

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** – podmínky splnění předmětu, informace k jednotlivým částem (seminární práce, případová studie, zkouška), literatura a studijní materiály, náplň tutoriálů
 2. **Standardy a standardizace (slidy 8-30) – IPMA, PMI, PRINCE2, ISO 10006**
 3. **Projekt - vymezení a terminologie (slidy 31-53) – atributy projektu, životní cyklus projektu, zdroje projektu, řízení projektu**
 4. **Projekt odchylky / odlišnosti od požadovaného stavu (54-62)**
-

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.

Podmínky pro splnění předmětu:

- Vypracovat semestrální práci (odevzdání – upload do „odevzdáárny“) v IS do **19.12.2021**
 - Zpracování případové studie (odevzdání – upload do „odevzdáárny“) v IS do **19.12.2021**
 - Závěrečná zkouška (online v IS ve zkouškovém období)
 - Celková známka je složena z hodnocení semestrální práce, případové studie a výsledku závěrečné zkoušky.
-

Hodnocení jednotlivých požadavků (max. 60 bodů):

- **Semestrální práce** **20 bodů**
- **Případová studie** **4 body**
- **Zkouška (písemná)** **36 bodů**

HODNOCENÍ

Známka	Body
A	60-56
B	55-51
C	50-46
D	45-41
E	40-36
F	35-0

Semestrální práce a případová studie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Semestrální práce

- Vypracovat projekt dle doporučené osnovy – šablona dostupná v „odevzdávárna“ v IS. Šablona obsahuje detailní strukturu projektu (jednotlivé body). Rozsah semestrální práce je individuální (každý projekt je jiný). Hodnotí se rozsah projektu a možnost jeho realizace, logika a provázanost činností, odpovídající výše rozpočtu, použité techniky a projektové nástroje.
 - Odevzdání finálního projektu – upload do IS (odevzdávárna) do 19.12. 2021. Rozsah dle individuální náročnosti a rozsahu projektu.
-

Případová studie

- Zadání – vypracovat případovou studii na aplikaci vybraného projektového nástroje/techniky/metody k řešení konkrétního problému.
 - **Obsahová struktura**
 - Úvod (*vymezení problému a cíle studie v souvislosti s využitelností ve vybraném procesu – řízení plánování, realizaci, vyhodnocení a uzavření projektu*)
 - Postup řešení problému (*Doporučuji aplikovat vybranou projektovou techniku/přístup/metodu a využít ji na řešení vytyčeného problému*). *Důraz je kladen na inovativnost řešení, míru aplikace vybraného nástroje (realnost) a vymezení dopadu daného řešení problému (pozitivní/negativní – např. úspora nákladů, optimalizace procesu, zkvalitnění služby, kritéria návratnosti investice, zhodnocení variant apod.)*
 - Závěr (*shrnutí a odůvodnění navrhovaného řešení, výhody/nevýhody řešení, Vaše doporučení*)
 - **Formální nároky:** rozsah – individuální dle použité techniky (max. 2-5 stran), upload do IS (odevzdávárna) do 19.12.2021.
-

Základní:

- ADÁMEK, P. Projektový management. Distanční studijní opora. SU OPF, 2017. ISBN 978-80-7510-272-0.
- DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- NĚMEC, V. Projektový management.. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

Doporučená:

- APLEGARTH, M., POSTER, K. Projektový management. Praha, 2006. ISBN 80-7367-141-7.
- LEWIS, J. P. Fundamentals of project management. 3. vyd. New York: Amacom, 2007. ISBN 0-8144-0879-6.
- TICHÝ, M. Ovládání rizika. Analýza a management. 1. vyd.. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- ROSENAU, M. D. Řízení projektů. Brno, 2007. ISBN 80-7226-218-1.
- KOPČAI, A. Řízení proudu změn 1. vyd.. Ostrava: Kopčai - Silma 90, 1999. ISBN 80-902358-1-6.
- RAIS, K., SMEJKAL, V. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

Doplňující zdroje jsou uvedeny v IS (vybrané publikace, další studijní materiály).

Standardy a standardizace (slidy 8-19)

Standardy projektového managementu představují doporučení, osvědčené metody, filozofii řízení.

Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy.

