

1. TUTORIÁL

Projektový management

Organizační záležitosti

Úvod do projektového managementu

Standardizace v projektovém managementu

Charakteristika a vymezení „projektu“



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Obsahové zaměření tutoriálu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. **Organizační záležitosti** – požadavky na ukončení předmětu, představení zadání případová studie – projektu
 2. **Úvod do projektového managementu** (slide 4-15)
 3. **Standardizace v projektovém managementu** (slide 16-37)
 4. **Charakteristika a vymezení „projektu“** (slide 38-53)
-

Cíl a podmínky splnění předmětu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cílem předmětu je vymezení základních pojmů v oblasti projektového managementu, definování rozdílů a specifikace jejich významu. Studenti jsou seznamováni se základními informacemi o procesním modelu projektového managementu a přehledu jeho hlavních procesů. Účelem je identifikace nejčastějších problémů při řízení projektů. Nedílnou součástí studia je i charakteristika základních osobních předpokladů pro výkon profese manažera projektu, možnosti zvyšování kvalifikace a kariérního růstu jak rovněž etika výkonu profese manažera projektu.

Požadavky na ukončení předmětu:

- Vypracování případové studie a odevzdání (upload) do 15.1.2023 v IS (Odevzdávárna).
- Předmět je hodnocen „prospěl“ nebo „neprospěl“.

Při hodnocení případové studie je kladen důraz na:

- Logickou provázanost činností a aktivit vedoucích k dosažení stanoveného cíle a výstupu projektu.
 - Reálnost časového harmonogramu, nákladů a ostatních zdrojů vymezených pro cíl a výstup projektu.
 - Reálnost dosažení výstupu/výsledku/benefitů projektu.
 - Rozsah, hloubka a odbornost aplikace projektových nástrojů/technik/metod.
 - Inovativnost postupů a řešení při návrhu řízení projektu.
-

Úvod do projektového managementu (slide 6-19)

Vymezení projektového managementu

Projektové řízení versus Řízení projektu

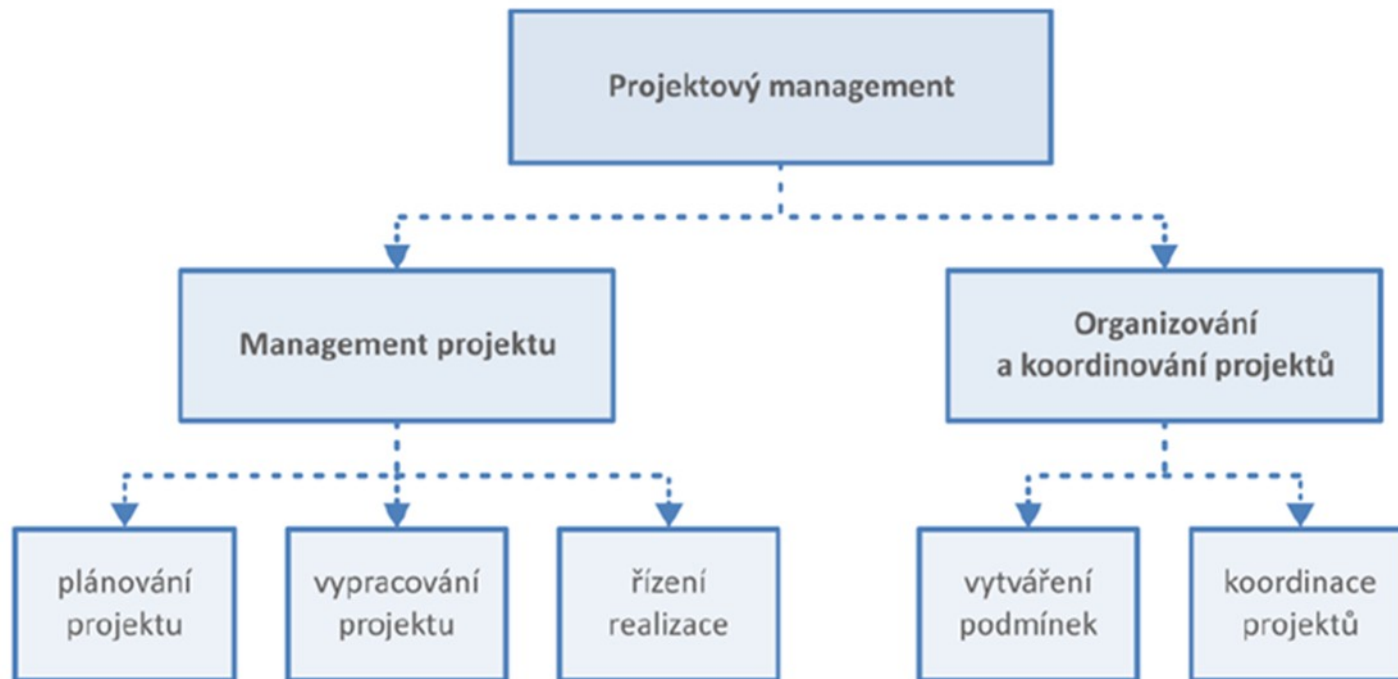
- **Project management** (projektové řízení) - chápeme jako filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a provedení, tedy kvalitě. Projektový management je systematicky využíván například v projektových organizacích.
- **Řízení projektu** - soubor praktických technik a postupů (metodik) jak na operativní úrovni řídit konkrétní projekt (plánování, realizace, sestavení týmu, kontroly, ukončení atd.).
- **Integrované řízení projektu** - dosažení úspěšného projektu vyžaduje, aby problematika termínového, nákladového a zdrojového plánování a řízení, stejně jako problematika změn, jakosti, nakupování a dalších záležitostí nebyla posuzována izolovaně, ale ve vzájemných vazbách.



Vymezení projektového managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Zdroj: Svozilová (2006)

Úvod do projektového managementu

Projektem může být akce, která je:

- **Jedinečná** – nejedná se tedy o nějaký opakovaný proces, ale o něco nového.
- **Vymezená** – je jasná (výsledek/výstup), časová, finanční a případně dalšími způsoby ohraničená.
- **Různorodá** – dosažení stanoveného cíle vyžaduje různé dovednosti různých lidí.
- **Komplexní** – řešení není jednoduché a na jednu poradu.
- **Riziková** – jedná se o něco nového, je na to málo času, peněz a vůbec všeho, účastní se toho celá řada různých lidí, velká složitost - spousta nejistých událostí, které mohou takovou akci poškodit.



Úvod do projektového managementu

Předmětem projektového řízení je **projekt**, který představuje soubor činností, které je potřeba naplánovat a provést, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu.

Pět základních prvků projektového managementu:

- **projektová komunikace** - prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění účastníků projektu,
- **týmová spolupráce** – principy kooperace a důvěry,
- **životní cyklus projektu** – logický sled úseků a fází projektu,
- **vlastní součást projektového managementu** – nástroje řízení projektů aplikovaných v průběhu životního cyklu,
- **organizační závazek** – pověření manažera projektu řízením projektu, finanční zdroje, odpovídající metodika aj.



