

1. TUTORIÁL-doplnění

Projektový management

Projektový manažer

Kompetence projektového manažera

Metoda logického rámce (LFM)

Zdroje 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. **Projektový manažer – vymezení role a úloha** *(slide 4-11)*
 2. **Kompetence projektového manažera** *(slide 12-22)*
 3. **Metoda logického rámce (LFM)** *(slide 23-27)*
 4. **Zdroje projektu** *(slide 28-32)*
-

Konzultace a dotazy k případové studii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jaký je progres v realizaci případové studie?
 - Narazili jste na problém/překážku v plánování projektu?
 - Využíváte softwarovou podporu?
 - Jaké nástroje či techniky projektového managementu využijete?
-

Projektový manažer

(slide 4-11)

Vymezení role a úloha
v projektovém řízení

Úspěšný projektový manažer

- Dodržení základních parametrů projektu.
- Vysoká spokojenost zákazníka – měření (customer satisfaction index).



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Ve správné volbě manažera projektu může hrát důležitou roli:

- **vhodnost pro konkrétní práci** – ne každý projektový manažer je vhodný pro jakýkoliv projekt a obsazení role by nemělo podléhat okamžité dostupnosti jedince bez ohledu na jeho dosavadní zkušenosti a schopnosti.
- **zkušenost** – vhodní zájemci pro řízení kritických projektů nebo rozsáhlých programů jsou zpravidla jedinci s osvědčenou schopností prioritizace a s vyspělými manažerskými taktikami a postupy ověřenými v předchozích projektech.
- **technická zdatnost v oblasti předmětu projektu** – u některých typů projektů je nevhodné, je-li projekt pouze „administrován“; manažer projektu zpravidla nebývá technickým expertem, určitá znalost technologie je však u některých projektů nezastupitelná.

Projektový manažer



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

| Funkce projektového manažera | Odpovědnost za |
|------------------------------|--|
| Plánovač | <ul style="list-style-type: none">▪ tvorbu a implementaci realizačních plánů (časových, zdrojů, nákladů atp.) |
| Organizátor | <ul style="list-style-type: none">▪ rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení odpovědností a pravomocí▪ předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení |
| Vedoucí | <ul style="list-style-type: none">▪ výběr členů týmu▪ vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu▪ poskytování informací o průběhu realizace projektu |
| Koordinátor | <ul style="list-style-type: none">▪ vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení |
| Vyjednač | <ul style="list-style-type: none">▪ formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí |
| Kontrolor | <ul style="list-style-type: none">▪ zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace▪ sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu |

Projektový manažer

Vymezení role a úloha v projektovém řízení

- Vedoucí týmu zastává jak manažerské role (řízení), tak také roli lídra (vedení). Role vedoucího projektu (manažera projektu) a jeho úkolů.

- zodpovídá za plánování, řízení a kontrolu projektu (zdárný průběh a dokončení jednotlivých etap projektu včas, při dodržení rozpočtu a standardů kvality),
- vede projektový tým,
- informuje o postupu projektu a o případných problémech,
- zodpovídá za každodenní řízení,
- úkolem je s týmem projekt zahájit, upřesnit jeho rozsah a získat souhlas,
- stanovit postup projektu (tj. síť na sebe navazujících činností),
- odhadnout pracnost jednotlivých činností,
- nárokovat zdroje k zajištění úspěšného provedení projektu,
- vytvořit harmonogram projektu,
- přidělovat úkoly jednotlivým členům týmu,
- sledovat jejich plnění v čase a zajišťovat v průběhu projektu kvalitu vytvářených klíčových produktů.



