

2. TUTORIÁL

Projektový management

Organizace a plánování projektu

Životní cyklus projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu



1. Organizace a plánování projektu (slidy 3-30)

- **Zakládací listina projektu**
- **Specifikace cíle, kritéria úspěšnosti projektu**
- **Definice předmětu a rozsahu projektu**
- **Sestavení rozpisu činností**
- **Časový rozvrh – typy harmonogramů**

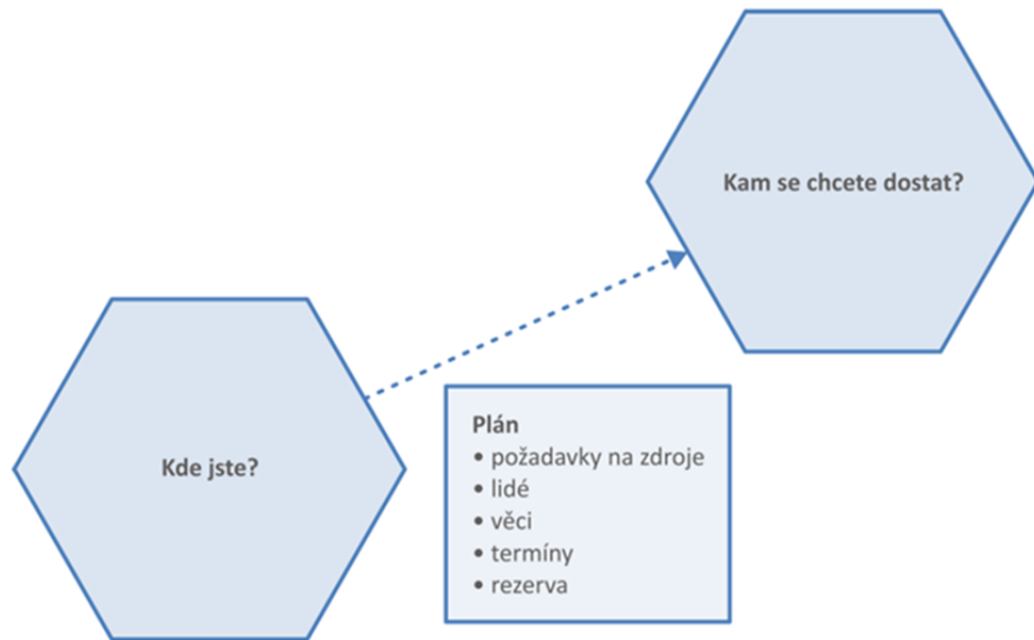
2. Životní cyklus projektu (slidy 31-51)

- **Fáze životního cyklu – koncepce, plánování, testování, realizace, ukončení**
 - **Studie příležitosti**
 - **Studie proveditelnosti**
 - **Metoda logického rámce**
-

Plán projektu (slidy 3-30)

Projekt je vždy nutné řádně naplánovat:

- sestavit rozpis prací,
- časový rozpis projektu,
- obsazení projektu,
- rozpočet projektu,
- komunikační plán,
- plán řízení kvality,
- plán projektové dokumentace...



Plán projektu

SPIN - nástroj využitelný pro odůvodnění projektu

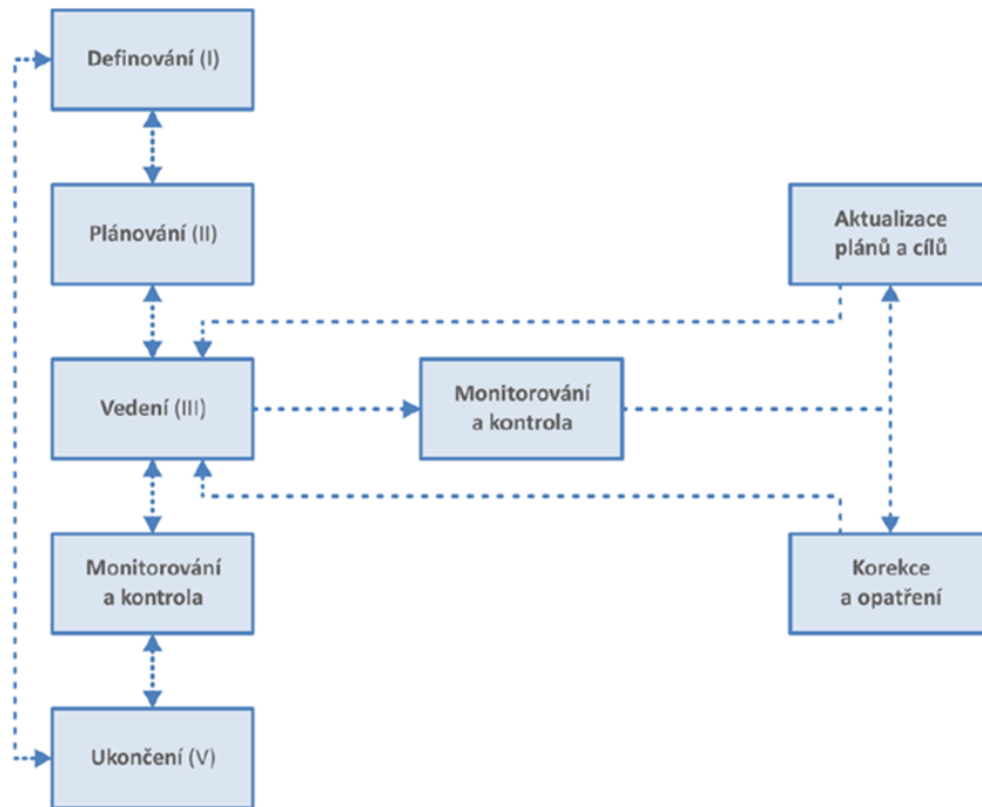
- S - situace
- P - problém
- I - implikace (dopady, důsledky)
- N - nutnost

- *Jaká je situace? Co se děje? Jak jsme se do tohoto postavení dostali?*
- *Jaký problém tato situace představuje?*
- *Jaké jsou implikace, dopady tohoto problému? Co by se stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?*
- *Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problémy vyřešili?*



Plán projektu

Činnosti projektu



Plán projektu

- Dokument, který provází projekt v celém jeho životním cyklu.
- Souhrn toho, co musí být v průběhu projektu vykonáno, aby byl splněn cíl projektu.
- Dokument Plán projektu je sestaven na základě dokumentu Definice předmětu projektu.