Úvod do projektového managementu

Project management jako všeobecně použitelné know-how (1):

- **zvýšit efektivitu** komerčních projektů,
- **snížit náklady** při zachování kvality a rozsahu výstupů projektu,
- významně **snížit celkovou dobu** trvání projektu,
- **snížit** obecně předdimenzované **zdroje** projektu při zachování kvality výstupu,
- řídit projekty tak, aby směřovaly k naplňování **dlouhodobých** priorit a strategií,
- řídit projekty tak, aby prioritami při výběru projektu byl jeho celkový přínos (**synergický efekt**) v naplňování celkové strategie, nikoli jen izolovaný přínos projektu – zisk (některé i velmi ziskové projekty nepřispívají k naplňování strategie a odchyľují ji nežádoucím směrem – takže vzniká potřeba, k jejímu naplnění, zahájit další dodatečné projekty vyžadující další náklady, které nejsou v oněch „úspěšných“ projektech patrné),

Úvod do projektového managementu

Project management jako všeobecně použitelné know-how (2):

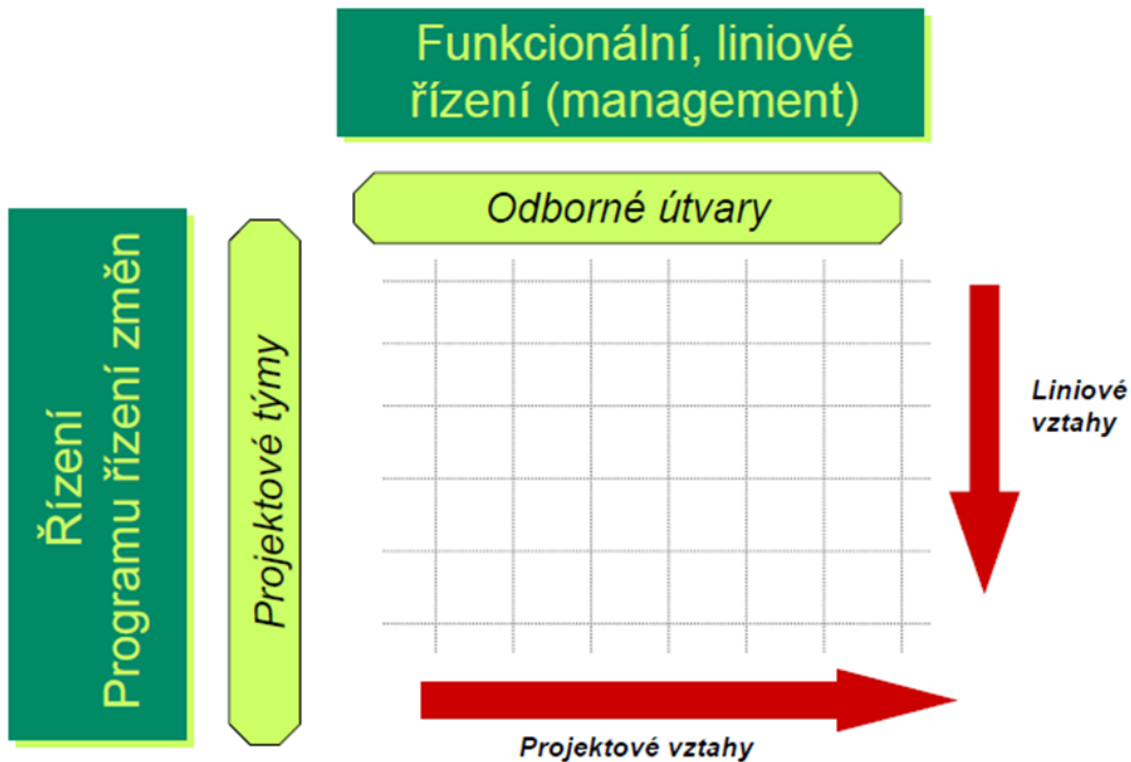
- **řídít velké množství projektů** tak, aby nedocházelo např. k **přetížení zdrojů** (někteří členové projektových týmů pracují současně na několika projektech. Nekoordinované řízení více projektů vyvolá konflikt priorit – „Na kterém projektu má A pracovat teď?“, „Kdy má přejít k dalšímu projektu?“, „Nevznikne zpoždění některých projektů jen proto, že se na nich současně podílejí stejní lidé?“,...),
- uřídit projekt tak, aby bylo **dosaženo hlavně cílů** projektu, ne pouze jeho výstupy,
- **řídít i velmi různorodé projekty** (komerční/nekomerční, technické/společenské) pomocí stejných nástrojů a postupů (certifikace – standardizace).



Vymezení projektového managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Úvod do projektového managementu

Kdy je vhodné projektové řízení používat?

Pro projektové řízení jsou zvláště vhodné následující problémy, typické pro návrh a realizaci projektu:

- vývoj nových výrobků,
- inovace a rekonstrukce výrobků,
- zavádění nových technologií,
- zavádění nových výrobků do výroby a na trh,
- návrh a realizace investičních akcí,
- návrh a realizace stavebních akcí,
- návrh a realizace informačních systému,
- tvorba programových produktů,
- zavádění systému řízení jakosti (např. ISO, EFQM),
- příprava marketingových akcí,
- zpracování podnikatelských záměrů,
- generální opravy strojů,
- plán a realizace reorganizace firmy,
- realizace podnikatelských záměrů,
- příprava a realizace zakázek v kusové výrobě, a jiné.

Úvod do projektového managementu

Výhody projektového řízení:

- každá aktivita projektu má přiřazenu **odpovědnost**, v případě personálních změn v realizačním týmu se nemění,
- přiřazení odpovědnosti za řízení **zmenšuje potřebu dohledu** ze strany zadavatele projektu,
- na základě specifikace požadavků je možno **přesně definovat cíl(e)** projektu,
- přesně vymezené **časové a finanční podmínky** realizace projektu (určení rozpočtového omezení),
- **zdroje pro realizaci** jsou po ukončení projektu spotřebovány nebo uvolněny na jiné projekty, tzn. vyšší efektivita vynaložených prostředků,
- **zapojení všech členů projektového týmu** do plánovacích procesů umožňuje posilovat spoluúčast při řízení kvality,
- **systémový přístup k řízení projektu** přináší spoustu informací, které mohou být využity pro další realizované projekty.