Projektový manažer

Vedení projektového týmu obnáší:

- **Plánování** – plánování činností a dílčích etap prací.
- **Rozhodování** – v závislosti na typu rozhodnutí vedoucí týmu rozhoduje sám, nebo ve spolupráci se členy týmu.
- **Organizování** – vedoucí týmu organizuje zejména komplexnější činnosti (vyžadující zapojení více členů týmu), ale také základní logistiku (třeba organizace porad).
- **Kontrolování** – vedoucí týmu periodicky kontroluje průběžné dosahování cílů a směřování k stanoveným cílům.
- **Reprezentaci týmu navenek** – reprezentování výsledků a dílčích pokroků práce týmu směrem k okolí (např. zadavatelé úkolu).
- **Dynamiku týmu** – pomáhá řešit konflikty a obecně usnadňuje a zefektivňuje komunikaci v týmu.
- **Motivování členů týmu** – motivuje jednotlivé členy týmu k co možná nejlepším výkonům.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Projektový manažer

- Manažer je při výkonu funkce nucen vyjednávat a komunikovat s tzv. zájmovými skupinami projektu.
- V případě, že se jedná o komunikaci směrem dolů, znamená to, že musí aplikovat manažerskou sílu a autoritu.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Manažer projektu může prosadit své požadavky:

- **formálně** přidělenými zdroji síly např.:
 - moc z titulu pozice,
 - moc z titulu odměňovat,
 - moc z titulu ukládat pokuty,
- **neformálními** zdroji síly, a to buď
 - z titulu síly experta,
 - z titulu společenského uznání.

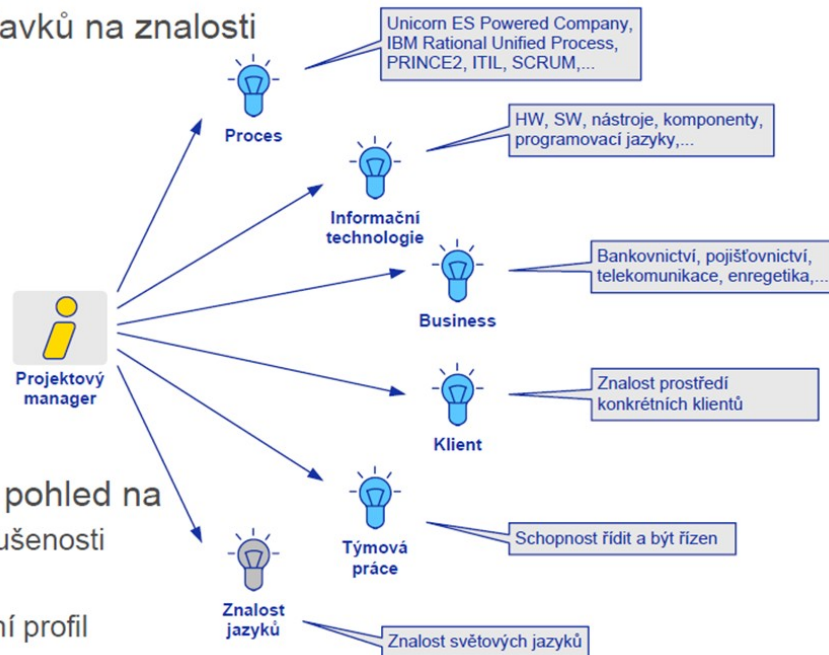
Projektový manažer

Příklad požadavků na znalosti PM
(Unicorn, a. s.)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

> 5 + 1 požadavků na znalosti



> Doplněno o pohled na

- > Praxi a zkušenosti
- > Soft skills
- > Osobnostní profil

Projektový manažer

Obsazování pozic PM

Situace na trhu

- Najít vhodného projektového manažera je náročné
- Problematický poměr „cena / výkon“
- Kvalita PM se obtížně hodnotí – často se pozná až na řízení samotných projektů.

Nábor versus výchova

Nábor

- Plusy
 - Získávání PM ze zkušenostmi
 - Rychlý způsob, jak získat PM
 - Rozšíření poolu stávajících PM
 - Není nutno zasahovat do stávajících projektů
- Mínusy
 - Riziko svěřit projekt „neznámému člověku“
 - Nutno více kontrolovat nového PM, možná nedorozumění
 - Vyšší mzdové náklady + provize externí agentuře

Projektový manažer

- Žádoucí jsou PM, kteří umí řídit projekty dle standardů (firemních), nikoliv podle jejich názoru.

