

# Charakteristika projektu

Vymezení projektu

Zdroje projektu

Úspěšné řízení projektu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Pavel Adámek, Ph.D.**

*adamek@opf.slu.cz*

**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

# Charakteristika projektu

Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.

**Projekt dle IPMA:** “Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámeč naplnění projektových cílů) co do kvality, standardu a požadavku“.

**Projekt dle ISO 10 006:** „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“

**H. Kerzner** rozumí projektem jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, přičemž je definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámeč pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

# Charakteristika projektu

Projekt je třeba určitým způsobem řídit a je charakterizován čtyřmi typickými znaky:

1. **Cíl** - projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má realizovat, vytvořit či změnit;
2. **Čas** – trvání projektu je dočasné, tzn. projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců;
3. **Jedinečnost** – provádí se pouze jednou, jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení - projektové řízení;
4. **Zdroje** – projekty se realizují pomocí zdrojů – lidských, finančních a materiálních. Řídit projekty znamená řídit lidi tak, aby byly hospodárně využity disponibilní zdroje při současném plnění požadavků zadavatele projektu při respektování časového harmonogramu a rozpočtu.

# Charakteristika projektu

Prince2  
charakterizuje  
projekty:



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Charakteristika	Vysvětlení
Změna	Všechny projekty přináší změnu k zaběhlé, dennodenní činnosti
Dočasnost	Projekty nejsou navždy, mají svůj předpokládaný termín ukončení
Napříč strukturou	Na projektech spolupracují lidé s různými dovednostmi, z různých týmů, oddělení a dokonce i různých organizací (externí týmy)
Unikátnost	Každý projekt je odlišný, unikátní. I v případě opakovaného projektu je možné nacházet odlišnosti – jiný tým lidí, jiné roční období, jiná lokalita, jiné prostředí firmy...
Nejistota	Protože vytváříme něco nového, unikátního, nevíme přesně předem, jaké všechny hrozby a příležitosti bude třeba řešit. Projekty mají vyšší míru nejistoty, než běžná, dennodenní činnost.

# Charakteristika projektu

Projekty rozdělit např.  
do dílčích kategorií:

1. **komplexní projekty:** unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, spojuje mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů...,
2. **speciální projekty:** střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady...,
3. **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 (program, portfolio)

Projekty rozdělit např.  
do dílčích kategorií.

*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.*

## Program

- Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly **společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu**. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. 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.



# Projekt (program, portfolio)

Projekty rozdělit např.  
do dílčích kategorií.

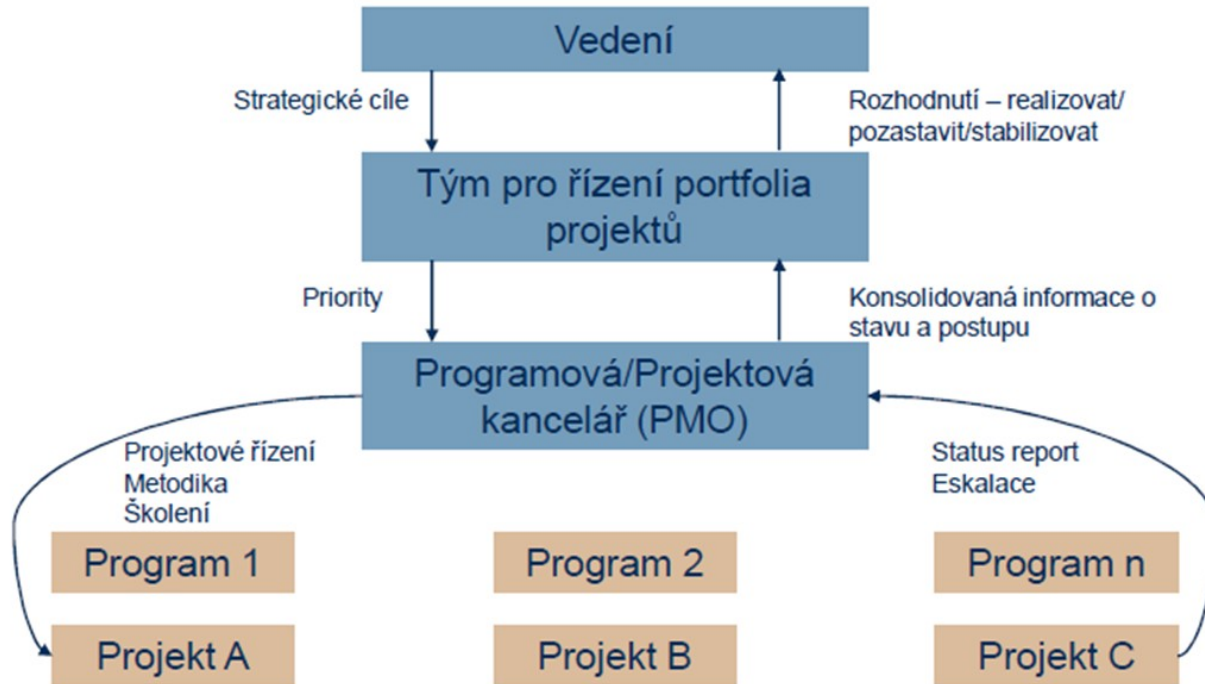
*V organizaci může existovat několik portfolioů současně. Může například existovat portfolio na podnikové úrovni, které se bude sestávat z několika organizačních jednotek pod dohledem vrcholového managementu. Obdobně může mít každá organizační jednotka vlastní portfolio, která budou řízena managementem jednotky.*