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

Standardy a standardizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Certifikace** mohou být znakem určité kvality a vyspělosti v projektovém řízení (spolupráce v supply chain managementu, získávání zakázek – konkurenční výhoda, zákazník si vybírá – máme jednotné procesy, mluvíme jedním projektovým jazykem a máme to garantované).
- Standardy projektového managementu představují doporučení, osvědčené metody, filozofii řízení.
- Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy.

Standardizace v projektovém managementu

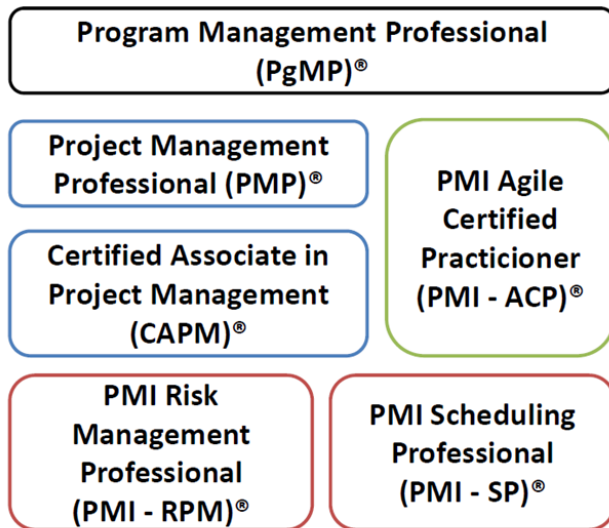
Mezinárodní standardy
projektového řízení

- **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“.

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

- Standard pracuje s většinou možných vazeb s okolím firmy (zákazník, uživatel, sub-dodavatel atp.).
- PMBOK je primárně zaměřen na firmy dodávající produkty/služby pomocí projektů.
- 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



+ 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)

Certifikace:

1. Program Management Professional (PgMP)
2. Project Management Professional (PMP)
3. Certified Associate in Project Management (CAPM)
4. PMI-Scheduling Professional (PMI-SP)

- Metodika a příručka pro projektové řízení vyvíjena neziskovou organizací zaměřující se na projektové řízení PMI.
- Základem je shromažďování nejlepších praxí z oboru a uvedení jich ve standard pro řízení projektů.
- Metodiku tvoří 5 skupin procesů a 10 znalostních oblastí:
 - Skupiny procesů
 - Iniciační procesy
 - Plánovací procesy
 - Realizační procesy
 - Monitorovací a ovládací procesy
 - Ukončovací procesy

- **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.)
 - **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).
-

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

- 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.
-

- **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, která je v současné době téměř nezbytná.
- Kontrola nákladů

- **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.
-

- **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.).
-

- **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.
 - **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.
-

- **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 požadavků na výsledný produkt, identifikace potenciálních dodavatelů,
- zpracování žádostí o předložení nabídky,
- výběrové řízení, vyhodnocení nabídek, výběr dodavatele a vyjednání smluvních podmínek,
- administrace smluv, vč. monitoringu a dokumentace způsobu zajištění dodávky, řešení změnových požadavků atd.,
- uzavírání smluv - kompletace dodávky v souladu se smluvními podmínkami, ukončení smlouvy v souladu s nastavenými předávacími procesy.

- **Řízení zainteresovaných stran projektu** – spolupráce a identifikace všech klíčových stakeholderů a jejich participace na projektu, jejich potřeby, zájmy, úkoly, výstupy... (zákazník, projektový tým, management,...)

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:

- **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.

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:

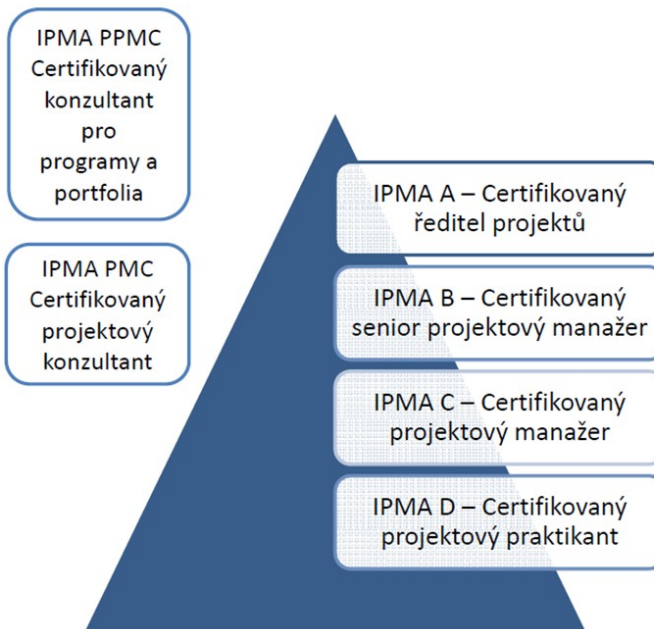
- **Certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C®, Certified Project Manager)** – pracovník je schopen vést projekt s omezenou složitostí, což znamená, že již prokázal mimo schopnosti použít znalosti projektového řízení i odpovídající úroveň zkušeností.
- **Certifikovaný projektový praktikant (IPMA 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