Výchova

Plusy

- PM je kompatibilní s přístupem firmy
- Posiluje loajalitu
- Komplexní vzdělávání a rozvoj projektového manažera
- Zaměření na přístup a potřeby dané firmy
- Možnost „převýchovy“ PM najatých z trhu nebo zapojení absolventů

Mínusy

- Dlouhodobý proces
- Z počátku juniorní PM
- Nutnost zapojení seniorních rolí, resp. managementu firmy jako školitelů
- Vysoké nepřímé náklady – příprava školení, kdo školí, nepracuje apod.

Kompetence projektového manažera (slide 12-22)

- Kompetence PM soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici potřeba.

- **Oblast technických kompetencí** – tato oblast slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Do této oblasti náleží obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“.
- **Oblast behaviorálních kompetencí** – tato oblast slouží k popisu elementů personálního projektového řízení. Do této oblasti náleží přístupy a dovednosti projektového manažera.
- **Oblast kontextových kompetencí** – tato oblast slouží k popisu elementů kompetencí projektového řízení, které se vztahují ke kontextu projektu. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt.



Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Technické kompetence

- Úspěšnost řízení projektu
- Zainteresované strany
- Požadavky a cíle projektu
- Rizika a příležitosti
- Kvalita
- Organizace projektu
- Týmová práce
- Řešení problémů
- Struktury v projektu
- Rozsah a dodávané výstupy projektu
- Čas a fáze projektu
- Zdroje, Náklady a financování
- Organizace a smluvní vztahy
- Změny
- Kontrola, řízení a podávání zpráv
- Informace a dokumentace
- Komunikace
- Zahájení , Ukončení

Behaviorální kompetence

- Vůdcovství
- Zainteresovanost a motivace
- Sebekontrola
- Asertivita
- Uvolnění
- Otevřenost
- Kreativita
- Orientace na výsledky
- Výkonnost
- Diskuze
- Vyjednávání
- Konflikty a krize
- Spolehlivost
- Porozumění hodnotám
- Etika

Kontextové kompetence

- Orientace na projekt
 - Orientace na program (portfolio)
 - Realizace projektu, programu, portfolio
 - Trvalá organizace
 - Byznys
 - Systémy, produkty, technologie
 - Personální management
 - Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
 - Finance
 - Právo
-

Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Profesní kvalifikace NSK (dle zákona č. 179/2006 Sb.)**
- **Manažer programů a komplexních projektů 63-008-T - [kvalifikace](#)**
- **[NSP – vymezení dle katalogu – projektový manažer](#)**

| Kvalifikační standard | Hodnotící standard | Autorizované osoby | Uznatelnost kompetenci |
|--|--------------------|--------------------|------------------------|
| Kvalifikační standard | | | |
| Název odborné způsobilosti | Úroveň | | |
| ➤ Řízení integrace projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení rozsahu projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení časového rámce projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Finanční řízení projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení jakosti projektu | 6 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení rizik projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení změn v projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení zdrojů projektu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení informací a dokumentace v projektu | 6 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení programu | 7 ●●●●●○ | | |
| ➤ Řízení organizace prostřednictvím projektů | 7 ●●●●●○ | | |

KE STAŽENÍ

- [Kvalifikační standard](#)
 - [Hodnotící standard](#)
 - [Autorizované osoby](#)
 - [Záznam o průběhu a výsledku zkoušky](#)
- Pro otevření a vyplnění formuláře si nainstalujte aplikaci [Software602 Form Filler](#)

DALŠÍ ODKAZY

- [Napište nám](#)
- [Návrh nové kvalifikace](#)

Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Příklad – pracovní podmínky

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Zátěž teplem | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž chladem | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž hlukem | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž vibracemi | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž prachem | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž chemickými látkami | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž invazivními alergeny | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž ionizujícím zářením | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zraková zátěž | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Celková fyzická zátěž | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Lokální zátěž - zátěž malých svalových skupin | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Lokální zátěž jemné motoriky | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Práce ve výškách | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Duševní zátěž | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zvýšené riziko úrazu pracovníka | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zvýšené riziko obecného ohrožení | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Pracovní doba, směnnost | 1 | 1 | 1 | 1 |

Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad – Měkké kompetence (úroveň 0-5) – na všech úrovních hodnota 5

- Efektivní komunikace
 - Kooperace (spolupráce)
 - Kreativita
 - Flexibilita
 - Výkonnost
 - Samostatnost
 - Řešení problémů
 - Plánování a organizování práce
 - Celoživotní učení
 - Aktivní přístup
 - Zvládání zátěže
 - Objevování a orientace v informacích
 - Vedení lidí (leadership)
 - Ovlivňování ostatních
-

Příklad – Obecné dovednosti (úroveň 0-3)

Počítačová způsobilost – úroveň 3

- ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)
- používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací
- využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)

Způsobilost k řízení osobního automobilu – úroveň 2

- má oprávnění k řízení osobního automobilu, běžně se orientuje ve známém prostředí
- zvládá jízdu na kratší trasy, zajistí základní údržbu automobilu

Numerická způsobilost - úroveň 3

- provádí složitější aritmetické a geometrické výpočty a operace, provádí převody mezi různými měrovými soustavami
-

Příklad – Obecné dovednosti (úroveň 0-3)

Ekonomické povědomí – úroveň 3

- provádí kalkulace a rozpočty
- orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat
- orientuje se v ekonomické legislativě
- orientuje se v ekonomickém a finančním řízení a rozumí základním pojmům (rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk)
- zná a využívá i složitější metody financování (záruky, úvěry, investice)

Právní povědomí – úroveň 3

- má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,..)
 - orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe
 - zvládá aktivní právní jednání
-

Příklad – Obecné dovednosti (úroveň 0-3)

Jazyková způsobilost v češtině – úroveň 3

- důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, rozlišuje styl písemného projevu
- plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům
- rozumí rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím
- sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu

Jazyková způsobilost v angličtině – úroveň 2

- B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností.
-

Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad – Odborné znalosti (úroveň 1-8)

| | |
|--|----------|
| stanovy a základní organizační normy společnosti | <u>7</u> |
| pravidla evidování korespondence, smluv a dalších dokumentů | <u>7</u> |
| základní ekonomické ukazatele | <u>8</u> |
| ukazatele ekonomické efektivity investic a projektů | <u>8</u> |
| finanční plánování | <u>8</u> |
| pracovní právo, pracovně právní vztahy, sociální zabezpečení, zákon o zaměstnanosti | <u>7</u> |
| komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník | <u>7</u> |
| zásady vedení pracovního kolektivu | <u>8</u> |
| metody a techniky hodnocení výkonu | <u>8</u> |
| personální management | <u>8</u> |
| ekonomický (finanční) management, controlling | <u>8</u> |
| management kvality | <u>7</u> |
| legislativa veřejných zakázek a pravidla hospodářské soutěže | <u>8</u> |
| problematika grantů a grantové politiky | <u>8</u> |
| management rizik | <u>8</u> |
| time management | <u>8</u> |

Kompetence projektového manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad – Odborné dovednosti (úroveň 1-8)

| | |
|--|----------|
| Řízení integrace projektu | <u>7</u> |
| Řízení rozsahu projektu | <u>7</u> |
| Finanční řízení projektu | <u>7</u> |
| Řízení změn v projektu | <u>7</u> |
| Řízení časového rámce projektu | <u>7</u> |
| Řízení jakosti projektu | <u>6</u> |
| Řízení rizik projektu | <u>7</u> |
| Řízení zdrojů projektu | <u>7</u> |
| Řízení informací a dokumentace v projektu | <u>6</u> |
| Řízení programu | <u>7</u> |
| Řízení organizace prostřednictvím projektů | <u>7</u> |