Úvod do projektového managementu

Nevýhody projektového řízení:

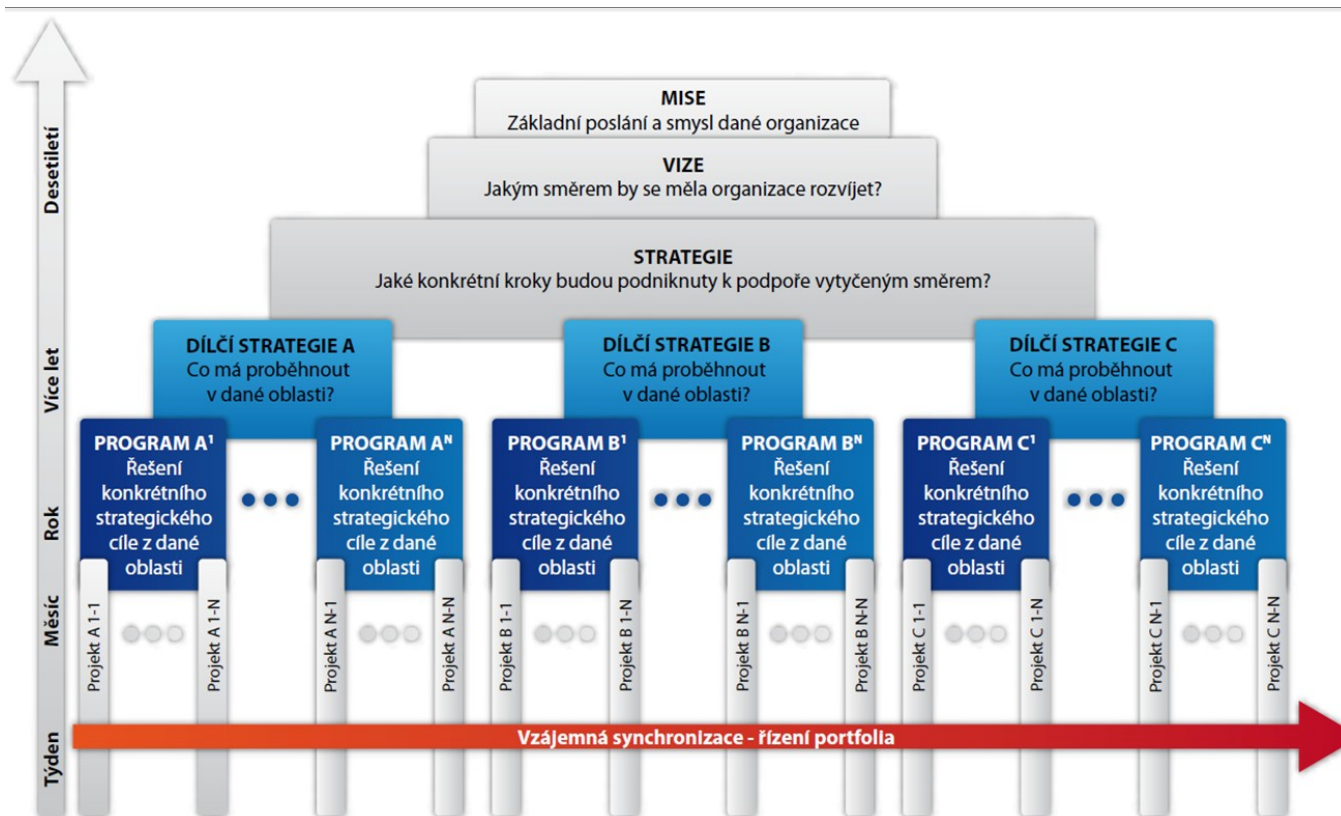
- specifické požadavky ze strany zákazníků vyjádřené až v průběhu realizace,
- působení endogenních vlivů (tj. vlivů těžko ovlivnitelných, např. legislativních),
- změny v technologii,
- organizační změny ve společnosti, jež mohou nastat v průběhu realizace projektu,
- časové zpoždění tj. prodleva mezi plánováním, oceňováním a vlastní realizací projektu (např. vliv inflace, měnicího se prostředí a podmínek projektu).



Projektový management – kontext strategie projektu a organizace



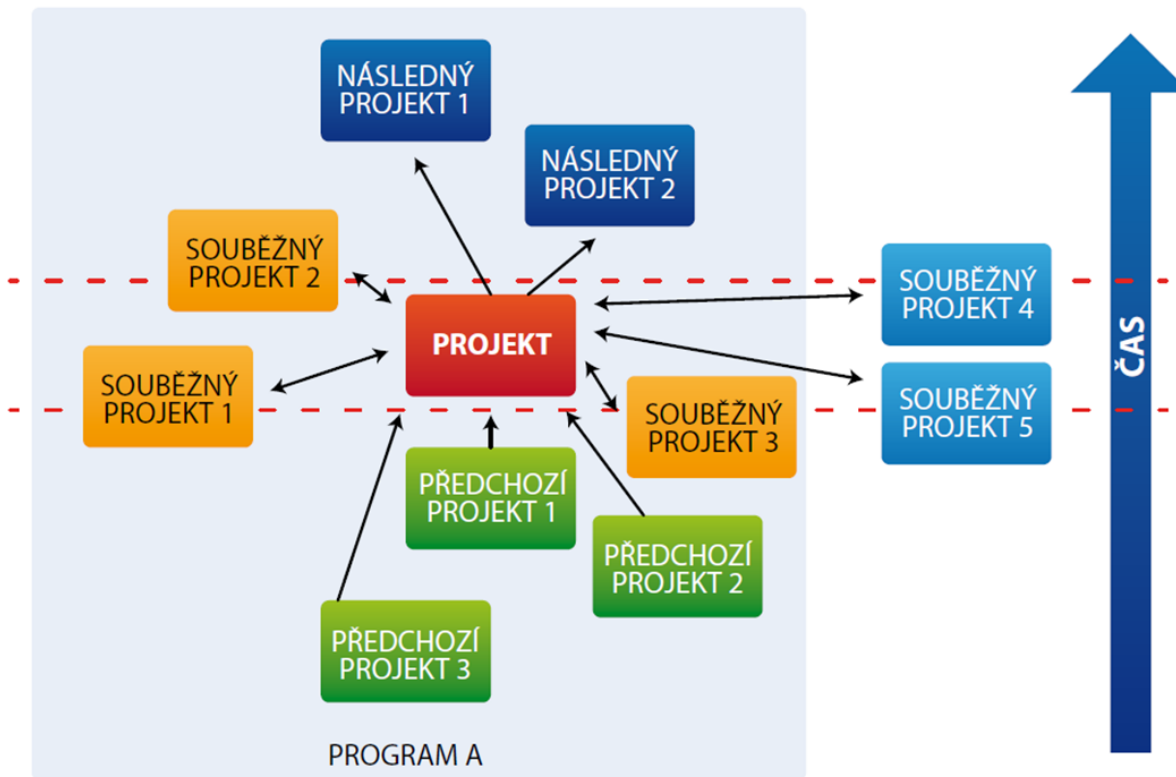
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Projektový management – kontext projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Standardizace v projektovém managementu (slide 18-39)

Přínos certifikačních programů
(příklady):

- **pro zaměstnance projektu** – získání mezinárodně uznávaného certifikátu, který stvrzuje jejich kompetence pro projektové řízení,
- **pro dodavatele služeb** projektového řízení – ukázka profesionálních kompetencí jejich zaměstnanců,
- **pro zákazníky** – větší jistota, že obdrží od projektového manažera ty nejmodernější služby.