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)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



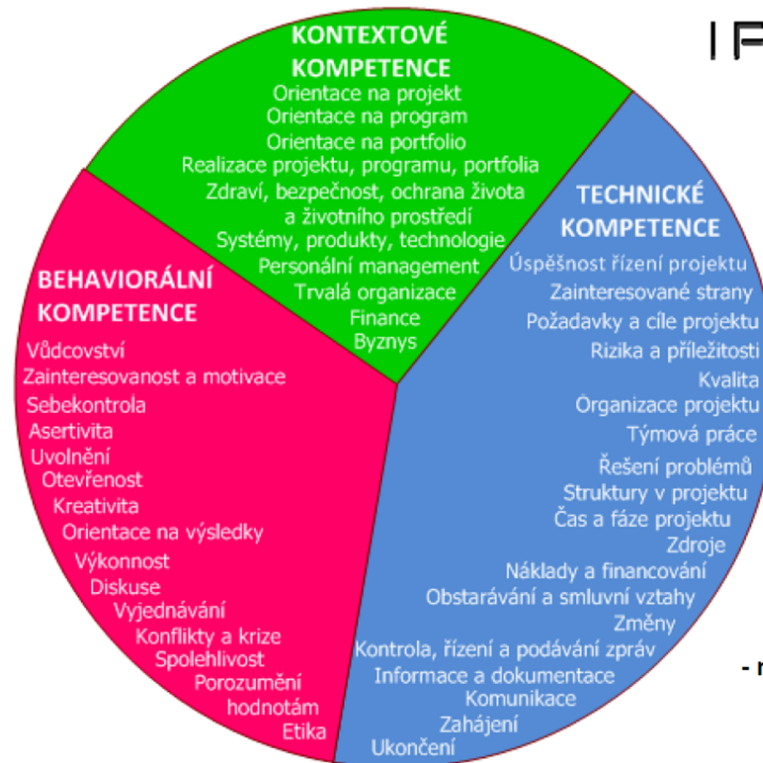
STANDARD
IPMA Competence
Baseline

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



**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

PRINCE 2

(Projects IN Controlled Environments)

Procesní pojetí, které vzniklo na základě zadání Office of Government Commerce (GB) - nutnost pro státní zakázky – rychlost v používání a následné rozšíření do „obecné“ uplatnitelnosti.

- PRINCE2 (PRoject IN Control Enviroment) je nejrozšířenější metodika pro řízení projektů.
- Díky flexibilitě a univerzálnosti se využívá napříč obory pro řízení velkých i malých projektů.
- Certifikace PRINCE2 se stala globálním standardem nejenom na pozicích projektového manažera.
- Jedná o metodiku obecnou, kterou lze užít na jakýkoliv projekt bez ohledu na rozsah, typ, organizaci, místo a kulturu.

PRINCE 2

(Projects IN Controlled Environments)

Procesní pojetí, které vzniklo na základě zadání Office of Government Commerce (GB) - nutnost pro státní zakázky – rychlost v používání a následné rozšíření do „obecné“ uplatnitelnosti.

Jedním z nejrozšířenějších standardů na světě (cca více než 250 000 držitelů certifikace).

Využívá ji např. NATO, Program OSN pro rozvoj, DHL, Sun Microsystems, Philips Electronics, vlády Velké Británie, Holandska a Dánska, ČR a jiné..., které používají tuto certifikaci či z něj odvozují své projekty.