Kompetence projektového manažera

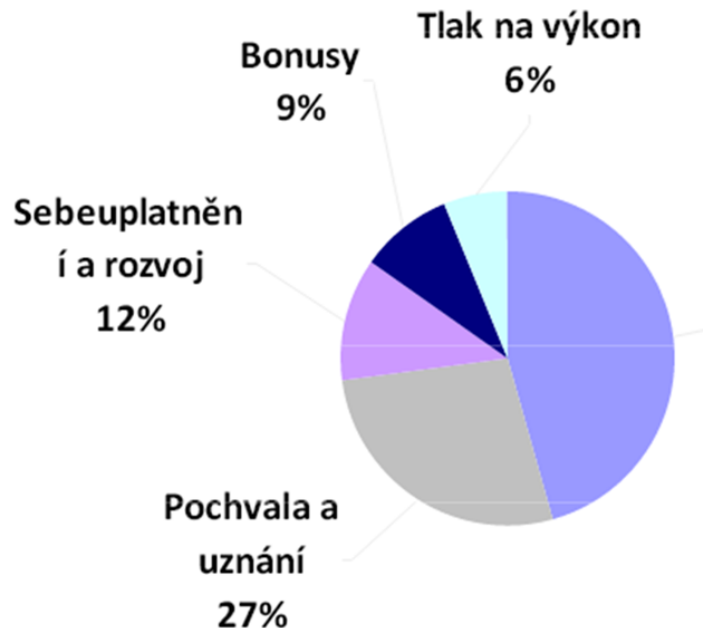


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Požadovaný profil projektového manažera (výzkum Project Management Day 2016)

1. Selský rozum
2. Organizační a komunikační dovednosti
3. Praxe
4. Znalost metodik

**Motivace pro PM? - Překvapivě – otevřenost
a důvěra 46%!**



Metoda logického rámce (LFM)

(slide 23-27)

- Vytváří se k projektu - k zachycení smyslu projektu, stanovení ukazatelů jeho úspěšnosti a hrubý nástin řešení. K vypracování se používá vzorová tabulka a seznam kontrolních otázek.
- Jedná se o nástroj, s jehož pomocí lze vymezit konkrétní cíl projektového záměru, definovat jednotlivé klíčové aktivity projektu, jejich vzájemné logické vazby, konkrétní výstupy projektu (kvantifikovatelné indikátory) a zdroje jejich ověření.
- Mezi její přednosti patří jednoduchost, stručnost, jednoznačnost, věcně vymezený sled činností (aktivit) na jednom místě, znázornění jejich logických vazeb a finančních zdrojů a konkrétní výsledky, které očekáváme včetně předpokladů/rizik, které podmiňují dosažení výsledků a cílů projektu.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Metoda logického rámce (LFM)

(slide 22-)

Postup tvorby logického rámce je následující:

1. stanovení **účelu projektu** (Jaké problémy budou realizací projektu vyřešeny?);
2. stanovení **výstupů projektu** nutných pro dosažení účelu (určení výstupů, jejich dodáním dojde k naplnění výše stanoveného účelu);
3. stanovení skupiny **klíčových činností** pro dosažení každého výstupu (pro každý výstup stanovit hlavní skupiny činností, které povedou k jejich dosažení);
4. určení **nákladů** na provedení činností – rozpočet na realizaci (zdroje);
5. stanovení **cílů** (stanovení cílů, k jejichž splnění dojde v případě splnění účelu projektu; cíle obvykle souvisí se strategií organizace);
6. ověření **vertikální logiky** (jestliže – pak; jestliže provedeme tyto činnosti..., dosáhneme těchto výstupů...; jestliže jsme dosáhli těchto výstupů..., lze očekávat tuto změnu...; jestliže jsme splnili tento účel projektu..., přispěli jsme k naplnění těchto cílů...);



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Metoda logického rámce (LFM)

(slide 22-)

Postup tvorby logického rámce je následující:

7. stanovení požadovaných **předpokladů** na každé úrovni;
8. stanovení objektivně **ověřitelných ukazatelů** (řídít mohou pouze to, co mohou měřit; každý ukazatel musí obsahovat informace o očekávaném množství, jakosti a čase, ve kterém naplnění cíle, účelu a výstupů očekáváme);
9. stanovení **prostředků ověření** (ke každému objektivně ověřitelnému ukazateli stanovit zdroj údajů potřebných pro jeho ověření);
10. provedení **kontrolního testu** podle seznamu otázek.



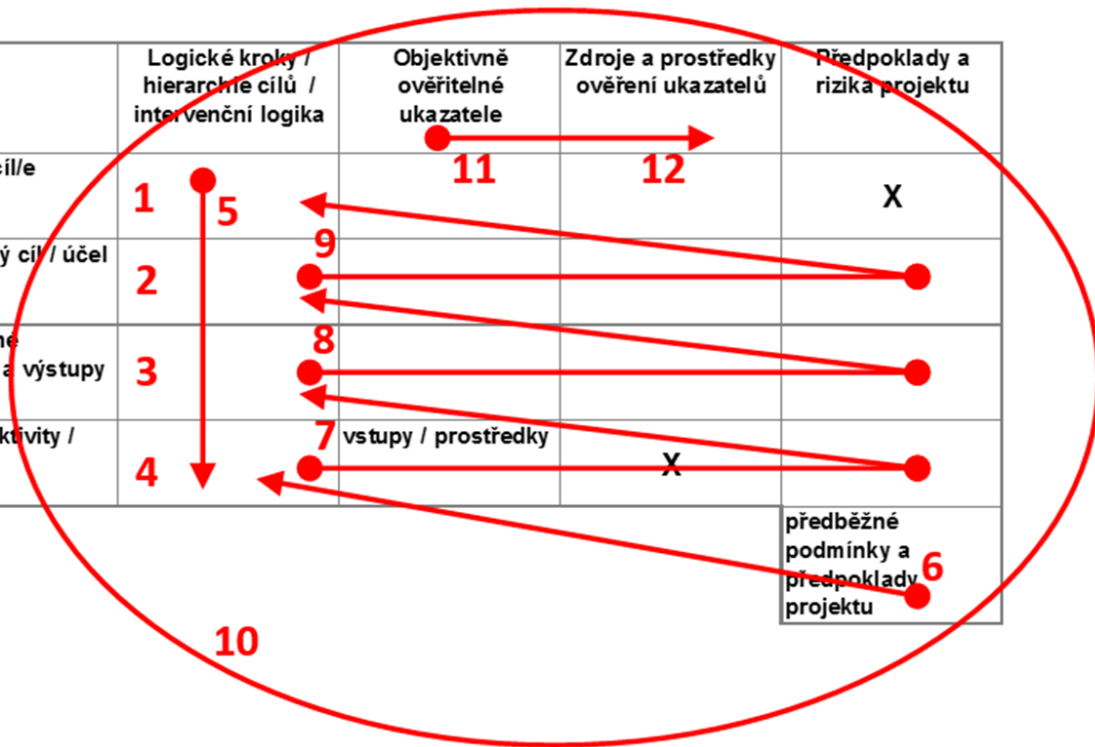
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Metoda logického rámce (LFM)



| | Logické kroky / hierarchické cílů / intervenční logika | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje a prostředky ověření ukazatelů | Předpoklady a rizika projektu |
|---|--|---------------------------------------|--|--|
| celkový cíle projektu | 1 | 11 | 12 | X |
| specifický cíl / účel projektu | 2 | 9 | | |
| očekávané výsledky a výstupy projektu | 3 | 8 | | |
| klíčové aktivity / činnosti | 4 | 7 vstupy / prostředky | X | |
| | | | | předběžné podmínky a předpoklady projektu 6 |