Certifikáty mohou být znakem určité kvality a vyspělosti v projektovém řízení (spolupráce v supply chain managementu, získávání zakázek – konkurenční výhoda, zákazník si vybírá – máme co nabídnout a máme to garantované).

Standards projektového managementu představují doporučení, osvědčené metody, filozofii řízení. Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Standardizace v projektovém managementu

Mezinárodní standardy
projektového řízení

- **PMI** – „návod na vedení kuchyně“ – vytvoření prostředí pro „vaření“.
- **IPMA** – „ingredience“ - suroviny, přísady a nástroje, které potřebuje projektový manažer k úspěšnému „upečení projektu“.
- **PRINCE2®** - „kuchařka“ technologický postup přípravy „jídla“.

Standardizace v projektovém managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**Program Management Professional
(PgMP)®**

**Project Management
Professional (PMP)®**

**Certified Associate in
Project Management
(CAPM)®**

**PMI Risk
Management
Professional
(PMI - RPM)®**

**PMI Agile
Certified
Practitioner
(PMI - ACP)®**

**PMI Scheduling
Professional
(PMI - SP)®**

+ prestižní certifikace známá po celém světě

+ PMI průběžně aktualizuje otázky

+ podporuje profesní růst

+ dle PMI mají certifikovaní projektoví manažeři vyšší mzdy o cca 10%

- certifikace pouze ve 12 světových jazycích

- zkouší se zejména znalost standardu

- **Project Management Institute (PMI) PMBOK®** (www.pmi.org)
- Firma, která se rozhodne projektové řízení podle tohoto standardu zavést, má výhodu v tom, že nemusí vymýšlet vše od začátku.
- Brána v úvahu - většina možných vazeb s okolím firmy (zákazník, uživatel, sub-dodavatel atp.).
- **PMBOK** je primárně zaměřen na firmy dodávající produkty/služby pomocí projektů. Navíc řeší soužití liniové a projektové struktury v organizaci, což je velmi výhodné i pro implementaci metodiky v jakémkoliv odvětví a stylu řízení.

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení integrace projektu** - zaměřující se na metodiky a techniky spojené s plánováním a realizací projektu se zvláštním akcentem na provázanost jednotlivých procesů, procedur a technik v rámci projektu a na integrované řízení změn v rámci celého projektu.
- **Řízení projektových změn** je popsáno od okamžiku iniciace změny, resp. vypracování žádosti na změnu až po následnou kontrolu a koordinaci dopadů změny (do rozsahu, rozpočtu, harmonogramu, zdrojů, kvality atd.)

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení rozsahu projektu** - definuje pět procesních fází stanovení rozsahu projektu:
 - plánování způsobu stanovení rozsahu projektu (jak bude rozsah projektu plánován, verifikován, kontrolován atd.),
 - definování rozsahu (zpracování detailního popisu rozsahu projektu),
 - zpracování detailního rozkladu pracovních úkonů - tzv. WBS rozklad pracovních úkonů nutných k naplnění stanoveného rozsahu,
 - verifikace rozsahu (formální schválení rozsahu projektu),
 - kontrola změn rozsahu (vyvolaných vnitřními či vnějšími činiteli projektu).



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

Řízení času projektu - zahrnuje procesy zaměřené na včasnou ukončení projektu v souladu se schváleným harmonogramem. Patří zde:

- **Definice činností** (rozpracování detailního rozkladu činností nezbytných pro dosažení projektových cílů, a to na úroveň základních pracovních kroků aplikací metody WBS /workbreakdown structure/),
- **sekvenční uspořádání činností** (využitím technik síťových diagramů - Gantt diagramů atd.),
- **odhady** druhu, kvality a kvantity potřebných zdrojů,
- **odhady trvání**, resp. pracnosti jednotlivých aktivit (na základě expertních odhadů, příp. zkušeností z minulých projektů),
- **vytvoření harmonogramu** (vč. aplikace metody Critical path aj.), doporučuje se použití softwarových nástrojů např. typu Microsoft Project),
- **kontrola** harmonogramu.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení nákladů projektu** - oblast zaměřená na plánování a řízení nákladů projektu. Procesy obsahují také správu zdrojů „resources pool“, které zahrnují přehled všech zdrojových potřeb (materiál, finance a pracovníci). Mezi hlavní vstupy patří opět zmiňovaná WBS, na které se náklady naváží a také výkazy nákladů v organizaci. Procesy této znalostní oblasti jsou následující:
 - **Plánování zdrojů**
 - **Odhadování nákladů** - proces je zaměřen opět jen na expertní odhadování nákladů.
 - **Rozvržení nákladů** - výhody použití počítačové podpory
 - **Kontrola nákladů**

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení kvality projektu** - zajištění kvality v průběhu projektu ve smyslu plánování, monitoringu, kontroly a měřící úkolů, a to takovým způsobem, aby bylo zajištěno naplnění potřeb, pro které je projekt realizován.
 - plánování kvality,
 - realizace kontrolních mechanismů v souladu s připraveným plánem,
 - kontrola kvality výstupů projektu v souladu s vybranými standardy.

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení lidských zdrojů projektu** - zabývá aplikací relevantních metod personálního managementu v projektovém prostředí a je rozdělena na následující procesy:
 - **plánování lidských zdrojů** (identifikace a dokumentace rolí v rámci projektu, přiřazení zodpovědnosti za vymezené části projektu a zejména stanovení vazeb mezi těmito prvky),
 - **získávání lidských zdrojů** (získávání a školení nových členů týmu, zajištění předání a dostupnosti všech potřebných zdrojů a informací nutných pro snadnou integraci do projektového týmu),
 - **ustanovení projektového týmu** (posílení kompetencí členů projektových týmů za účelem zvýšení efektivity a výkonnosti projektového týmu),
 - **vedení týmu** (monitoring výkonnosti, poskytování zpětné vazby, řešení konfliktů atd.).

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení komunikace projektu** - definovány způsoby nastavení komunikačních toků nejen v rámci projektových týmů, ale vůči všem zúčastněným stranám, a to prostřednictvím formalizovaných komunikačních procedur. Zároveň stanovuje pravidla reportingu (zpracování zpráv o stavu projektu). V rámci této oblasti jsou definovány procesy:
 - plánování komunikace,
 - distribuce informací,
 - reportování a monitoring stavu projektu,
 - řízení vztahů se zadavateli, investory.