Možno certifikovat:

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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PRINCE 2

(Projects IN Controlled Environments)

Více info <https://www.tu.cz/prince2/metodika>



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

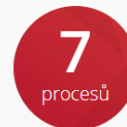
7 klíčových prvků metodiky PRINCE2

Osvojte si vysoce efektivní tipy projektového řízení: **Principy + Témata + Procesy**



Jak úspěšně řídit projekty.

Představuje 7 efektivních návyků, které využívají všichni úspěšní projekt manažeři. Tyto principy zahrnují řízení „po etapách“ a „přizpůsobení“ stylu řízení projektu tak, aby byla zohledněna jeho komplexnost.



Tvoří základ harmonogramu.

Komplexní sada procesů metodiky PRINCE2 zahrnuje etapy v celém životním cyklu projektu od zahájení, přes plánování až po ukončení projektu. Vše je pečlivě zabaleno jako doporučení metodiky PRINCE2.



Základní přístupy PRINCE2.

Mezi hlavní Témata patří například Řízení rizik, nebo Obchodní případ, který definuje odůvodnění projektu. Ten je důležitý, představuje referenční bod, který srovnává výsledky projektu s obchodními cíly.

PRINCE 2

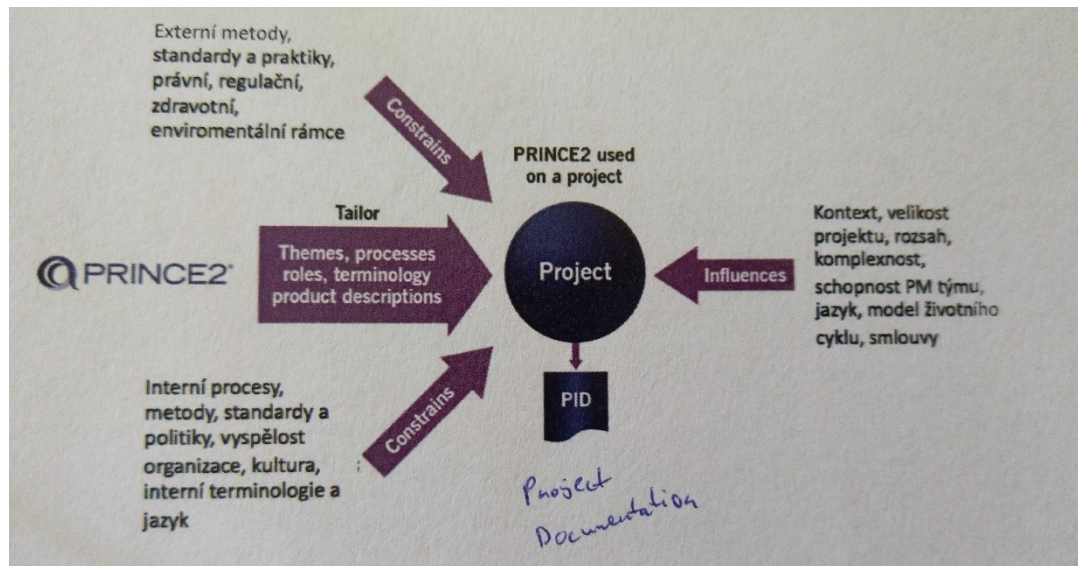
(Projects IN Controlled Environments)