## 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 portfolio o důležitých záležitostech na úrovni portfolio informuje management organizace a současně uvede možnosti řešení těchto záležitostí.
- Manažer portfolio je v rámci organizace s liniovým řízením stálá funkce. Zatímco konkrétní projekty a programy portfolio 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 portfolio se strategií organizace.



# Projektová hierarchie



**Propojení mezi  
strategií a řízením  
projektů, programů  
a portfolia projektů**



# Projekt

## 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

## 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 - mají adekvátní informace a nástroje pro splnění těchto úkolů.



# Projekt

## Zdroje projektu

*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).*

- 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

## 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.*

## Možné procesní kroky

1. Identifikujte **potřebné** zdroje, a to včetně speciálních, potřebných pro řízení projektu.
2. Vytvořte **časový plán** potřeby zdrojů.
3. Získejte **souhlas** s přidělením zdrojů k projektu od liniového managementu.
4. Zařaďte **odhady a plán** přidělování zdrojů do vykonávání procesu řízení změn.
5. Řiďte **přidělování úloh** a zvláštní důraz věnujte produktivitě nově zařazených pracovníků.
6. Řiďte a **kontrolujte** zdroje se zřetelem na řízení změn.
7. V případech, kdy došlo k nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby zdrojů, eskalujte problém na úroveň řízení programu nebo portfolia za účelem přerozdělení zdrojů.
8. Modifikujte **databázi odhadu zdrojů** aktuálními hodnotami, které ukazují skutečně použité zdroje, a to zejména při ukončení projektu.
9. **Dokumentujte** získané poznatky a tyto poznatky užíjte v budoucích projektech.

# Projekt

## Úspěšné řízení projektu

*Úspěšnost řízení projektu je dána oceněním výsledků různými zainteresovanými stranami.*

- Klíčovým cílem manažerů projektu je dosáhnout v jejich snažení **úspěchu a vyhnout se nezdaru** - chtějí si být jisti v tom, že znají uvažovaná kritéria určující úspěch, nebo nezdar, a že znají způsoby jejich hodnocení – přesná a jasná definice těchto kritérií.
- Úspěch lze definovat jako **dosažení cílů projektu v rámci dohodnutých limitů.**
- I když je úspěšnost řízení projektu s úspěchem projektu spojená, nejedná se o totéž, např. je možné úspěšně řídit projekt, který musí být vzhledem k novému strategickému směru firmy ukončen.
- Pro úspěch řízení projektu je důležitá **integrace – kombinace požadavků, aktivit a výsledků projektu s úmyslem dosáhnout cílů a výstupů** projekt.



# Projekt

## Úspěšné řízení projektu

*Integrace je považována za jednu z klíčových funkcí projektového manažera.*

*Příkladem integračních činností projektového manažera je vytvoření projektového týmu z vhodných typů spolupracovníků.*

**Řízení integrace zahrnuje všechny procesy, pokusy, snahy a výsledky realizované v projektu jako koordinace a kontrola pro dosažení plánovaného cíle.**

**Efektivní integrace** – vyžaduje vhodnou osobu a adekvátní technické znalosti, organizační, manažerské a sociálně-psychologické dovednosti.