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení rizik projektu** – procesy souvisejícími s tvorbou plánu řízení rizik, a to zejména s identifikací rizik, kvantitativní a kvalitativní analýzou rizik a jejich ohodnocením, vytvořením strategie pro zvládnutí rizik (zajištění, snížení dopadu či eliminaci rizik) a jejich následnou kontrolu.

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

- **Řízení obstarávání projektu** – stanovení postupů pro řízení dodavatelských vztahů za účelem zajištění včasné a úplné dodávky od subdodavatelů. Zahrnuty jsou procesy:
 - **vytvoření plánu nákupů a akvizic** - výstupem tohoto procesu je soupis oblastí, které bylo rozhodnuto zajistit prostřednictvím dalších partnerů,
 - **příprava smluvních ujednání** - dokumentace produktu, identifikace potenciálních dodavatelů,
 - **zpracování žádostí** o předložení nabídky,
 - **výběrové řízení**, vyhodnocení nabídek, výběr dodavatele a vyjednání smluvních podmínek,
 - **administrace smluv**, vč. monitoringu, řešení změnových požadavků atd.,
 - **uzavírání smluv** - kompletace dodávky, ukončení smlouvy v souladu s nastavenými předávacími procesy.

Standardizace v projektovém managementu

Project Management Institute
(PMI) PMBOK ® (www.pmi.org)

Znalostní oblasti PMBOK:

Řízení zainteresovaných stran projektu

- Zainteresované strany lze rozdělit dle významnosti na dvě skupiny: **primární a sekundární**.
Primárními stranami jsou: vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři, zejména dodavatelé, atd. mezi sekundární je možno řadit: veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenty a další.

Jednou z metod identifikace zainteresovaných stran je mapování podle otázek:

Kdo chce úspěch / neúspěch)?

Kdo může z výsledku těžit, nebo jej naopak výsledek poškozuje?

Kdo sází na úspěch / neúspěch?

Kdo disponuje uživatelskými nebo vlastnickými právy?

Kdo nebude moci velmi pravděpodobně uplatnit žádné zájmy?

Kdo disponuje finančními zdroji, relevantními schopnostmi a informacemi?

Kdo je pro výsledek nutný a čí podpory je zapotřebí?

Kdo by mohl realizaci bránit / zabránit?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Standardizace v projektovém managementu

International Project Management
Association (IPMA)
(www.ipma.ch, www.ipma.cz)

- Certifikaci je možno získat na základě hodnocení kompetencí v typických aktivitách projektového řízení, které se vyskytují v každodenním pracovním životě.
- Certifikační systém Společnosti pro projektové řízení (SPŘ) vychází z certifikačního systému IPMA®, který určuje následující čtyři kategorie osob, pro které platí stejné příslušné standardy.

Standardizace v projektovém managementu

International Project Management
Association (IPMA)
(www.ipma.ch, www.ipma.cz)

- **Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A®), Certified Projects Director)** – pracovník na této pozici je schopen řídit důležité portfolio nebo program, s odpovídajícími zdroji, metodologií a nástroji, který je, spíše než řízení jednotlivého projektu, samotným předmětem certifikace. Aby bylo možné převzít tuto zodpovědnost, jsou požadovány pokročilé znalosti a zkušenosti.
- **Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B®, Certified Senior Project Manager)** – pracovník je schopen řídit komplexní projekt. Často jsou používány vedlejší projekty, tzn. projektový manažer řídí projekt spíše než přímým řízením projektového týmu pomocí manažerů vedlejších projektů.
- **Certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C®, Certified Project Manager)** – pracovník je schopen vést projekt s omezenou složitostí, což znamená, že již prokázal mimo schopnosti použít znalosti projektového řízení i odpovídající úroveň zkušeností.
- **Certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D®, Certified Project Management Associate)** – pracovník je schopný použít znalosti projektového řízení při účasti na projektu na jakékoli úrovni, ale obecné znalosti nedostačují k vykonávání kompetencí na dostatečné úrovni.

Standardizace v projektovém managementu

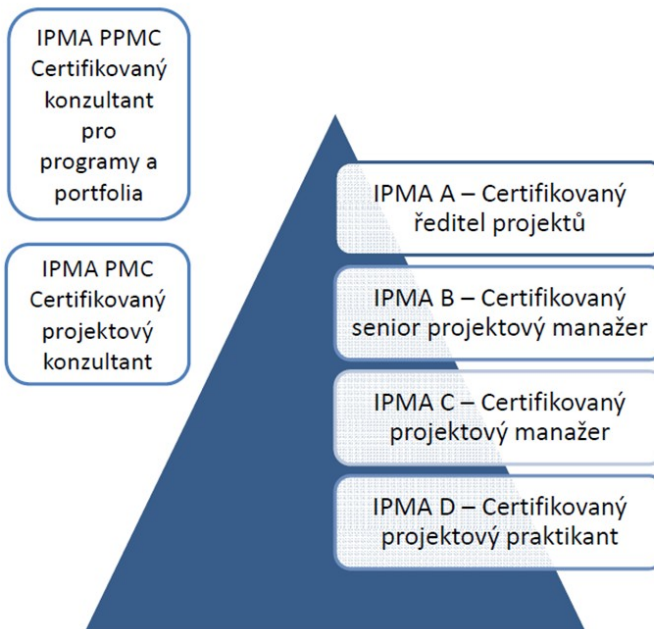
International Project Management
Association (IPMA)

(www.ipma.ch, www.ipma.cz)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Certifikace podle IPMA



+ zkouší se zejména schopnost
aplikovat znalosti v praxi

+ certifikace v češtině ve všech
úrovních

+ součástí certifikace rozbor řízení
konkrétního projektu a osobní
setkání se 2 hodnotiteli

+ podporuje dlouhodobý profesní
růst

+ mezinárodně uznávaná
certifikace

Standardizace v projektovém managementu

International Project Management
Association (IPMA)