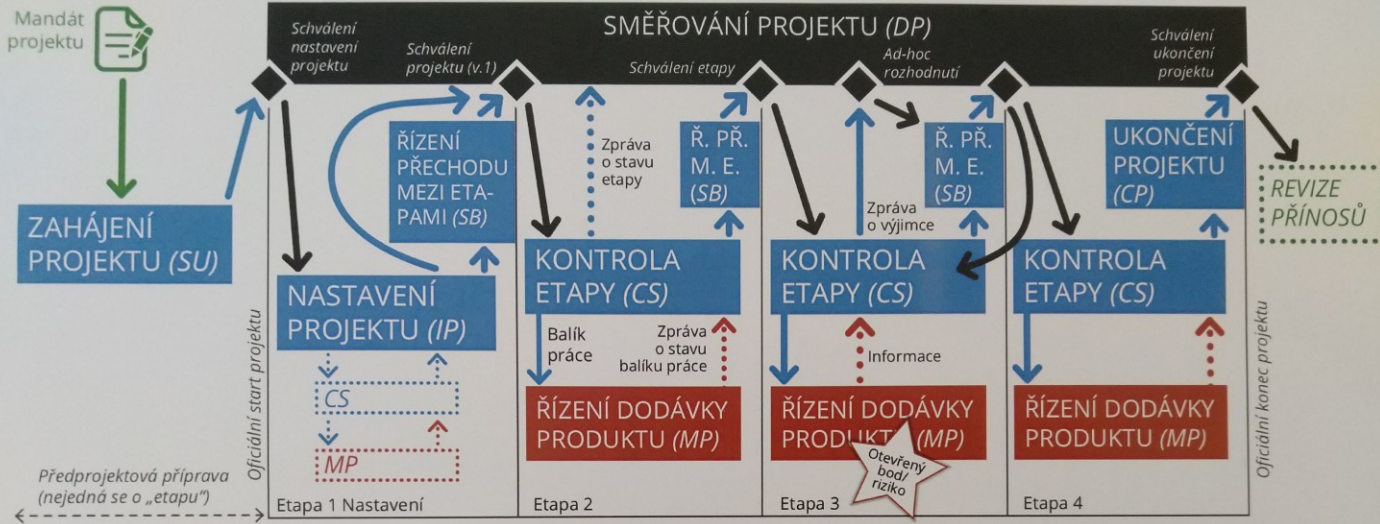
Každý standard prochází tzv. tailoringem (přizpůsobením) pro potřeby organizace, podmínkám a konkrétnímu projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

PRINCE2 přizpůsobení (tailoring)

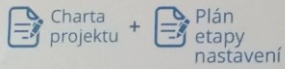




ZAHÁJENÍ PROJEKTU (SU):

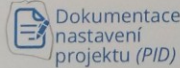
- Sponzor
- **Projektový manažer**
- Deník PM
- Přehled o získaných zkušenostech
- Organizace
- *asnova* **Obchodního případu**
- Popis Produktu projektu (C.Q.E/A.C.)
- Projektový přístup

Kdo?
Proč?
Za kolik?
Jak dlouho?
Co?
Jak?



NASTAVENÍ PROJEKTU (IP):

- registry - kvalita, rizika, otevřené body (RFC, odchylka, problém/obava)
- strategie - rizika, kvalita, konfigurace, komunikace
- Projektové kontroly
- **PLÁN PROJEKTU (+ Popisy produktů)**
- **detailní Obchodní případ**



- Plán revize přínosů
- Plán další etapy

ŘÍZENÍ PŘECHODU MEZI ETAPAMI (SB):

- Plán etapy / Plán realizace výjimky
- Aktualizace:
 - Plán projektu
 - 4 strategie
 - řídicí tým projektu
 - **Obchodní případ**
 - Plán revize přínosů
- Zpráva o ukončení etapy
- Zpráva o získaných poznatcích

UKONČENÍ PROJEKTU (CP):

- Aktualizace
 - *Plán projektu*
 - *Obchodní případ*
 - *Plán revize přínosů*
- Doporučení o dalších krocích
- Akceptace Produktu projektu
- Zpráva o ukočení projektu
 - Zpráva o získaných poznatcích
- Doporučení k ukončení projektu

ČSN ISO 10 006

Standard ISO 10006 není metoda řízení, je to standard, který slouží jako referenční model pro nastavení řízení projektů v organizaci.

- Směrnice 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 9001:2015.
- Norma má doporučující povahu, a proto nebyla původně zamýšlena k certifikaci.

Projekt (slide 31-)

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.