Účinná integrace je v projektech výsledkem hlavních činností:

- Sestavení **plánu** projektu
- Operativního **řízení** projektu
- **Řízení změn** projektu (jejich celkovou koordinaci v celém projektu)
- **Vedení manažerem**



# Projekt

## Možné procesní kroky pro úspěšné řízení projektu

1. **Analyzujte projekt a jeho kontext** (včetně rozhodnutí a dokumentace).
2. **Vytvořte koncepci řízení projektu** – na základě požadavků projektu, prodiskutovat návrh se zainteresovanými stranami – odsouhlasení se zákazníkem (formou smlouvy např. o řízení projektu).
3. **Vytvořte plán řízení projektu**, sestavte tým, metody, techniky a nástroje řízení projektu.
4. **Naplánujte integrační postupy** včetně managementu (odstranit neslučitelnosti).
5. **Provádějte a kontrolujte plány** řízení projektu a provádějte řízení změn, reportujte o účinnosti řízení projektu.
6. **Shromažďujte dosažené výsledky** a jejich interpretaci odpovídajícím zainteresovaným stranám.
7. **Vyhodnoťte úspěchy a nezdary** řízení projektu.



# Projekt

## Úspěšné řízení projektu

*Projektový manažer je schopen ve zmatené a chaotické situaci najít pořádek a vzájemné vazby.*

- Aby mohl **projektový manažer úspěšně provádět integraci v celém průběhu projektu, musí být schopen systémového myšlení** – což je způsob nazírání, který dává přednost celkovému pohledu na důležité části projektu, a to s respektováním všech významných souvislostí.
- Protikladem je **nesystémové myšlení**, kdy osoba uvažuje o projektu jen v krátkodobém časovém horizontu a to z jednoho pohledu určitého zájmu.
- V praxi projektového řízení systémové myšlení musí obsahovat jak **analytické myšlení** (schopnost rozpoznat důležité jednotlivosti projektu), tak **syntetické myšlení** (schopnost složit z jednotlivostí smysluplný projekt).





# Řízení projektu – dílčí kroky procesu



## proces plánování projektu



organizace, řízení,  
kontrola

identifikace  
a analýza dat

analýza, korekce  
průběhu realizace

**proces  
řízení  
realizace**

řešení konfliktů  
a nestandardních situací

technická a administr.  
podpora projektu

vyhodnocení  
implementace

aktuální plány  
implementace

## Proces zpětné vazby

aktualizace, změny,  
verifikace plánů

podklady pro  
hodnocení

závěrečné zprávy  
a vyhodnocení



# Projekt

Projekty nacházející se v různých fázích realizace mohou vykazovat různé odlišnosti (odchylky) od stanovených plánů.

- Závažné odchylky či pochybení projektového manažera může být **důvodem pozastavení projektu** do té doby, dokud se neodstraní zjištěné nedostatky např.:
  - zjištění příčin výrazných odchylek v oblastech nákladů,
  - plnění úkolů členů projektového týmu,
  - využívání zdrojů,
  - pochybení členů týmu, nesrovnalosti vynakládání finančních prostředků – účelovost, nesmyslnost, navyšování cen atd.

# Projekt

Odlišnosti – odchylky - mohou nastat změny ze strany zájmových skupin:

- **vlastník firmy** – má novou odlišnou strategii, a proto může pozastavit probíhající projekt(y), případně je i zrušit nebo naopak modifikovat pro jiné využití;
- **zákazník** – změni požadavky, kritéria výstupu projektu – může být důvodem k dočasnému pozastavení projektu do doby, než se vše opět „vyjasní“ a dohodnou nové podmínky;
- **ze strany zaměstnanců či projektového týmu** – obměnění stávajícího týmu – potřebný čas na zaškolení a uvedení do problematiky projektu;
- z „**třetích stran**“ – zadavatel, veřejná instituce atd.

# Projekt

## Odlišnosti – odchylky

*V praxi není mnoho projektů, které by skončily zásadním neúspěchem vinou špatného řízení nebo kontroly.*

*Většina skutečně katastrofálních konců je výsledkem špatných předpokladů, učiněných ve fázi iniciace, ale nejvíce potíží a problémů má své kořeny ve špatném plánu.*