10



Metoda logického rámce



Čtení logického rámce

1. Za existence a splnění předběžných (vnějších předpokladů a podmínek) budou moci být realizovány aktivity a činnosti projektu
2. Provedené (realizované) aktivity a činnosti projektu.....
3. ...za existence rizik a po splnění předpokladů povedou k dosažení očekávaných výsledků a výstupů projektu
4. Dosažené konkrétní výsledky a výstupy projektu....
5. ...za existence rizik a po splnění předpokladů povedou k naplnění účelu a specifických cílů projektu
6. Naplněné specifické cíle a účel projektu povede či přispěje....
7. ...za existence rizik a po splnění předpokladů k naplnění celkového cíle projektu (cíle dotačního titulu) – důvodu dotační intervence
8. Celkový cíl bude měřitelný pomocí konkrétních ukazatelů a ověřitelný z existujících materiálů či zdrojů ověření.

| | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje a prostředky ověření ukazatelů | Předpoklady, rizika |
|------------------------------|------------------------------------|--|----------------------------------|
| Záměr (celkový cíl projektu) | | 8 | X |
| Cíl (účel projektu) | | 6 | |
| Očekávané výstupy a výsledky | | 4 | |
| Klíčové činnosti (aktivity) | Vstupy, prostředky | 2 X | |
| | X | 1 | Předběžné podmínky a předpoklady |

Zdroje projektu

(slide 28-)

- Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 a finanční (nákladové).
- 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.

Zdroje projektu

(slide 28-)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Softwarová podpora** (Microsoft Project, OpenProj a jiné) je pak schopna vypočítat 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 zpozdit celý projekt.

Zdroje projektu

(slide 28-)

Možné 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.
- Zařad'te **odhady a plán** přidělování zdrojů do vykonávání procesu řízení změn.
- Řid'te **přidělování úloh** a zvláštní důraz věnujte produktivitě nově zařazených pracovníků.
- Řid'te 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.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Zdroje projektu – MS Project



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

WBS [Režim kompatibility] - Microsoft Project

Nástroje seznamu zdrojů

Soubor Úkol Zdroj Projekt Zobrazení Formát

Ganttův diagram Používání úkolů Sítový diagram Kalendář Další zobrazení Zobrazení úkolů

Týmový plánovač Používání zdrojů Seznam zdrojů Další zobrazení Zobrazení zdrojů

Seřadit Oznova Tabulky Zvýraznit: [Bez zvýraznění] [Bez filtru] [Žádná skupina] Filtr: Seskupit podle: Data