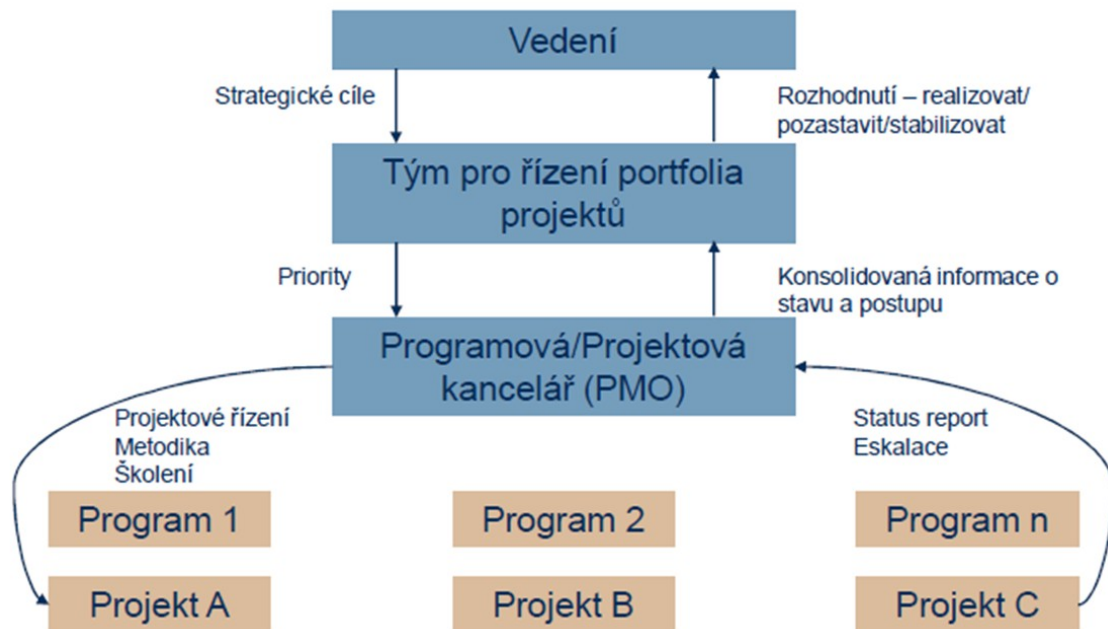


Projekt

Propojení mezi strategií a řízením projektů, programů a portfolia projektů



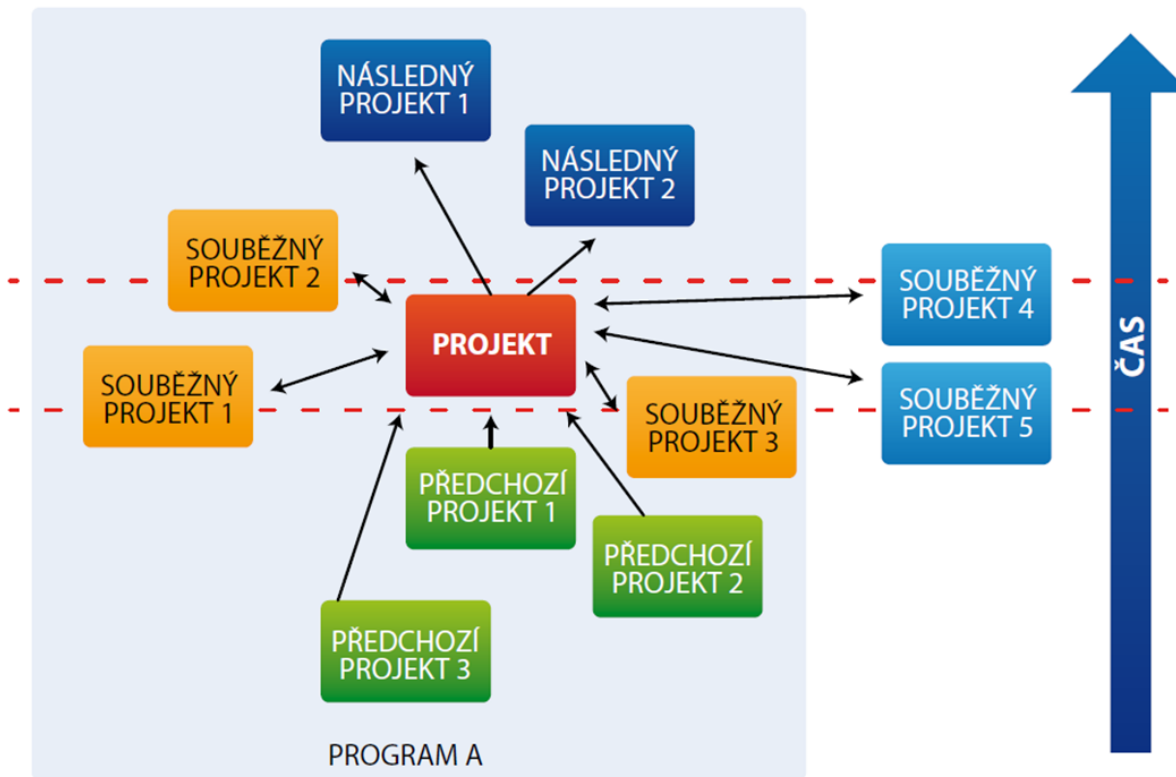
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Projektový management – kontext projektu



**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



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.