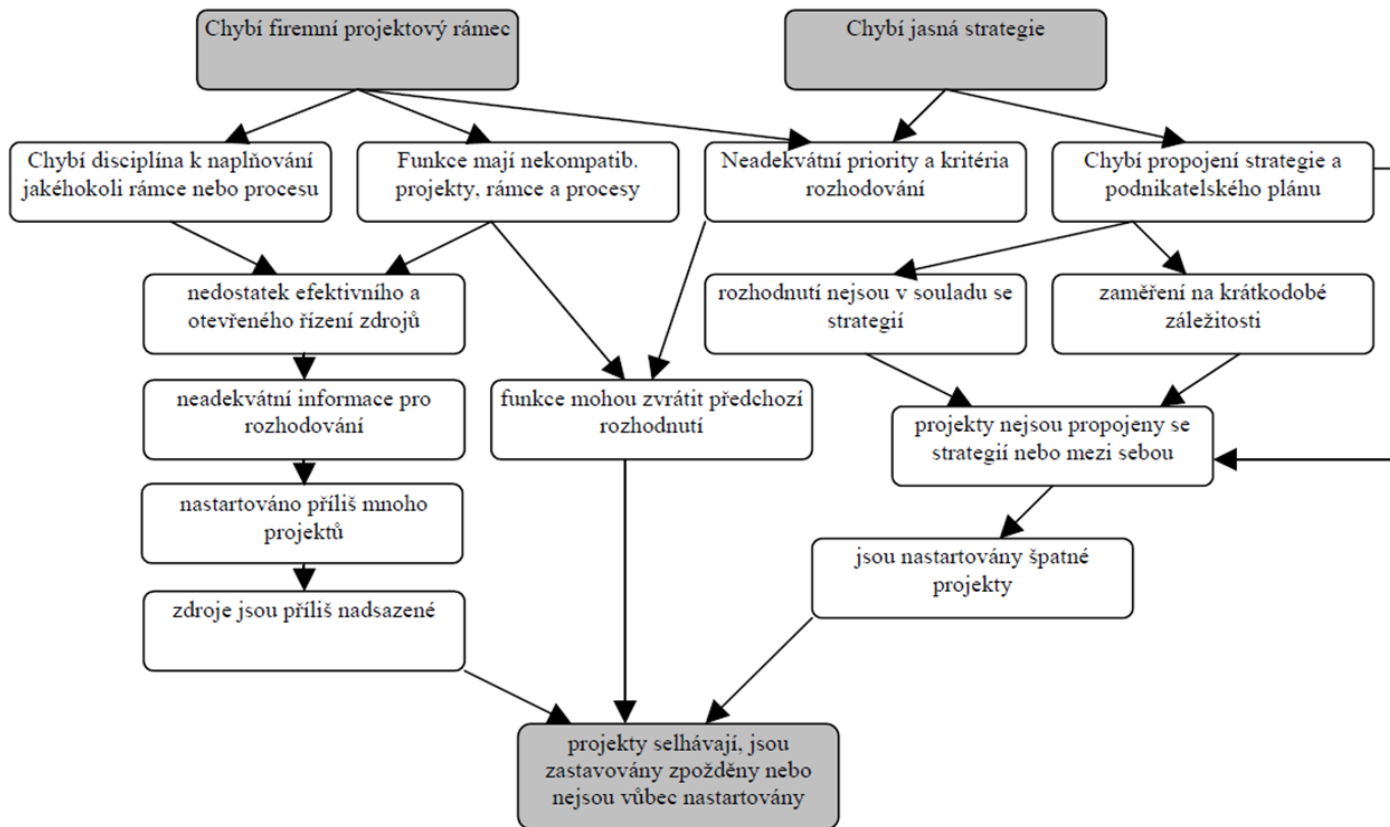
Pro zjištění odchylek od plánů se provádí systematická průběžná **kontrola projektu**, kterou může provádět **nezávislý subjekt**, který není součástí projektového týmu (např. *auditor, člen top managementu firmy, dozorčí rady, člen představenstva, jiný pověřený pracovník*) nebo naopak se může jednat např. o **projektového manažera, finančního manažera projektu** atd.



# Příčiny neúspěchu projektů



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



*V čem tkví  
společná příčina  
neúspěchu  
tolika projektů  
v řadě firem?*

# Projekt

## Odlišnosti – odchylky

*Obvyklé příčiny problémů a potíží v projektu, které mohou být důvodem pro pozastavení či ukončení projektu lze vysledovat v různých fázích projektu:*

### Při iniciaci projektu:

- **Nejasná vazba mezi strategickými záměry podniku** a následné nesprávné stavení cílů projektu.
- **Špatná cenová strategie** u projektů zpracovávaných externím dodavatelem nebo úvodní odhad nákladů u interních projektů – následný vliv na potíže při návrhu rozpočtu, rozsahu rizik - opakovaná nedorozumění v kontrolních procesech a následný tlak a nervózní atmosféře v projektovém týmu.
- **Podceněné nebo naopak nadsazené odhady** spotřeby zdrojů.
- Celkové **nedocnění náročnosti a rizikovosti** projektu.
- Volba **nevhodných postupů** v realizaci konkrétního projektu.