Vymezuje postup realizace projektu a slouží pro:

- **souhrn konkrétních pravidel**, metod řízení, předpokladů a limitů, termínů a dílčích cílů projektu,
- **podklad pro průběžné řízení finančních toků** a čerpání nákladů a zajištění souladu skutečného stavu projektu s předpoklady,
- **pro manažera projektu** – jeho dennodenní koordinaci a kontrolu postupu prací a předložení očekávaných výstupů projektu ve stanovených termínech,
- **časový přehled** pro zajištění připravenosti a rezervace zdrojů,
- **soubor pokynů a postupů pro řešení změn**, pro řízení rizikových situací,
- **informační zdroj zákazníka** pro hodnocení vývoje projektu.

Plán projektu

Plán projektu pokrývá oblasti:

- **Plán řízení projektu** – seznam hlavních milníků, časový rozpis projektu, plán řízení změn harmonogramu projektu (schvalování změn – jejich dopad na časový plán a rozpočet projektu).
- **Plán řízení předmětu projektu** – podrobný rozpis prací (WBS) – seznam a popis činností s odhadem jejich trvání.
- **Plán řízení nákladů** – rozpočet projektu, dodatečné požadavky na zdroje (včetně schvalovacích procesů).
- **Plán obsazení projektu** – organizační struktura projektu, popis rolí a odpovědností, kalendář zapojení lidských zdrojů.

Plán projektu

Plán projektu pokrývá oblasti:

- **Plán řízení projektové komunikace** – popis plánovaných komunikačních kanálů a médií, základní pravidla komunikace, povinné časové odezvy atd.
- **Plán řízení subdodávek** – rozhodnutí o způsobu pořízení části projektu, základní technické a obchodní požadavky, základní pravidla a metody komunikace, koordinace a kontroly subdodávek.
- **Plán řízení rizik** – registr rizik a plán omezení jejich vzniků a dopadů, snižování rizik.
- **Plán řízení kvality** – ukazatele kvality a kontrolní seznamy měření kvality, obecné plány pro zlepšení procesů.



Plán projektu

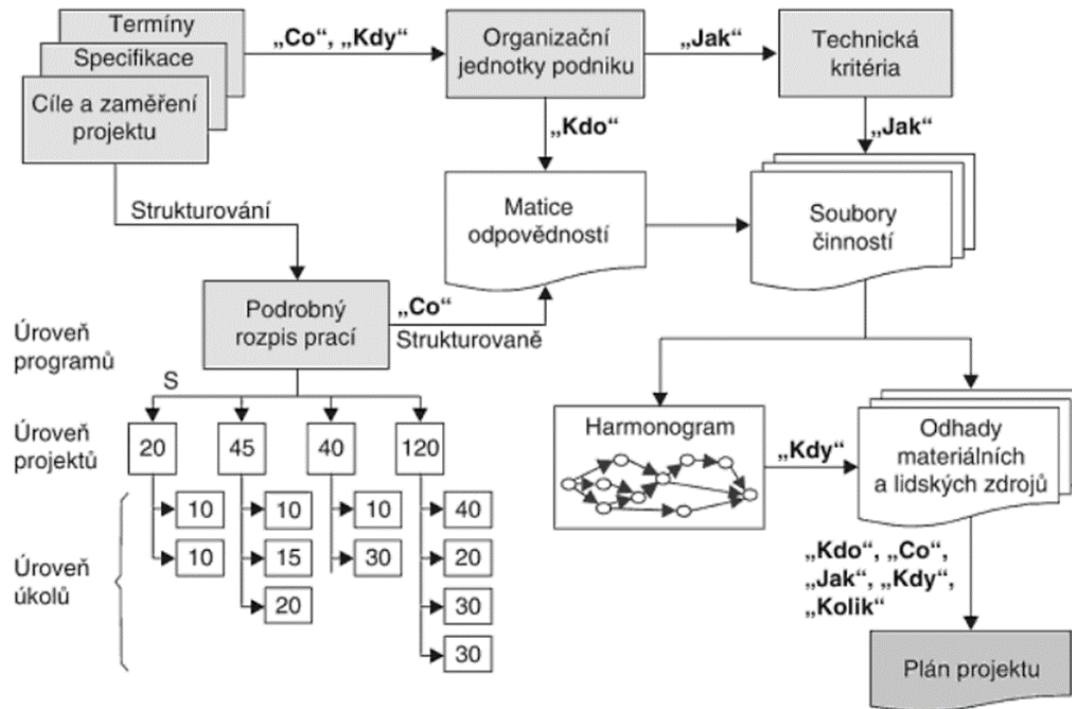
Kvalita plánu může ovlivnit řízení ve všech oblastech projektu – odbornost, personální, ekonomická.