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

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

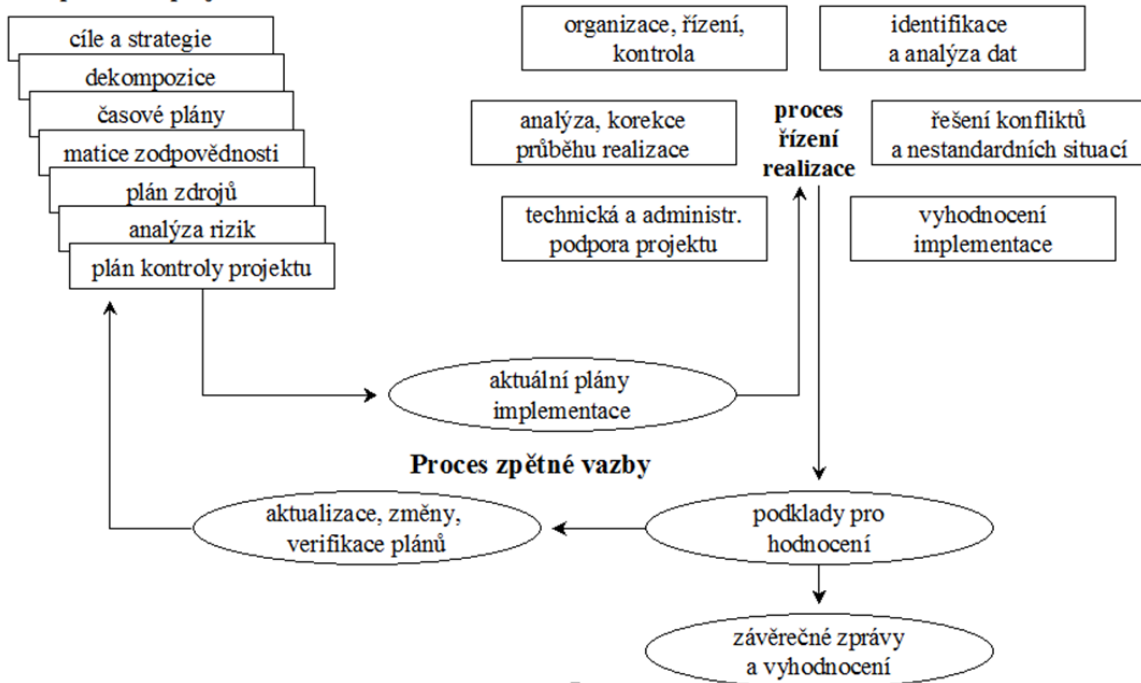
Projektový manažer je schopen ve zmatené a chaotické situaci najít pořádek a vzájemné vazby.

- 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).



Schéma řízení projektu

proces plánování projektu



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 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



**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.



Projekt odchylky (54-62)