(www.ipma.ch, www.ipma.cz)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



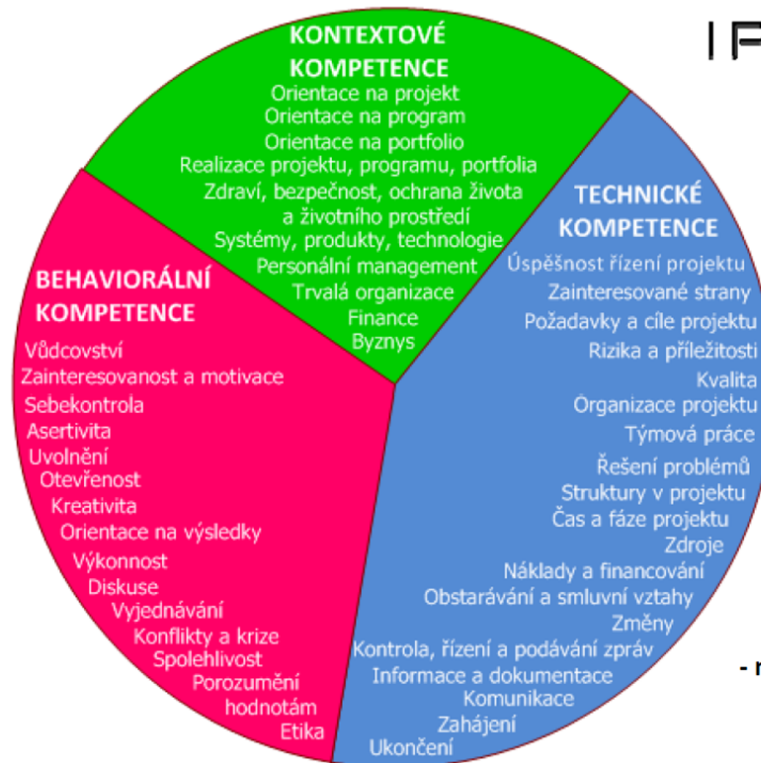
STANDARD
IPMA Competence
Baseline

46 kompetencí

+ zahrnuje měkké
faktory řízení

+ komplexně řeší
osobnost
projektového
manažera

- méně vhodná pro ty, kteří
chtějí přesný návod na
řízení projektů



Standardizace v projektovém managementu

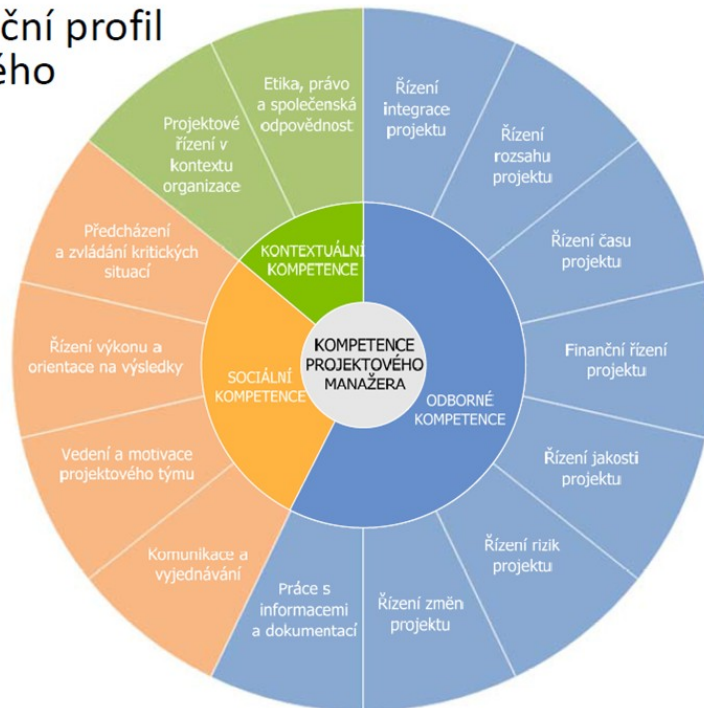
International Project Management
Association (IPMA)
(www.ipma.ch, www.ipma.cz)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad aplikace IPMA + PMI

Kompetenční profil
projektového
manažera
ve školství



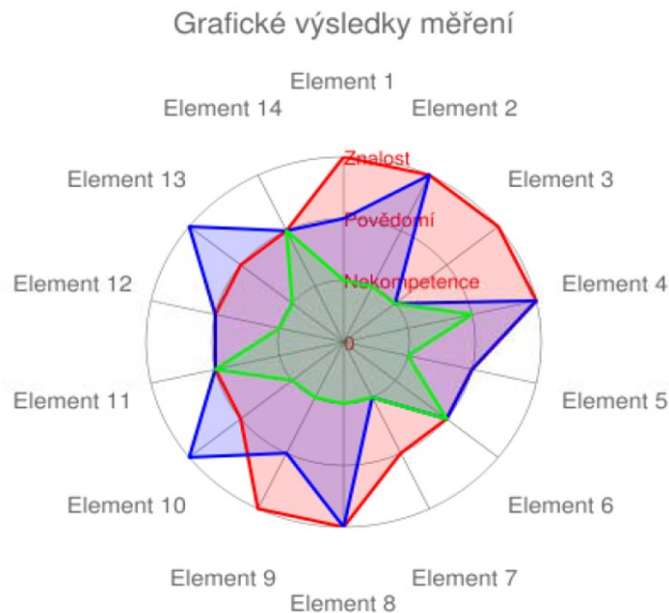
Standardizace v projektovém managementu

International Project Management
Association (IPMA)
(www.ipma.ch, www.ipma.cz)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PM ve školství – měření úrovně kompetencí



1. Stanovení požadované úrovně kompetencí (profil)
2. Měření (sebehodnocení, test)
3. Individuální rozvojový plán (vzdělávání, koučing, ...)

Standardizace v projektovém managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



**PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ ČEZ GARANTUJE JEDNOTNÁ
PRAVIDLA PROJECT, PROGRAM A PORTFOLIO
MANAGEMENT DLE STANDARDŮ PROJECT
MANAGEMENT INSTITUTE**

Hlavní role PMO ČEZ

od začátků 2008 ...

... k naplňování vize PMO ...

**Garant
projektového řízení**

- vlastní metodika pro řízení příležitosti a projektů – definice životního cyklu projektu (GATES) a portfolií

- definice projektových nástrojů a technik během životního cyklu projektu
- garant projektového vzdělávání PMs ve Skupině ČEZ

**Řízení strategických
projektů a
programů**

- řízení strategických projektů Skupiny ČEZ
- projektoví manažeři s ověřenou praxí a projektovou kompetencí

- řízení strategických projektů a programů Skupiny ČEZ
- projektoví manažeři certifikovaní PMP a rozvíjen jejich leadership

**Řízení vybraných
portfolií**

- definice a řízení procesu prioritizace projektů ICT ve Skupině ČEZ
- definice základních portfolií

- definice a řízení procesu alokace kapitálu Skupiny ČEZ
- optimální portfolio rozvojových projektů a programů

Interní consulting

- zapojení projektových manažerů do vnitřních projektů jednotlivých segmentů Skupiny ČEZ a benchmarking

- partner se znalostí businessu pro kontinuální zlepšování procesů hodnotového řetězce Skupiny ČEZ

**Definování jednotných pravidel projektového řízení napomáhá ve Skupině ČEZ
k doručování projektů dle OTIFOB a k transparentnímu řízení poptávky a prioritizaci**

Standardizace v projektovém managementu

PRINCE2®

(Projects IN Controlled
Environments 2nd Version)

- Je metodika projektového řízení pocházející z Anglie. Její struktura je dána čtyřmi základními elementy principy, tématy, procesy a přizpůsobením metodiky prostředí projektu.
- Jedním z nejrozšířenějších standardů na světě (cca více než 250 000 držitelů certifikace).
- Nato, Program OSN pro rozvoj, DHL, Sun Microsystems, Philips Electronics, vlády Velké Británie, Holandska a dánska a další, které používají tuto certifikaci či z něj odvozují své projekty.