Plán projektu není neměnný dokument:

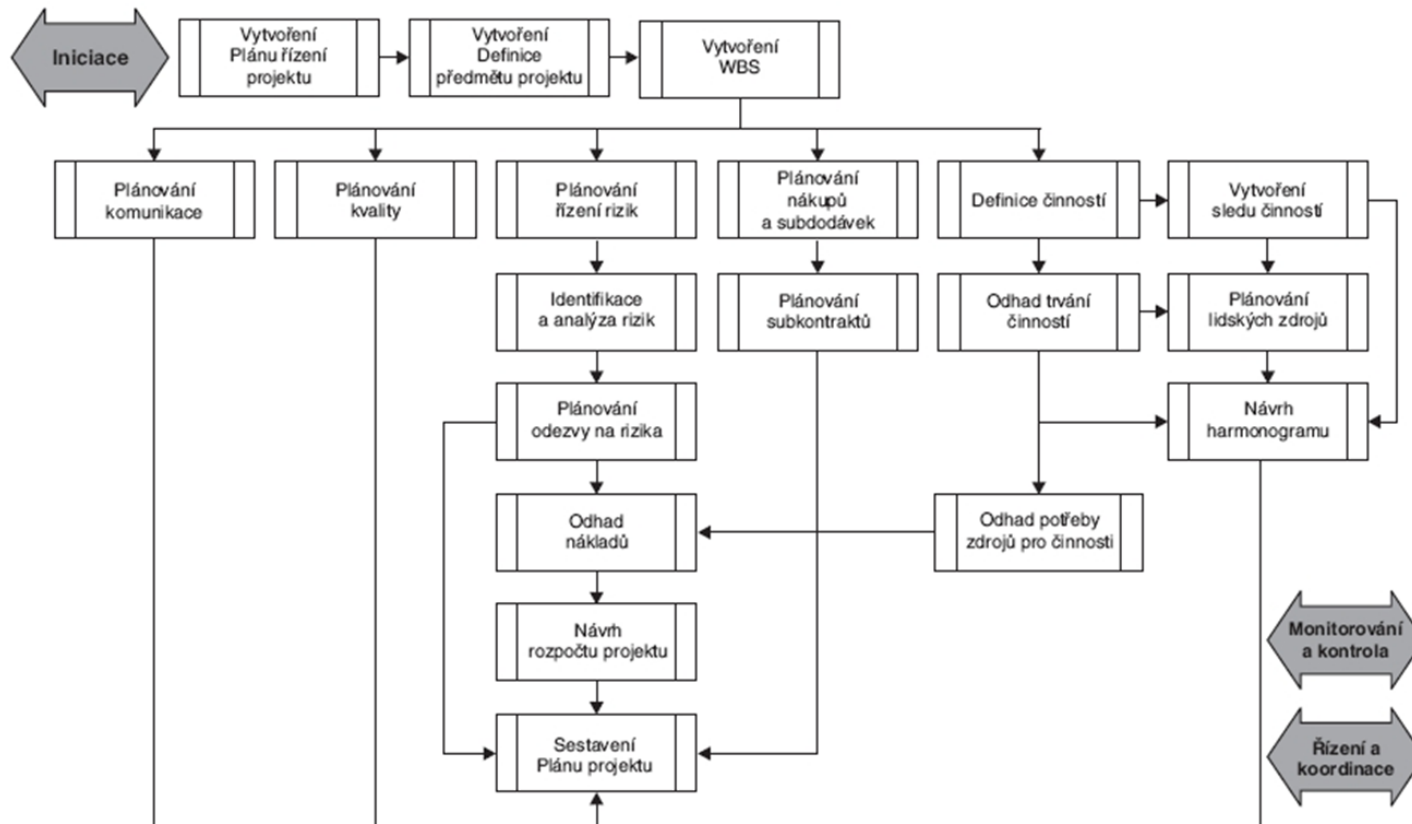
- proces schvalování změn a průběžná aktualizace.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Plánování projektu – procesní model



Zakládací listina projektu

Zakládací listina je dokument, který se vyhotovuje v rámci procesu Iniclace a zahájení projektu.

Proces Iniclace a zahájení

Rozhodování o strategických potřebách podniku
(vytyčeny cíle)



Rozhodování o způsobu pořízení (zajištění těchto cílů, formou vyhlášení projektu, nebo pořízením produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace externě).
Vymezit podmínky a předpoklady realizace projektu.
Jmenovány osoby, které budou za realizaci projektu odpovědné.



Sestavení **Zakládající listiny projektu**



Vytvoření **Předběžné definice předmětu projektu**

Vstupy a výstupy procesu Zahájení projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Pod proces	Vstup	Výstup
Rozhodování o strategických potřebách	<ul style="list-style-type: none"> • Strategické cíle podniku • Hlavní faktory podnikatelského prostředí • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky • Lidské zdroje podniku • Finanční a materiální zdroje podniku • Podniková kultura • Podnikové systémy 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategické cíle podniku – konkretizované položky strategického plánu
Rozhodování o způsobu pořízení	<ul style="list-style-type: none"> • Strategické cíle podniku • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentace k nákupu • Hodnotící kritéria výběru dodavatele • Dokumenty taktického řízení projektu
Sestavení Zakládací listiny projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Strategické cíle podniku • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky • Dokumenty taktického řízení podniku • Souhrn znalostí a zkušeností podniku • Popis práce • Rozsah pověření 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakládací listina projektu
Vytvoření předběžné Definice předmětu projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Zakládací listina projektu • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Předběžná definice předmětu projektu

Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu – dokument **formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu** pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.