# Projekt

## Odlišnosti – odchylky

*Obvyklé příčiny problémů a potíží v projektu, které mohou být důvodem pro pozastavení či ukončení projektu lze vysledovat v různých fázích projektu:*

### Při plánování projektu:

- **Nedostatky, nejasnosti** a nejednoznačnost **formulací cílů** v definování projektu, **nedorozumění** v komunikaci cílů a záměrů mezi vedením společnosti a projektovým manažerem.
- Volba **nevhodného modelu** projektového managementu (např. nevhodná organizační struktura) pro konkrétní typ projektu.
- **Chyby** ve zpracování podrobného **rozpisu prací**, nedostatečnost v převodu podrobného rozpisu prací do harmonogramu a rozpočtu projektu.
- **Podcenění nebo nadsazení odhadů pracnosti** s dopadem do harmonogramu i rozpočtu.
- **Opomenutí některých oblastí a jejich dopadů v plánovacích dokumentech** nebo vynechání některé ze součástí plánu projektu.
- **Špatné posouzení rizik projektu**, nedostatky v předpokladech a plánech budování kvality.
- **Podlehnutí tlakům a spěchu** na vyhotovení „projektové dokumentace“.



# Projekt

## Odlišnosti – odchylky

*Obvyklé příčiny problémů a potíží v projektu, které mohou být důvodem pro pozastavení či ukončení projektu lze vysledovat v různých fázích projektu:*

### Při koordinaci a řízení prací na projektu:

- **Nedorozumění v komunikaci** mezi projektovým manažerem a projektovým týmem.
- **Chyby v komunikačním plánu**, nedostatečná nebo naopak nezvládnutelně objemná komunikace.
- **Nedostupnost některých komunikačních kanálů** pro část projektového týmu.
- **Podcenění výhod osobního styku členů týmu**, převládající formalizace a užívání technologií výrazně eliminující vyjadřování a komunikaci mezi členy týmu.
- **Špatně rozdělené odpovědnosti** a schopnosti rozhodování, pomalé a komplikované rozhodovací a schvalovací procesy, nejasně nastavené priority.
- **Nedostatečný rozsah autority** manažera projektu, konflikty liniového a projektového řízení, nízká podpora nadřízeného managementu.





# Projekt

## Odlišnosti – odchylky

*Obvyklé příčiny problémů a potíží v projektu, které mohou být důvodem pro pozastavení či ukončení projektu lze vysledovat v různých fázích projektu:*

### Při koordinaci a řízení prací na projektu:

- **Nedůslednost v delegování** a pověřování k plnění úkolů.
- **Problémy mezilidských vztahů**, osobní rozpory špatně zvládnuté osobní ambice jednotlivců, nekonstruktivní soutěživost.

### Při monitorování a kontrole projektu:

- Nedostatky **plánovaných** kontrolních postupů.
- **Nedůslednost a nepravidelnost provádění kontrol**, chyby měření, subjektivní odhady, benevolence k záměrnému zkreslování výsledků.
- **Podcenění významu kontrol** a ověřování kvality mezivýsledků předávaných mezi členy projektového týmu v jednotlivých fázích nebo krocích zpracování.
- **Špatně navržená korekční opatření**, pomalé rozhodování o jejich aplikaci.
- **Opomenutí kontroly** v oblastech řízení rizik a řízení kvality projektu.

# Projekt

## Odlišnosti – odchylky

*Obvyklé příčiny problémů a potíží v projektu, které mohou být důvodem pro pozastavení či ukončení projektu lze vysledovat v různých fázích projektu:*

### **Při uzavření projektu:**

- Podcenění rozsahu a náročnosti dokončovacích prací a administrativních úkonů.
- Předčasné převedení pracovních zdrojů na jiné projekty.
- Nedostatky ve formulacích akceptačních kritérií, přílišná volnost ve výkladu naplnění cílů projektu.



# Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

[adamek@opf.slu.cz](mailto:adamek@opf.slu.cz)

Katedra podnikové ekonomiky a managementu