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

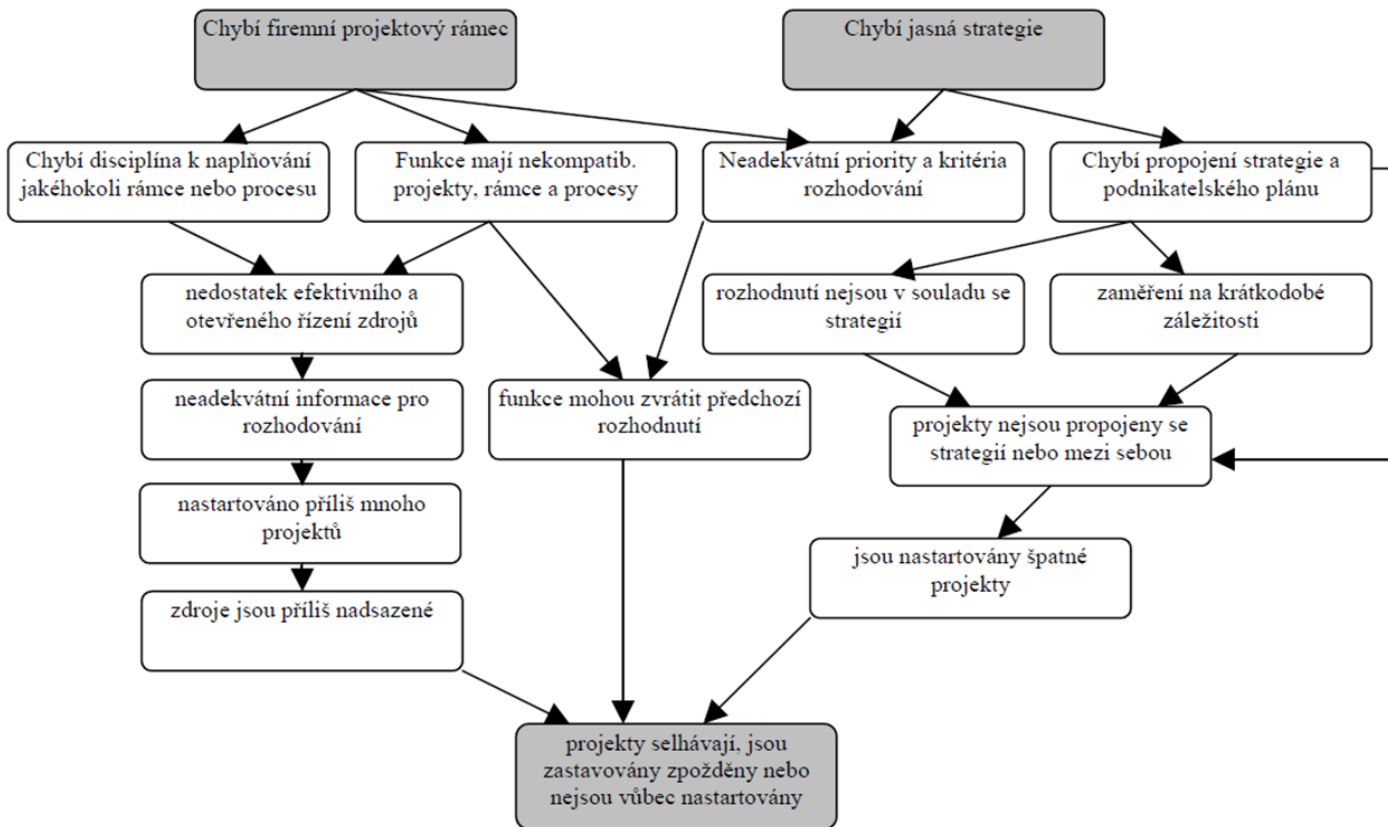
V praxi není mnoho projektů, které by skončily zásadním neúspěchem vinou špatného řízení nebo kontroly.

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



*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.



- Každý standard má své pro i proti. Je na organizaci, který standard využívá a lépe se s ním „sžije“.
 - Standardizace umožňuje jednotný přístup k řízení projektu v celé organizaci a umožňuje mluvit „jedním jazykem“ pro všechny zainteresované strany.
 - Každá standardizace prochází procesem tailoringu (přizpůsobení) tak, aby byla vhodně implementována a využívána.
 - S vyšší úrovní implementace projektového řízení je spojeno efektivnější využívání zdrojů, také často vede k vyšší efektivitě procesů a rychlejšímu dosahování cílů organizace.
 - Standardy jsou vhodné pro jakékoliv typy projektů (neziskové/ziskové).
 - Požadavek na certifikaci projektových manažerů zvyšuje jejich odbornost a také kompetenční bázi znalostí projektového řízení (může být podmínkou v rámci zahraniční projektové spolupráce).
-

- **Projekt má jasné časové ohraničení, pracuje s náklady, rizikem, přináší benefity, dosahuje stanoveného cíle.**
 - **Projekt má zpravidla 3 fáze: předprojektová, realizační, poprojektová.**
 - **Každý standard pracuje se svou terminologií – procesy, aktivity, činnosti. Každá organizace může mít jiné požadavky na rozdělení fází projektového řízení i jednotlivých aspektů – důraz na tailoring a aplikovatelnost projektového řízení v podmínkách organizace / podniku.**
 - **Projekt se skládá ze základních atributů, které jej odlišují od BAU (business as usual).**
-

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

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