Časová osa: Měsíce Časová osa: Časová osa Podrobnosti

Lupa Celý projekt Vybrané úkoly Lupa Rozdělené zobrazení

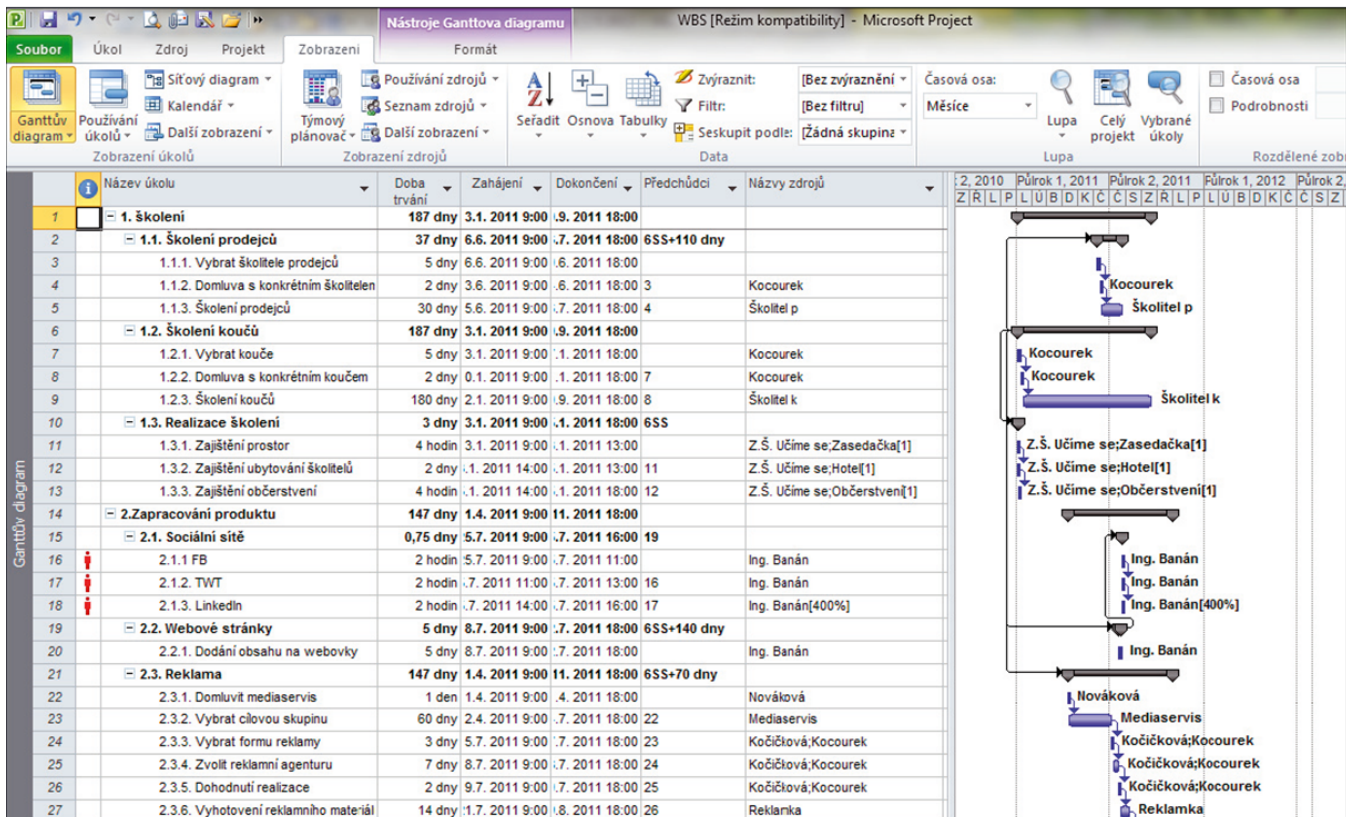
| | Název zdroje | Typ | Popisek | Iniciály | Skupina | Maximální počet | Standardní | Přesčasová | Náklady na | Nabíhání | Základní | Kód |
|----|---------------|----------|---------|----------|---------|-----------------|------------------|----------------|------------|----------|------------|-----|
| 1 | Kočíčková | Pracovní | | K | | 100% | 200,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 2 | Kocourek | Pracovní | | K | | 100% | 200,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 3 | Ing. Banán | Pracovní | | G | | 100% | 150,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 4 | Z.Š. Učíme se | Pracovní | | Z | | 100% | 90,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 5 | Nováková | Pracovní | | PM | | 100% | 100,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 6 | Hotel | Materiál | | H | | | 1 000,00 Kč | | 0,00 Kč | Průběžně | | |
| 7 | Občerstvení | Materiál | | O | | | 400,00 Kč | | 0,00 Kč | Průběžně | | |
| 8 | Zasedačka | Materiál | | Z | | | 0,00 Kč | | 0,00 Kč | Průběžně | | |
| 9 | Internet | Materiál | | I | | | 0,00 Kč | | 0,00 Kč | Průběžně | | |
| 10 | Doprava | Materiál | | DP | | | 0,00 Kč | | 0,00 Kč | Průběžně | | |
| 11 | Školitel p | Pracovní | | Šp | | 100% | 200,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 12 | Školitel k | Pracovní | | Šk | | 100% | 400,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 13 | Mediaservis | Pracovní | | M | | 100% | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |
| 14 | Reklama | Pracovní | | R | | 100% | 100,00 Kč/hodina | 0,00 Kč/hodina | 0,00 Kč | Průběžně | Standardní | |

Seznam zdrojů

Zdroje projektu – MS Project



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





**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