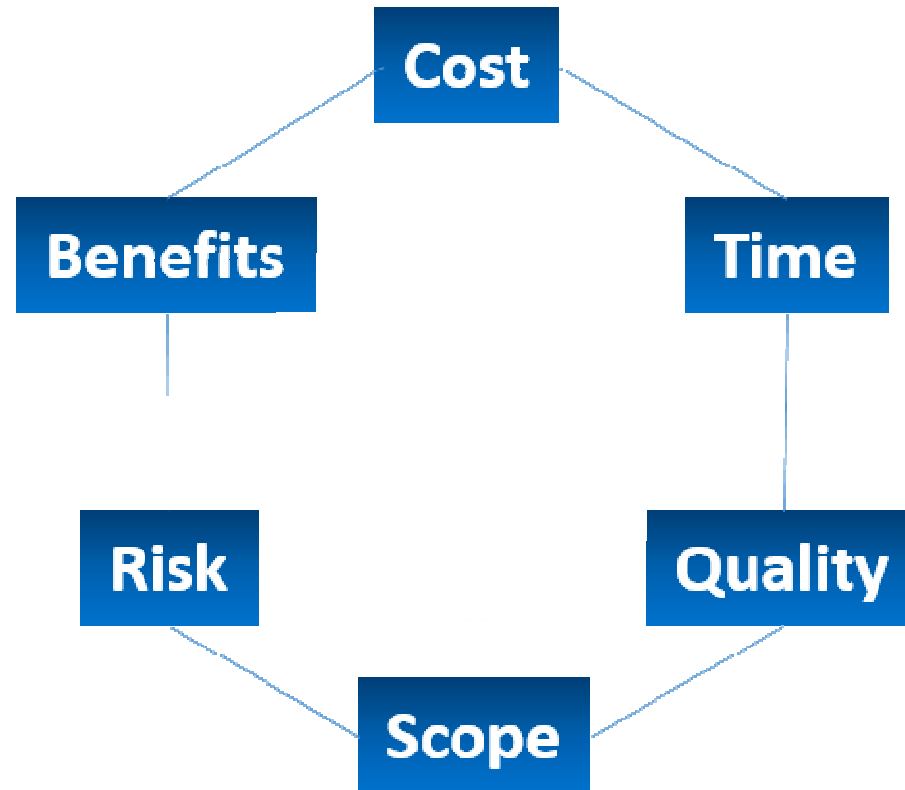
- nedostatek zdrojů
- nadměrný důraz na kvalitu provedení
- syndrom studenta

# Překážky splnění podmínek trojimperativu (3/3)

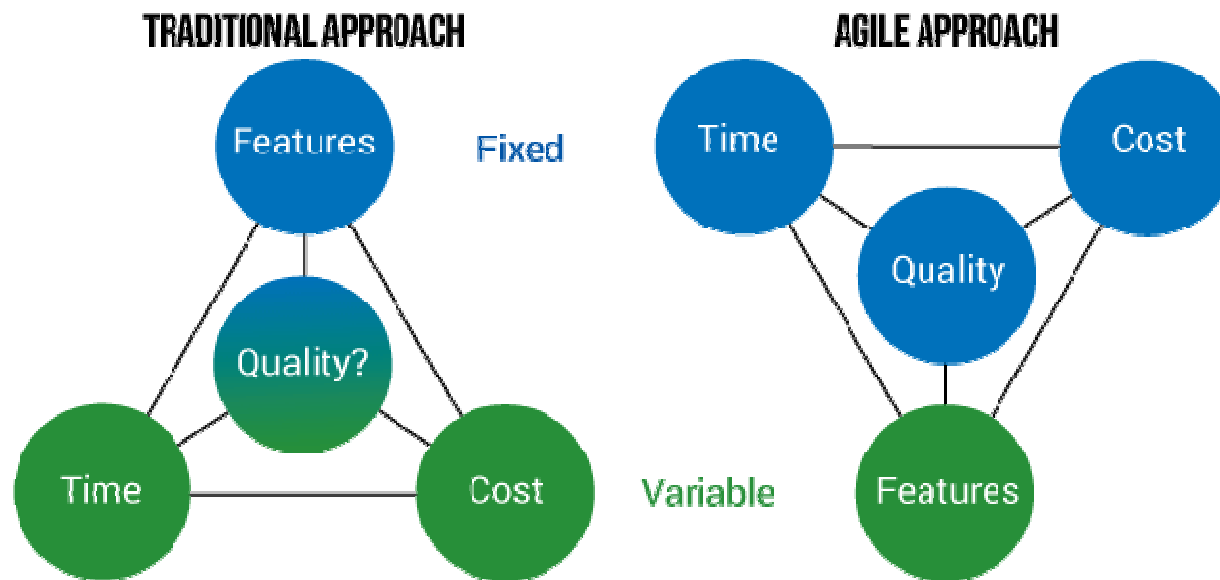
## Problémy s náklady

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

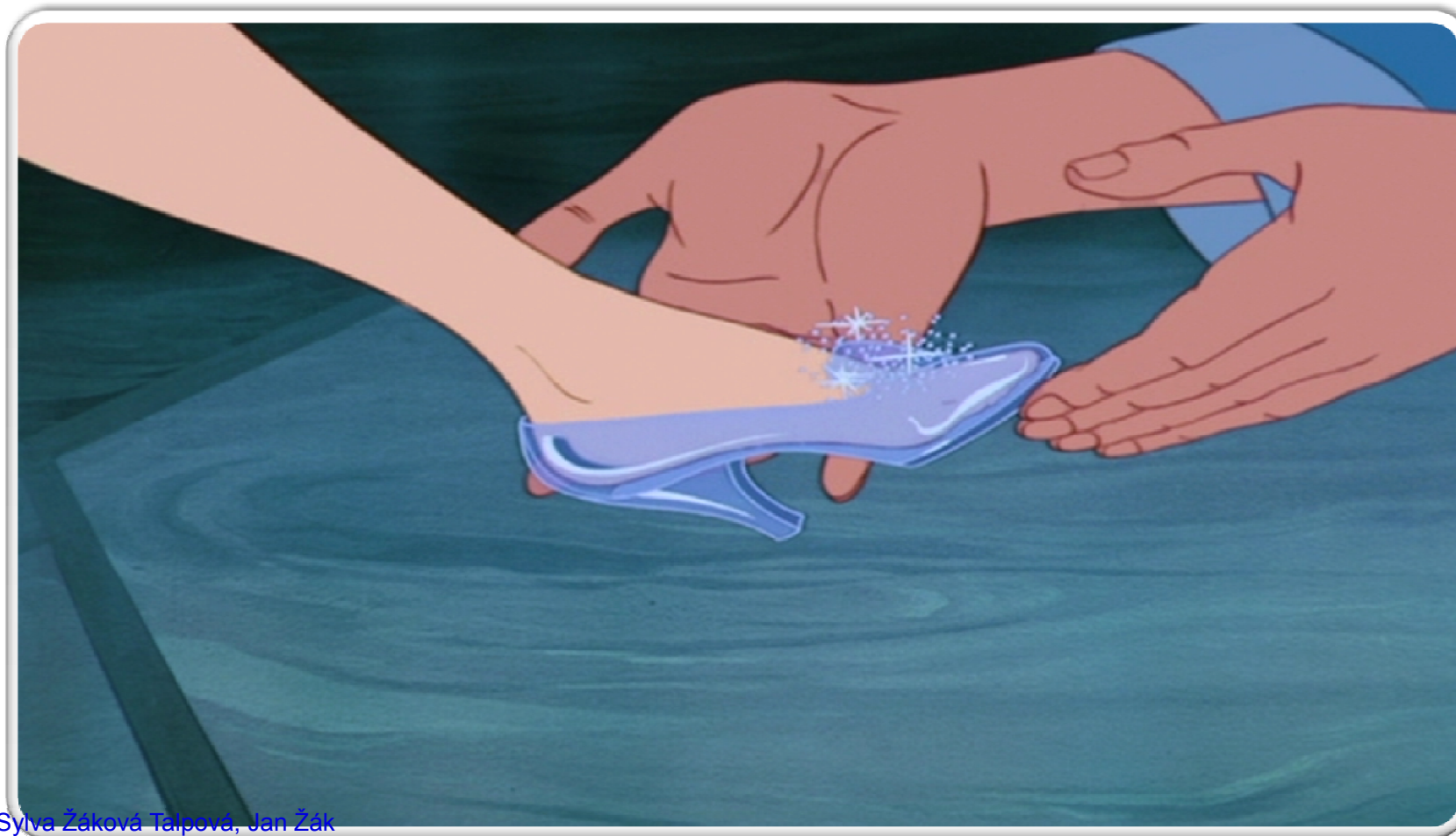
# PRINCE2 approach



# Agile approach



# Co opravdu chcete? PROJEKTOVÝ CÍL



# Cíl projektu

- Jaký je cíl Vašeho projektu?
- Je stanoven dobře?

## SMART

- *Specific* – target a specific area for improvement.
- *Measurable* – quantify or at least suggest an indicator of progress.
- *Assignable* – specify who will do it.
- *Realistic* – what results can realistically be achieved with available resources.
- *Time-related* – specify when the result(s) can be achieved.

# Zainteresované strany

- kdo je důležitý a proč?
- příklady stakeholderů
- analýza stakeholderů
- co u nich sledovat?
- strategie, komunikace



*Analýza  
stakeholderů*



MUNI  
ECON

## 3. část



*"This isn't the triple constraint I learned."*

# Agenda

- Opportunity study
- Feasibility study
- Ekonomické zhodnocení projektu
- Logický rámec

# Feasibility study

- Stojí nápad za investici (finanční, časovou,...)?
- Jak by se dalo jinak dospět k cíli?
  
- Feasibility study se využívá k určení životaschopnosti nápadu
- Projekt konkretizuje (trojimperativ aj.)
- Vyhodnocuje možnosti úspěchu projektu (objektivita, investoři)

# Feasibility study

Oblasti k řešení:

- ✓ Technická
- ✓ Finanční
- ✓ Právní
- ✓ Provozní
- ✓ Časová
- ✓ HR

# Feasibility study – proč ji dělat?

- Pomáhá projektovému týmu i stakeholderům k vyjasnění a zpřesnění projektu, navrhuje alternativy
- Zužuje možnosti řešení
- Identifikuje důvody, proč projekt dělat
- Zvyšuje šanci na úspěch zhodnocením více proměnných
- Většinou☺ zrychluje rozhodování o projektu

# Economic assesment of projects

- Payback period - **the time** required for the amount invested in an asset to be repaid by the net cash outflow generated by the asset
- ROI -measures the amount of return on an investment relative to the investment's cost

# Economic assesment of projects

- NPV - the difference between the present values of cash inflows and outflows
  - discounting all future cash flows (both in- and out-flow) resulting from the project with a given discount rate and then summing them together

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

- IRR - a discount rate that makes the net present value (NPV) of all cash flows from a particular project equal to zero



# PROJECT MANAGER



What my friends think I do



What my mom thinks I do.



What society thinks I do.



What my boss thinks I do.



What I think I do.



What I actually do.

# Logický rámec

	Popis	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady
Záměr				X
Cíl				
Výstupy				
Činnosti		<u>ZDROJE</u>	<u>ČASOVÝ RÁMEC</u>	
Projekt neřeší:			Podmínky:	

The diagram illustrates the logical framework with arrows indicating relationships between rows and columns:

- From 'Záměr' to 'Popis' (left arrow)
- From 'Záměr' to 'Předpoklady' (diagonal arrow pointing down-left)
- From 'Cíl' to 'Popis' (left arrow)
- From 'Cíl' to 'Zdroje informací k ověření' (right arrow)
- From 'Cíl' to 'Předpoklady' (diagonal arrow pointing down-left)
- From 'Výstupy' to 'Popis' (left arrow)
- From 'Výstupy' to 'Zdroje informací k ověření' (right arrow)
- From 'Výstupy' to 'Předpoklady' (diagonal arrow pointing down-left)
- From 'Činnosti' to 'Popis' (left arrow)
- From 'Činnosti' to 'Zdroje informací k ověření' (right arrow)
- From 'Činnosti' to 'Předpoklady' (diagonal arrow pointing down-left)

# Logická rámcová matice

Logický  
rámec

	Description	Objectively Verifiable Indicators	Source of verification	Assumptions
Overall objective				X
Project purpose <i>(goal)</i>				
Outcomes				
Activities		<u>Resources/ budget</u>	<u>Time frame</u>	

Subjects not to solve:

Pre-conditions:

# LogFrame Matrix - exercise

	Description	Objectively Verifiable Indicators	Source of verification	Assumptions
Overall objective				X
Project purpose				
Outcomes				
Activities		<u>Resources/ budget</u>	<u>Time frame</u>	

Subjects not to solve:

Pre-conditions:

# Proč používat logickou rámcovou matici?

- ✓ Napomáhá porozumění a lepší komunikaci mezi klíčovými osobami a dalšími zainteresovanými stranami
- ✓ Pomáhá zachování kontinuity při změně zaměstnanců
- ✓ Pomáhá ptát se na správné otázky
- ✓ Je jednoduchá ;-)
- ✓ Dává všechny klíčové části projektu na jedno místo
- ✓ Pracuje také s předpoklady a riziky
- ✓ Lze použít v různých fázích projektu, ale nejúčelnější je na začátku

# Logická rámcová matice - omezení

- nenahrazuje jiné analýzy ani odborné znalosti členů týmu
- proces vytvoření vyžaduje dobré schopnosti facilitace, umět získat názory ostatních
- je to práce minimálně na několik hodin

# Pripomenutí testového úkolu na bloku 2

# Pokyny a rady k aplikaci PROMIS



MUNI  
ECON

**Děkujeme! Máte otázky?**

Sylva Žáková Talpová  
[talpova@econ.muni.cz](mailto:talpova@econ.muni.cz)

Jan Žák  
[erwin@email.cz](mailto:erwin@email.cz)