- Formálně **zahajuje práce na projektu**, a to z pohledu podnikového řízení.
- Její obsah a rozsah je závislý na podnikových metodikách a zvyklostech, specifikace:
 - *O jaký projekt se jedná?*
 - *Kdo je pověřen jeho realizací?*
 - *Jaký je rozsah jeho pravomocí?*
 - *Jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace?*

Specifikace cíle projektu

- Cíl projektu je **komplexní výsledek**, kterého chceme realizací projektu dosáhnout.
- Cíl projektu je klíčový jak pro **vymezení obsahu projektu, průběh realizace projektu, tak jeho vyhodnocení.**



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Navázány veškeré akce probíhající v rámci projektu i hodnocení úspěšnosti projektu.
- Cíl jednoznačně a srozumitelně formulovat a s významnými dotčenými subjekty projednat.
- Definovaný cíl bývá následně součástí smluv týkajících se realizace a ukončení projektu.
- Dekompozice cílů
 - Cíle v projektech lze rozdělit na: hlavní cíl a dílčí cíle, postupné cíle.
 - Rozdělením hlavního cíle na dílčí získáváte lepší možnost kontroly postupu a více důvodů k oslavám 😊

Specifikace cíle projektu

- Definování „správného“ cíle projektu bývá často **složitější**, než projektový tým předpokládá.
- Správné definování cíle je jedním z klíčových faktorů **úspěšného projektového řízení** i následného úspěchu projektu.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

Pro zjištění stupně splnění cílů je nutné definovat kritéria dosažení cílů. Tato kritéria musí obsahovat přesně vymezené hodnoty, které budou projektem vytvořeny.

S	Specific / přesný	Cíle musejí být specifické a konkrétní
M	Measurable / měřitelný	Cíle musejí být opatřeny měřitelnými parametry, dle nichž poznáme, zda bylo cíle dosaženo
A	Assignable (Attainable / dosažitelný	Cíle musejí být přiřaditelné jednomu subjektu i s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodování
R	Realistic	Cíle musejí být reálné a dosažitelné za použité disponibilních zdrojů
T	Time-bound (limited) časově omezený	Cíle musejí být časově ohraničené

Zdroj: POSNER, K.; APPELGARTH, M. Projektový management

Specifikace cíle projektu

- Při definování cíle se držte motto: „Co nemůžu měřit, nemůžu řídit.“
- Snažte se, aby váš cíl byl vždy SMART(i):

- **Specific** – specifický, konkrétní
- **Measurable** – měřitelný, měřitelné parametry, podle kterých lze poznat, zda bylo cíle dosaženo
- **Accepted, agreed, assignable** – akceptovaný, odsouhlasený všemi potřebnými subjekty/přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí
- **Realistic, relevant** – reálný, tj. dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů
- **Trackable, timed, time-bound** – načasovaný, sledovatelný, časově ohraničený
- **Integrated** – integrovaný, sjednocený

Specifikace cíle projektu

Cíle projektu mají zásadní význam:

- Jsou **základem kontraktu** a všech obchodních dohod mezi např. zákazníkem a dodavatelem.
- Po schválení se stávají **základem pro komunikaci** mezi sponzorem (zadavatelem, firmou), manažerem projektu a projektovým týmem.
- **Ohraničují předmět (zaměření) projektu** a definují výstupy.
- **Základem pro plánování** projektu.
- Poskytují **rámec parametrů a cílů měření** pro kontrolní procesy.
- Deklarují stadium **dosažení úspěšného ukončení projektu** (i dílčích částí).

Specifikace cíle projektu

Příklad cíle projektu:

**„Zkvalitnit služby
zákaznického centra a zvýšit
spokojenost zákazníků
zkrácením čekací doby
příchozích volání a snížením
počtu nezbytných zpětných
volání.”**

Splnění cíle **předpokládá**, že:

- čekací doba 90 % zákazníků nebude přesahovat dvě minuty,
- 85 % požadavků bude vyřízeno bez nutnosti zpětného volání,
- nové programy přípravy a školení zajistí, aby 95 % pracovníků obsluhy zákaznického centra uspělo nejméně v 90 % otázek standardního závěrečného testu,
- budou využity stávající technologie s jejich aktualizací a nezbytným doplněním na dostatečnou kapacitu pro zvládnutí příchozích volání,
- výstupy projektu budou k dispozici nejpozději do 31.12.2016.

Formulace obsahuje celkový cíl projektu, konkrétní popis toho, co je očekáváno a za jakých okolností bude toto očekávání naplněno, jaký rozsah změny je požadován a do kdy má být očekávání splněno.

Kritéria úspěšnosti projektu

Kritéria úspěšnosti jsou měřítka, dle kterých posuzujeme úspěch nebo neúspěch projektu.

Podle těchto kritérií poznáme, zda jsme dosáhli cíle projektu.

Měřítka si určujete na začátku, při plánování projektu a stanovování cílů.



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Je potřebné, aby kritériím každý správně rozuměl a aby bylo snadné poznat, zda jsou splněna. Hlavní požadavky na kritéria úspěšnosti proto jsou:

- srozumitelnost,
- jednoznačnost,
- měřitelnost (v maximální míře kvantifikovaná).

Úspěšnost projektu většinou poznáme podle splnění předem stanovených podmínek – splnění cíle projektu.

Zde se ukazuje, jak je důležité dostatečně definovat cíl projektu, abychom pak mohli snáze určit, zda byl projekt úspěšný, nebo neúspěšný.

Kritéria úspěšnosti projektu

- Kritéria úspěšnosti se různí pro **vlastníky** projektu, **konečného uživatele** nebo **subjekty**, které projekt financují.
- Zároveň je vhodné při stanovování těchto kritérií nezapomínat i na tzv. **měkké faktory úspěchu**, které nejčastěji souvisejí s mezilidskými vztahy, emocemi apod.

Příklady kritérií úspěšnosti:

- výsledný produkt je funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka, případně všech zainteresovaných stran,
- je dosažena předpokládaná návratnost např. finančních prostředků,
- vyřešení konfliktů s okolím, motivovaný tým, růst kvalifikace zaměstnanců atd.
- výsledný produkt je včas na trhu, v požadované kvalitě a ceně.

Kritéria (ne)úspěšnosti projektu

Příklady kritérií neúspěšnosti:

- překročení plánovaných termínů a nákladů,
- nedosažení plánované kvality produktu,
- nepředpokládané vlivy na životní prostředí,
- znesváření zainteresovaných stran,
- výsledný produkt nelze umístit na trh.

Co je úspěch/neúspěch pro zákazníka:

- **Úspěch:** výstupy projektu pozitivně přispívají k našemu podnikání a náklady nepřekročily rozpočet a rozhodně se ve vztahu k přínosům vyplatí.
- **Remíza:** Nějak jsme to přežili, asi bychom se do toho podruhé nepouštěli.
- **Neúspěch:** Výstupy projektu nejsou užitečné a/nebo náklady či termín daleko předčily naše očekávání, a tak naše podnikání ve svém důsledku spíše poškodily.

Co je úspěch/neúspěch z pohledu dodavatele:

- **Úspěch:** Zákazník je spokojen a projekt přispěl k HV podle plánu, či dokonce lépe.
- **Remíza:** Nějak jsme to přežili, alespoň jsme se něco přiučili.
- **Neúspěch:** „prodělali jsme na tom kalhoty“; „tuhle referencí se chlubit nemůžeme“.



Projektové metriky

- Projektové metriky – u všech projektů by se musí vést základní **informace pro metriky týkající se nákladů, pracnosti, a času.**
- Vytvořit tzv. **Project Scorecard**, což představuje vyvážené měření na projektu použité ke komplexnímu hodnocení projektu.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

1. Identifikujte kritéria úspěchu. Zkontrolujte cíle a výstupy v definování projektu a ostatní relevantní informace. Na základě existující dokumentace definujte, jaké **informace jsou potřebné k určení**, že projekt je úspěšný.

- **Interní** – faktory, které ukazují, že projekt byl řízen a vykonán efektivně a účinně, např.: dosažení hlavních interních milníků včas, minimální počet neobjevených chyb v přejímacím testu apod.
- **Externí** – metriky, které zkoumají, zda byly cíle projektu splněny. Příklady zahrnují: dokončení projektu se schváleným rozpočtem a včas, ověření, zda výstupy splňují schválená kritéria kvality, průzkum spokojenosti zákazníka apod.



Projektové metriky

Metriky musí být jasně stanovené a všichni členové týmu je musí znát.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

2. Určete potenciální metriky.

- Pro každé kritérium úspěšnosti **identifikujte** potenciální **metriky**.
- Ty mohou být **přímé**, kvantifikovatelné metriky nebo **nepřímé metriky**, které mají smysl pro kritéria úspěšnosti.
- Pro každou metriku určete stručně, jak se **budou sbírat informace**, jaká je pracnost a náklady na jejich sběr a jaké hodnoty se dosáhne.



Projektové metriky

Metriky musí být jasně stanovené a všichni členové týmu je musí znát.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

3. Hledejte rovnováhu mezi měřenými veličinami.

- Seznam potenciálních metrik rozdělte do kategorií měřených veličin.
- Například se nespokojíte pouze se sadou finančních metrik, i když by se daly nejsnáze získat.
- Obecně lze říci, že bychom měli hledat měřená data a měřící metody, které poskytují **informace o měřených veličinách** jako: **náklady, pracnost, doba trvání, produktivita, kvalita výstupů, spokojenost zákazníka s vyrobenými výstupy, výkonnost projektového týmu, dodaná obchodní hodnota.**



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Projektové metriky

Metriky musí být jasně stanovené a všichni členové týmu je musí znát.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

4. Ve vyváženém seznamu metrik stanovte priority.

- V závislosti na tom, kolik metrik jste identifikovali, **uspořádejte seznam**, do něhož zařadíte pouze ty, které mají nejmenší náklady na sběr a dávají největší hodnotu pro projekt.

5. Stanovte cílové stavy:

- Měření úspěchu se provádí porovnáním skutečnosti proti předem definovanému požadovanému stavu.
- Požadovaný stav může být jednoduchá hodnota, kterou se snažíte dosáhnout, nebo to může být určitý rozsah hodnoty.
- Například projekt má být dokončen k určitému datu, ale **skutečné náklady mohou být +/- 10%** schváleného rozpočtu.
- Podle tohoto postupu je možno pro projekt sestavit tabulky **scorecards**.

Definice předmětu a rozsahu projektu

Dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje **všechny požadované cíle projektu**, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.

Hlavním účelem tohoto dokumentu je získat všechny **potřebná schválení vyššího managementu pro realizaci projektu**.

Obsahuje:

- Popis problému, požadavek zákazníka nebo tržní příležitost.
- Hlavní cíl projektu.
- Konkrétní cíle (dílčí popsání řešeného problému).
- Kritéria dosažení úspěchu.
- Předpoklady, rizika a omezení.

Vstupní podklady pro tvorbu dokumentu jsou:

- Zakládací listina projektu
- Zadání projektu (popis práce)
- Popis prostředí
- Soubor podnikových procesů

Dokument

„Definice předmětu a rozsahu projektu“

- Obsahuje informace, co je cílem všech aktivit a jaká práce má být vykonána k tomu, aby byl vytvořen a dodán předmět nebo služba se specifickými vlastnostmi.

Slouží jako:

- podklad pro detailní rozpracování hlavního cíle,
- souhrn parametrů projektu,
- nástroj manažera projektu a všech členů projektového týmu pro vytvoření detailního rozpisu prací,
- zdroj pro čerpání požadavků, limitů, změn.

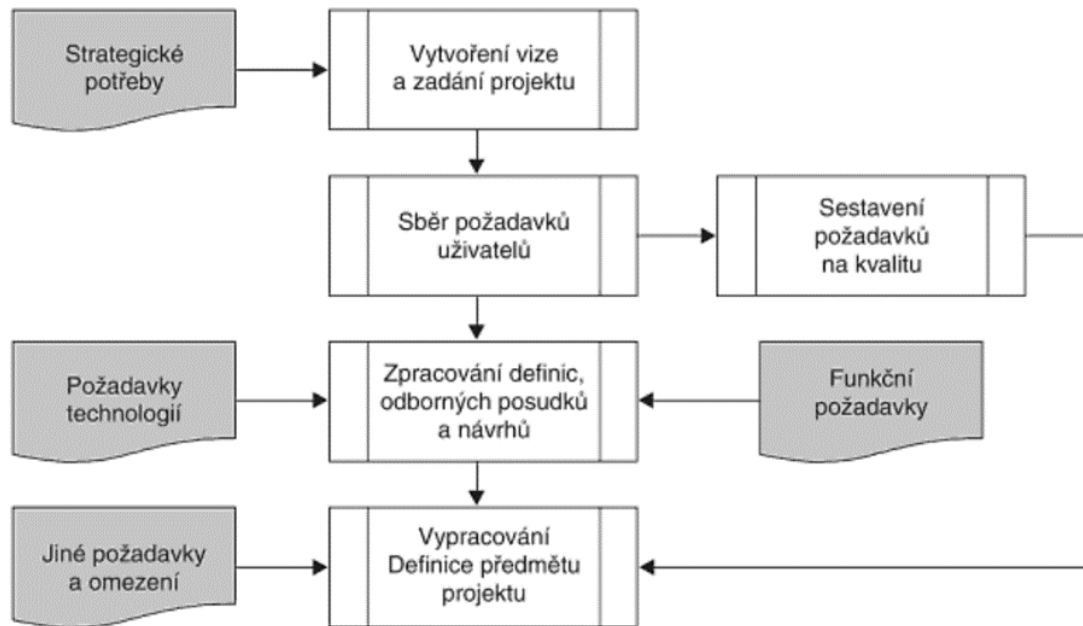
Obsahuje:

- Detailní rozpis cílů projektu (zdůvodnění záměru), seznam dílčích cílů, hodnotící měřítko a kritéria splnění cílů projektu.
- Detailní popis předmětu projektu (jeho vlastnosti, parametry, výstupy projektu)
- Hlavní limity a omezení (prostředí, zákonná, legislativní atd.)
- Požadavky na kvalitu projektu.



Definice předmětu a rozsahu projektu

Postup vytvoření -
Definice předmětu projektu



Sestavení rozpisu činností projektu

Přístup WBS

(Work Breakdown Structure)

Diskutabilní je otázka detailnosti WBS, kde platí dvě zlatá pravidla:

- Čím **větší je riziko** projektu, tím **detailnější** má být dekompozice úkolů.
- Čím **zkušenější** je projektový tým, tím může mít dekompozice **hrubší** charakter.

- Cílem WBS je **strukturalizovat, hierarchizovat a racionalizovat** desítky, někdy i stovky **projektových úkolů** (činností, aktivit) do přehledné a pochopitelné podoby.
- Funkční zobrazení – grafické (nejlépe v MS Project) - WBS připomíná návrh organizační struktury ve společnosti.
- **Dekompozice**, rozpad - postup rozpadu probíhá dle filozofie **TOP – DOWN**, tedy postupem od nejobecnějších popisů (názvů výstupů, produktů) k označení konkrétních pracovních balíků (činností, případně souhrnných činností).



Sestavení rozpisu činností projektu

- Grafické zobrazení je vhodné použít například při společném brainstormingu projektového týmu, kdy se diskutuje menší skupina úkolů.
- WBS většinou zpracovává projektový manažer vždy před začátkem realizace projektu.

Struktura rozpisu prací – WBS:

- struktura rozkladu prací,
- strukturovaná dekompozice práce, každá struktura musí pokrývat všechny práce,
- je orientováno na ucelené části díla – jak detailně rozdělit práci,
- souhrnné činnosti – souhrnná činnost je složena z několika detailních činností,
- detailní činnosti (vytvoření hierarchie činností),
- vejde se jen do celkového rozsahu projektu – hlídat si hranice projektu.

Cyklus projektu (slidy 31-51)

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:**
 1. Proveditelnost;
 2. Plánování a návrh;
 3. Zavedení a spuštění;
 4. Uzavření.



Projekt - životní cyklus projektu

Příklad fází životního cyklu projektu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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 projektového týmu** – vypracování plánovací **dokumentace** (harmonogram postupu a rozpočet).

Projekt - životní cyklus projektu

Příklad fází životního cyklu projektu

Projektové 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.

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.

Implementační fáze

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

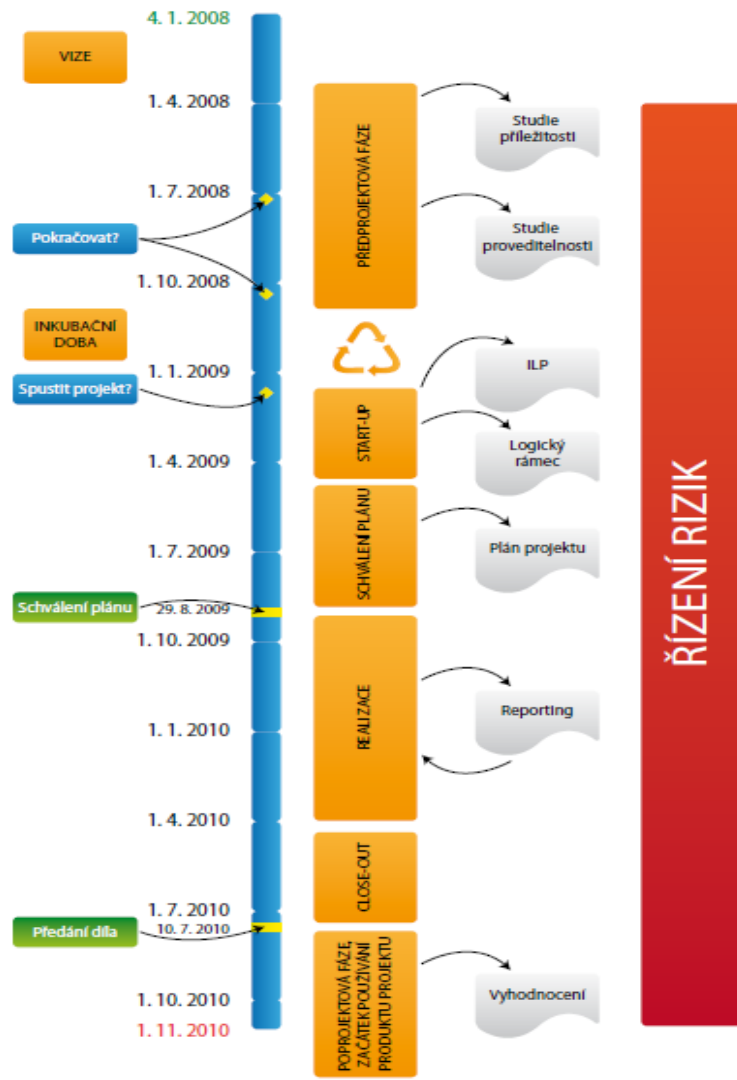
Závěrečná fáze

- **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.



Projekt - životní cyklus projektu

Příklad fází životního cyklu projektu



Projekt - životní cyklus projektu

Pro konfrontaci a doplnění je vhodné uvést také členění fází projektu dle Kerznera, který uvádí následujících pět fází projektu:

1. **koncepce** - představuje definici problému, který má být řešen a zhodnocení prvotního nápadu.

- V této fázi musí zadavatel **provést analýzu rizik** a zjistit, jak náročná bude realizace na **čas, náklady a výkonnost organizace**.
- Pokud není koncepce kvalitně zpracována, může ji zpracovatel špatně pochopit, což může znamenat, že zadavatel (uživatel) nebude s výslednou dodávkou spokojen.



Projekt - životní cyklus projektu

Pro konfrontaci a doplnění je vhodné uvést také členění fází projektu dle Kerznera, který uvádí následujících pět fází projektu:

2. **plánování** – v této fázi jsou zpřesňována zjištění z předchozí fáze.

- Cílem je **konečná (finální) identifikace zdrojů** nutných k realizaci daného projektu s ohledem na ukončení projektu v předpokládaném čase, při **očekávaných nákladech** a **požadované kvalitě**.
- V rámci této fáze jsou zpracovány a schvalovány následující dokumenty:
 - harmonogram projektu,
 - rozpočet projektu,
 - projektový tým,
 - definice projektu,
 - a ostatní dokumentace potřebná k zahájení implementace.



Projekt - životní cyklus projektu

Pro konfrontaci a doplnění je vhodné uvést také členění fází projektu dle Kerznera, který uvádí následujících pět fází projektu:

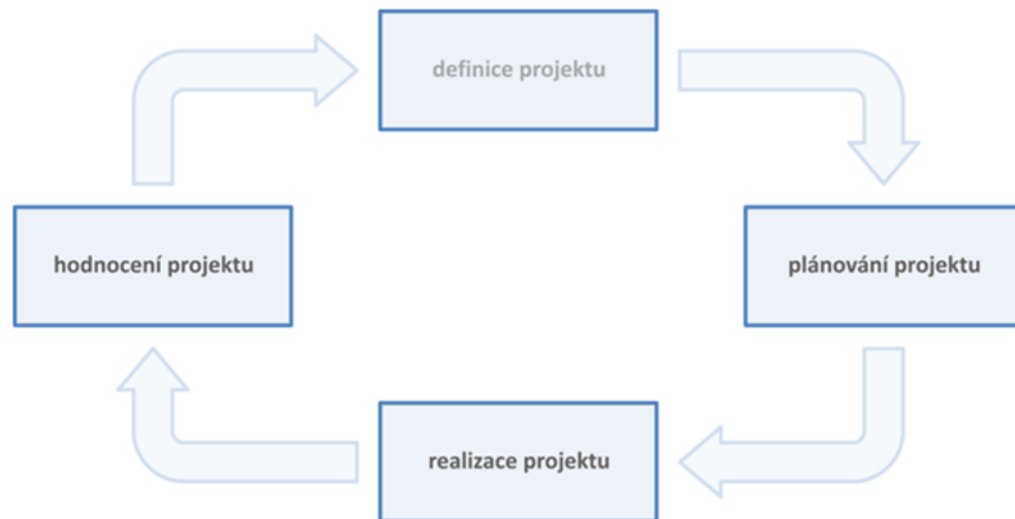
3. **testování** - v rámci této fáze je nutno dokončit a schválit potřebnou dokumentaci nezbytnou pro zahájení realizace. Za hlavní cíl je považováno prověření realizovatelnosti projektu a definování činností následující fáze.

4. **realizace** – během této fáze jsou plněny jednotlivé činnosti a úkoly vyplývající z harmonogramu projektu, tak aby bylo dosaženo cíle projektu, který vyplývá z definice projektu a to v plánovaném čase, nákladech a kvalitě.

5. **ukončení projektu** – v průběhu této fáze jsou vyhodnocovány výsledky realizovaného projektu. **Předání je realizováno na základě dopředu stanovených kritérií.** Výsledkem této fáze může být rozhodnutí o dalším pokračování projektu.

Projekt - životní cyklus projektu

Cyklus projektového managementu



Zdroj: POSNER, K., APPLGARTH, M.: Projektový management

Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

Na počátku každého projektu je myšlenka. Ta obvykle vzniká jako výstup neformální diskuze nebo brainstormingu.

- *Je vůbec potřeba, aby bylo něco takového realizováno?*
- *Vyděláme na tom?*
- *Je v našich silách to zrealizovat? Máme k dispozici potřebné zdroje?*

- Hlavním cílem předprojektové části je připravit projekt k realizaci.
- Na konci předprojektové části musí být **připravený projektový plán**, podle kterého se bude při realizaci postupovat, a sestavený projektový tým, který bude projekt realizovat.
- Rozdělit předprojektovou část na část:
 - **formování myšlenek** – mít jasno v tom, co by mělo být cílem projektu,
 - **analyzování proveditelnosti** – vědět, že projekt je realizovatelný,
 - **přípravu realizace** – připravit plán realizace a sestavit realizační tým.

Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

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 - životní cyklus projektu – fázový model

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

Studie proveditelnosti

- **Cíl:** rozbor možný 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.



Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

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 – Zakládací 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 - životní cyklus projektu – fázový model

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.

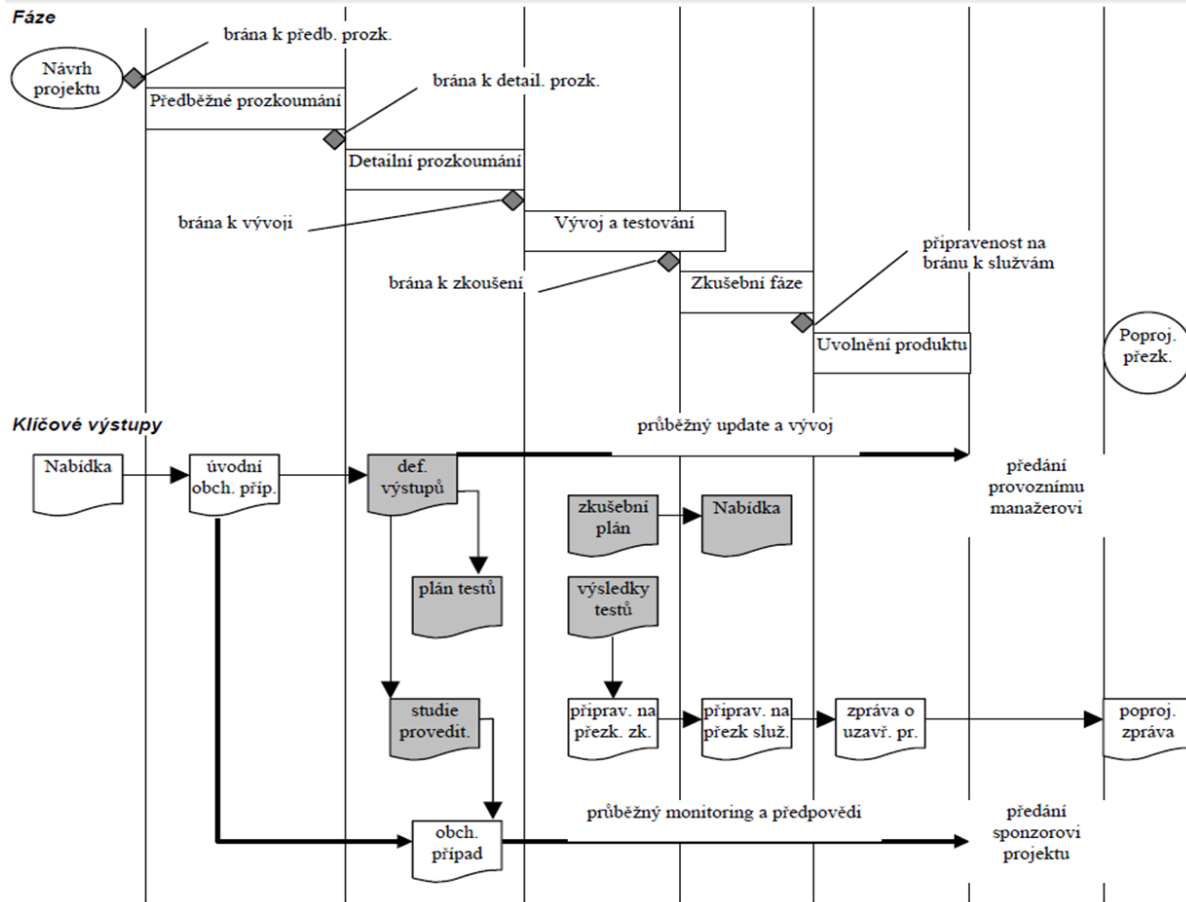
Životní cyklus projektu – fázový model



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Životní cyklus projektu – sloupcový graf



Metoda logického rámce (LFM)

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 jeho 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.



Metoda logického rámce (LFM)



Metoda logického rámce (LFM)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

	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

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.

Metoda logického rámce (LFM)

Postup tvorby logického rámce je následující (deset kroků):

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);

Metoda logického rámce (LFM)

Postup tvorby logického rámce je následující (deset kroků):

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...);
7. stanovení požadovaných **předpokladů** na každé úrovni;
8. stanovení **objektivně ověřitelných ukazatelů** (řídít mohu pouze to, co mohu 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 (kladení otázek, kterými se prověřují logické souvislosti).



Metoda logického rámce (LFM)

Matice LFM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. sloupec	2. sloupec Objektivně ověřitelné ukazatele	3. sloupec Zdroje ověření ukazatelů	4. sloupec Předpoklady a rizika
Záměr (hlavní cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivita (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Závěr



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- S komplexností a náročností řízení projektů je vhodné využívat softwarovou podporu.
 - Umožňuje jasně stanovit harmonogramy projektu při využití Ganttových diagramů včetně vymezení kritických cest, časových rezerv i vyčíslení nákladů souvisejících s jednotlivými úkoly (a jim přiřazených zdrojů).
 - Pro organizaci v projektu se doporučuje sestavit **Plán projektu** včetně další podpůrné dokumentace.
 - V plánovací fázi je nutné nastavit parametry projektu (metriky) pro vymezení úspěšnosti projektu. Také analýzu hrozeb a případných rizik. Fáze detailního plánování je typická pro waterfall projekty.
 - Dobré projektové řízení je směsicí selského rozumu, zkušeností, správné chemie projektového týmu a zdravého entuziasmu.
 - Neberte proto teorii projektového řízení jako dogma.
-

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

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