Možno certifikovat:

- PRINCE2® Foundation
- PRINCE2® Practitioner
- PRINCE2® Agile
- PRINCE2® Professional

Standardizace v projektovém managementu

ČSN ISO 10 006

- **ČSN ISO 10 006** – jedná se o **směrnici jakosti managementu projektu** (není samostatnou normou).
- ISO 21500:2012 Guidance on project management – není certifikační standard – pouze soubor doporučení. Certifikovat pak lze systém řízení projektů jako součást systému řízení kvality organizace podle normy ISO 9001:2008.
- Standard ISO 10006 **není metoda řízení**, je to standard, který slouží jako referenční model pro nastavení řízení projektů v organizaci.
- Norma má **doporučující** povahu a proto nebyla původně zamýšlena k certifikaci.

Projekt (slide 40-56)

Úvodní vymezení a terminologie

Projekty rozdělit např. do dílčích kategorií:

- **komplexní projekty:** unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, spojuje mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů....,
- **speciální projekty:** střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady....,
- **jednoduché projekty:** malý projekt, krátkodobý (v rádech měsíců), relativně jednoduše definovaný cíl, realizovatelný jednou osobou, několik málo činností, v omezené míře lze využít standardizovaných postupů....



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Program

- Skupina věcně souvisejících, **společně řízených projektů** a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu. Přínosy programu lze očekávat až po ukončení celého programu.
- Obvykle programový manažer projekt **řídí pomocí projektových manažerů**, zajišťuje interakci s liniovými manažery v rámci uskutečnění změny a je zodpovědný za řízení přínosů. Není však zodpovědný za dosažení přínosů, opět se totiž jedná o zodpovědnost liniového managementu a zadavatele programu.
- *Mezi příklady tohoto typu programů můžeme zařadit vývoj kompletního sortimentu příbuzných produktů, národní kampaň proti závislosti na drogách, nový systém dopravy, kampaň na ochranu proti hluku či standardizaci informací v komplexní oblasti znalostí.*

Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Portfolio

- **Soubor projektů a případně programů**, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem. Manažer portfolia o důležitých záležitostech na úrovni portfolia informuje management organizace a současně uvede možnosti řešení těchto záležitostí.
- V organizaci může existovat **několik** portfolií současně.
- **Manažer portfolia** je v rámci organizace s liniovým řízením stálá funkce. Zatímco konkrétní projekty a programy portfolia existují omezenou dobu, portfolio samotné zůstává. Na této pozici obvykle nalezneme ředitele projektu (IPMA Level A®), který v sobě slučuje znalosti a zkušenosti s projekty se sladěním portfolia se strategií organizace.

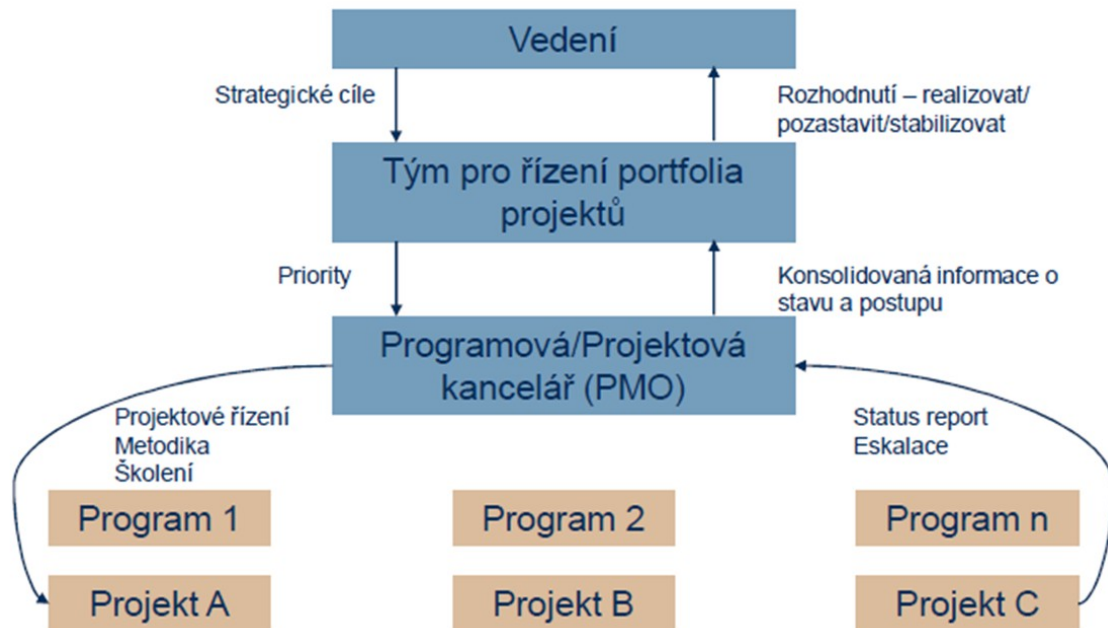


Projekt

Propojení mezi strategií a řízením projektů, programů a portfolia projektů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Atributy projektu

- Jedinečnost – projekt je realizován jen jednou za úplně stejných podmínek, ve svém stejném obsahu a rozsahu je podruhé neopakovatelný.
- Vysoká míra rizika – rizika jsou přirozenou součástí projektů, bezrizikové akce je mnohem snadnější realizovat, tudíž pro ně není nutné používat projektové řízení.
- Komplexnost – projekt je komplexní činností, provázaných dílčích aktivit. Nejedná se jen o jednu dílčí činnost.
- Projektový tým – projekt je tak složitý a komplexní, že je pro jeho realizaci potřeba projektový tým, projekt je jen obtížně řešitelný jedním člověkem.
- Vymezenost (termín, náklady, zdroje) – projekt je omezený termínem, náklady a dostupnými zdroji.
- Acykličnost
- Složitost



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Zdroje projektu

- Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti.
- Součástí managementu zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů.
- Materiálové (zařízení, vybavení, informační technologie, dokumenty atd.) nebo lidské zdroje.
- Zaměstnanci musí mít k úspěšnému plnění požadovaných úkolů potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence, že mají adekvátní informace a nástroje pro splnění těchto úkolů.

Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Zdroje projektu

- Se zdroji by měl projektový manažer pracovat již od předprojektové fáze. Nejvíce se se zdroji setkáváme právě v části plánování a přípravy projektu, kdy bychom měli určit dostupné zdroje a sestavit analýzu potřebných zdrojů a jejich rozvržení.
- Neodmyslitelnou součástí jsou zdroje ve chvíli finanční analýzy, kdy nám určí **finanční rámec** projektu. Plánování zdrojů je nejčastěji prováděno ve dvou formách:
 - v **tabulkové** formě (přehled zdrojů a jejich popis),
 - v **grafické** formě pomocí histogramů, diagramů, síťového grafu.
- Při plánování je potřeba také určit **termíny**, kdy budou dané zdroje využívány či použity.

Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Zdroje projektu

- **Softwarová podpora** (Microsoft Project, OpenProj a jiné) je pak schopna vypočítati finanční toky a stanovit konkrétní kalendáře zdrojů v projektu.
- V případě vedení více projektů a zejména u lidských zdrojů bychom neměli opomenout **analýzu překryvu zdrojů** s jinými projekty.
- Prioritně bychom měli také analyzovat zdroje, které souvisí s **kritickou cestou projektu**. Právě tyto zdroje (materiál nedodaný včas, přetížení pracovníci projektu aj. nám mohou výrazně zpozdít celý projekt).



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie

Zdroje projektu - procesní kroky

- Identifikujte potřebné zdroje, a to včetně speciálních, potřebných pro řízení projektu. Explicitně formulujte potřebné kompetence, které budou od všech členů projektového týmu vyžadovány.
- Vytvořte časový plán potřeby zdrojů.
- Získejte souhlas s přidělením zdrojů k projektu od liniového managementu.
- Zařaďte odhady a plán přidělování zdrojů do vykonávání procesu řízení změn.
- Řiďte přidělování úloh a zvláštní důraz věnujte produktivitě nově zařazených pracovníků.
- Řiďte a kontrolujte zdroje se zřetelem na řízení změn.
- V případech, kdy došlo k nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby zdrojů, eskalujte problém na úroveň řízení programu nebo portfolia za účelem přerozdělení zdrojů.
- Modifikujte databázi odhadu zdrojů aktuálními hodnotami, které ukazují skutečně použité zdroje, a to zejména při ukončení projektu.
- Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky užitje v budoucích projektech.

Projekt

Úvodní vymezení a terminologie – životní cyklus projektu

- Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažovaná.
- Různé metodiky uvádějí různé dělení a různý počet fází, zpravidla čtyři až pět fází životního cyklu projektu. Počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu jsou zpravidla podřízeny typu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení.
- Např. PMBOK uvádí dělení do čtyř hlavních fází:
 - Proveditelnost;
 - Plánování a návrh;
 - Zavedení a spuštění;
 - Uzavření.

Projekt

Úvodní vymezení a terminologie –
životní cyklus projektu

Koncepční fáze

- Volba řešení úkolu formou projektu: identifikace problému, který má být projektem vyřešen, a formulace představy o tom, čeho má být projekčním řešením dosaženo – specifikace zadání projektu.

Plánovací fáze

- Sestavení plánu řešení projektu: definice cílů projektu, vytvoření představy o „optimální cestě“ ke zvoleným cílům, stanovení požadavků na zajištění projektu potřebnými kapacitními zdroji, sestavení projekčního týmu – vypracování plánovací dokumentace (harmonogram postupu a rozpočet).

Řešitelská fáze

- Zpracování projekčního řešení: postupné zpřesňování výchozí představy o řešení zadaného problému, plnění zadání projektu ve třech etapách od vzniku koncepčního modelu přes zpracování logického modelu až po vypracování modelu prováděcího – projektová dokumentace.



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie –
životní cyklus projektu

Implementační fáze

- Implementace výsledků projekčního řešení: uvedení zdokumentované představy do života, vybudování a zprovoznění systému, který svými provozními a funkčními parametry odpovídá požadavkům specifikace zadání projektu.

Závěrečná fáze

- Ukončení projektu: zhodnocení dosažených výsledků, záznam získaných zkušeností a jejich využití jako poučení pro další projekty, rozpuštění týmu – archivace záznamů. Rozhodujícím momentem ve vývoji každého projektu je implementace jeho výsledků. Projekční řešení je totiž záznamem výsledků určitého myšlenkového experimentu, pokusu nalézt co nejlepší cestu k vytyčeným cílům projektu. Tyto výsledky je však nutné uvést do života.



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie –
životní cyklus projektu

1. Předprojektová fáze – zkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost záměru.

- **Studie příležitosti** – „*Je vůbec možné realizovat zamýšlený projekt?*“ V případě doporučení první podrobnější charakteristika projektu.
- **Cíl:** zpracovat informace o příležitostech, reakce na hrozby trhu, vnitřní život firmy atd.
- **Vstup:** podnět/záměr projektu
- **Obsah:** analýza podnětů (trhu, zákazníků, vedení, prognóz, chování konkurence), analýza příležitostí (finanční situace, komodity, personální zdroje), analýza hrozeb (legislativní podmínky), analýza problémů, formulace základní koncepce a obsah záměru, odhad nadějnosti záměru (odhad nákladů a přínosů), základní předpoklady, odhad rizika.
- **Výstup:** studie 3 -10 stran.



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie –
životní cyklus projektu

1. Předprojektová fáze – zkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost záměru.

- **Studie proveditelnosti**
- **Cíl:** rozbor možných cest k dosažení cíle ze současné situace (nejvýhodnější varianta)
- **Vstup:** závěry ze studie příležitosti (omezení – čas, zdroje, podmínky..)
- **Obsah:** popis projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit), analýza podnětů, specifikace cílů, analýza současného stavu a podmínek, lokalizace prostředí projektu, organizace a řízení (včetně návrhu vedení projektu a týmu), popis základního technického řešení, odhad délky projektu a celkových nákladů, odhad kritických zdrojů, návrh milníků, odhad přínosů, finanční a ekonomická analýza, návaznosti na jiné projekty, rozbor rizik, kritických faktorů úspěchu, předpoklady pro průběh projektu.
- **Výstup:** studie 7-25 stran



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Projekt

Úvodní vymezení a terminologie –
životní cyklus projektu

2. Projektová fáze – sestavení projektového týmu k vytvoření plánu a jeho realizaci až po předání výsledků projektu.

- **Zahájení** – případné upřesnění cíle projektu, jeho účelu, personálního obsazení, kompetence atd.
Dokument – Základací listina projektu.
- **Plánování** – již vytvořen tým – následné sestavení plánu projektu – baseline.
- **Realizace projektu** – plán řízení, harmonogram projektu, zúčastněné strany, průběžné zjišťování odchylek (reporting) , korekce, přeplánování atd.
- **Předání výstupů projektu** – ukončení



Projekt

Úvodní vymezení a terminologie –
životní cyklus projektu

3. Poprojektová fáze – využitelnost poznatků a zkušeností v dalších projektech. Analyzovat celý průběh projektu, určit chyby (pro neopakování).

- Komplexní vyhodnocení projektu.
- Zaznamenat zpětnou vazbu klíčových zainteresovaných stran.





**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz