

# Standardizace v projektovém managementu

Standardizace projektového managementu  
Trojimperativ  
Princip 3E  
Úrovně implementace projektového řízení



**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



- 1. Přínosy standardizace v projektovém řízení**
  - 2. Představení standardů:**
    - Project Management Institute (PMI) PMBOK®
    - Project IN Control Environment PRINCE2
    - International Project Management Association (IPMA)
    - ČSN ISO 10 006
  - 3. Úrovně implementace projektového řízení**
-

# Standardy a standardizace

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](http://www.pmi.org))

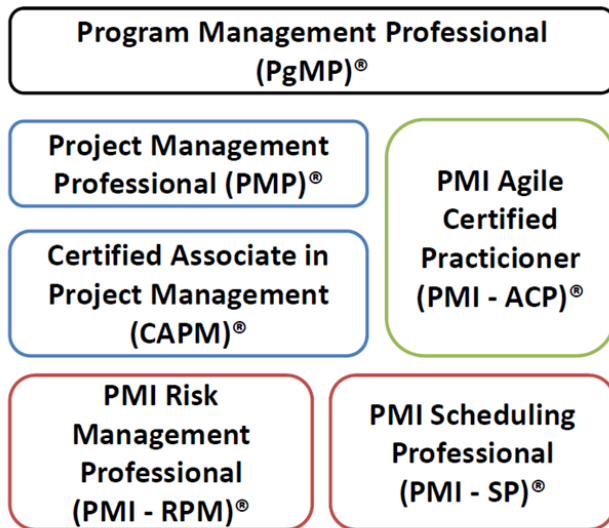
- Standard pracuje s většinou možných vazeb s okolím firmy (zákazník, uživatel, sub-dodavatel atp.).
- PMBOK je primárně zaměřen na firmy dodávající produkty/služby pomocí projektů.
- Řeší soužití liniové a projektové struktury v organizaci, což je velmi výhodné i pro implementaci metodiky v jakémkoliv odvětví a stylu řízení.

# Standardizace v projektovém managementu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



+ 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](http://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](http://www.ipma.ch), [www.ipma.cz](http://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](http://www.ipma.ch), [www.ipma.cz](http://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.



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

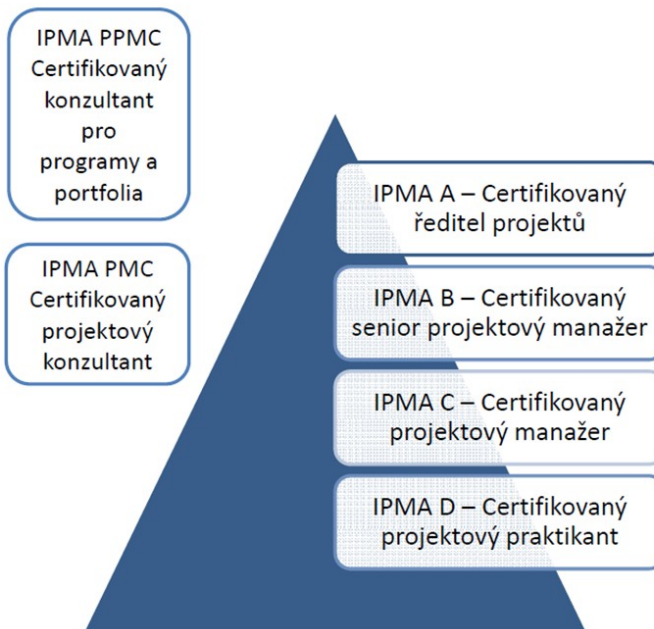


# Standardizace v projektovém managementu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Certifikace podle IPMA



- + zkouší se zejména schopnost aplikovat znalosti v praxi
- + certifikace v češtině ve všech úrovních
- + součástí certifikace rozbor řízení konkrétního projektu a osobní setkání se 2 hodnotiteli
- + podporuje dlouhodobý profesní růst
- + mezinárodně uznávaná certifikace

# Standardizace v projektovém managementu

International Project Management  
Association (IPMA)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ



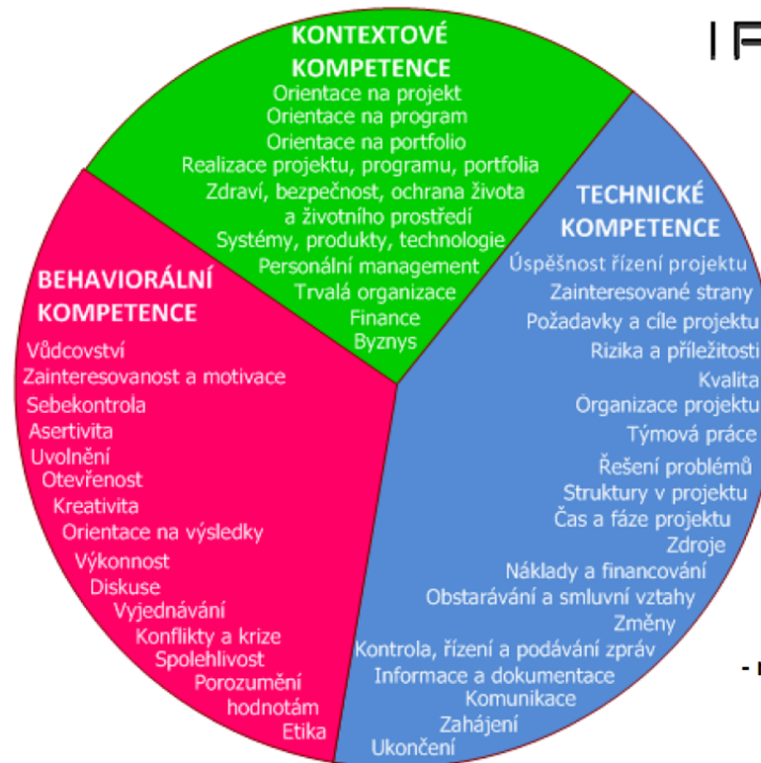
**STANDARD**  
IPMA Competence  
Baseline

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

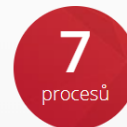
### 7 klíčových prvků metodiky PRINCE2

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

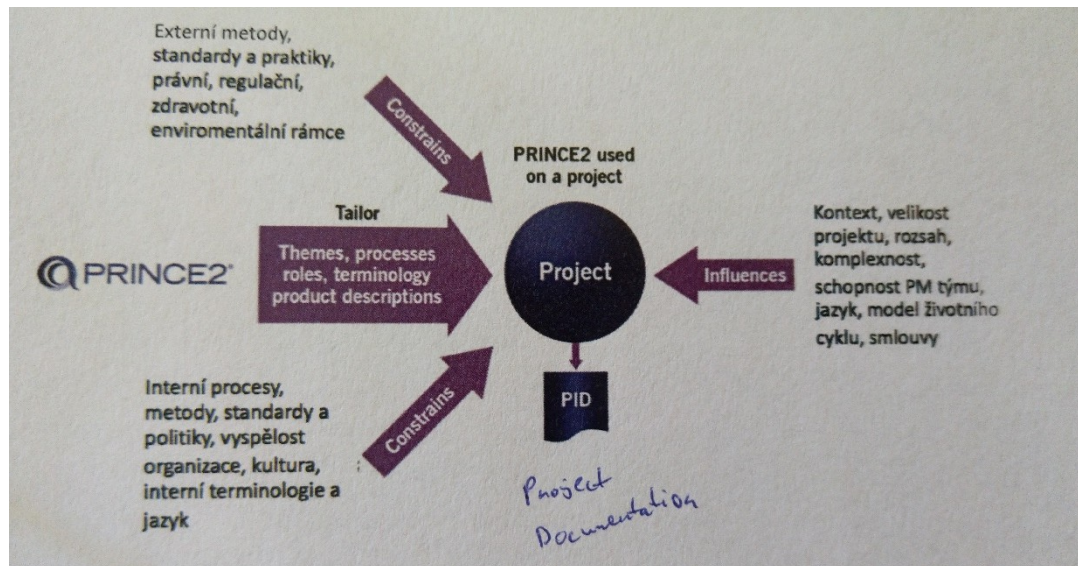
## (Projects IN Controlled Environments)

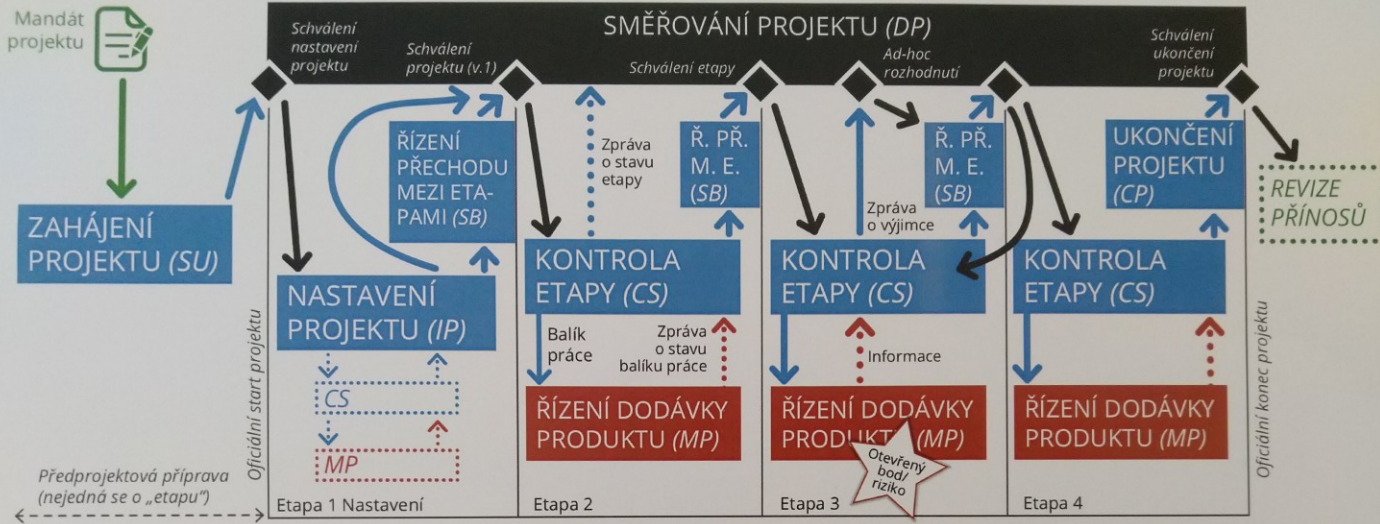
Každý standard prochází tzv. tailoringem (přizpůsobením) pro potřeby organizace, podmínkám a konkrétnímu projektu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

### PRINCE2 přizpůsobení (tailoring)

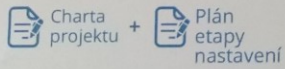




### ZAHÁJENÍ PROJEKTU (SU):

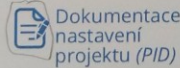
- Sponzor
- **Projektový manažer**
- Deník PM
- Přehled o získaných zkušenostech
- Organizace
- *asnovu* **Obchodního případu**
- Popis Produktu projektu (C.Q.E/A.C.)
- Projektový přístup

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



### NASTAVENÍ PROJEKTU (IP):

- registry - kvalita, rizika, otevřené body (RFC, odchylka, problém/obav)
- 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.

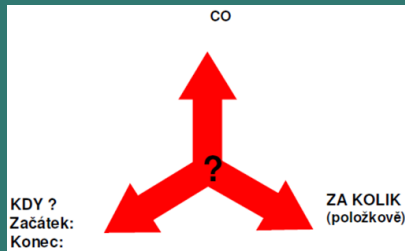
- Směrnice jakosti managementu projektu (není samostatnou normou).
- ISO 21500:2012 Guidance on project management – není certifikační standard – pouze soubor doporučení.
- Certifikovat pak lze systém řízení projektů jako součást systému řízení kvality organizace podle normy ISO 9001:2015.
- Norma má doporučující povahu, a proto nebyla původně zamýšlena k certifikaci.



# Trojimperativ projektu

Tři imperativy (základny) projektového managementu, které definují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup nebo výsledek projektu.

V pojetí projektového managementu se jedná:



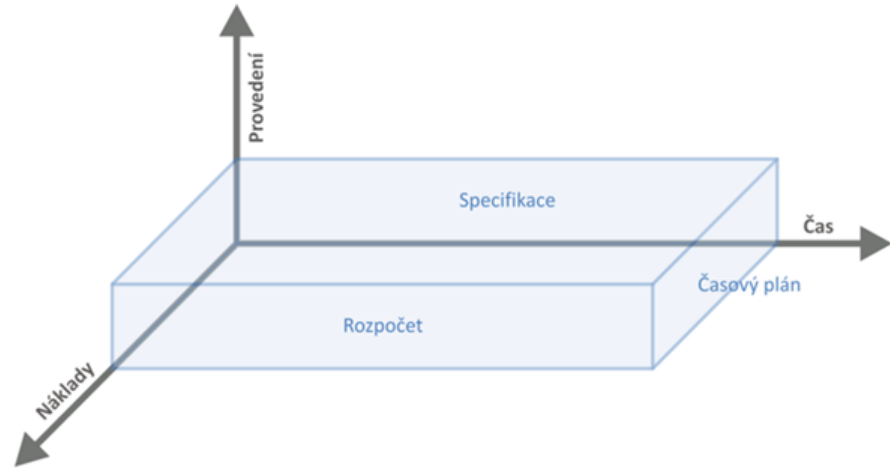
- **Čas**, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu;
- **Zdroje**, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány, představují vstupní prvky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, které jsou pod přímou kontrolou manažera projektu.
- **Náklady**, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

**Limity dimenzí trojimperativu – maximální provedení, minimální čas, minimální náklady.**

# Trojimperativ projektu

Projektový trojúhelník stanovuje současné dosažení tří cílů projektu, přičemž jednotlivé cíle jsou měřitelné a ověřitelné.

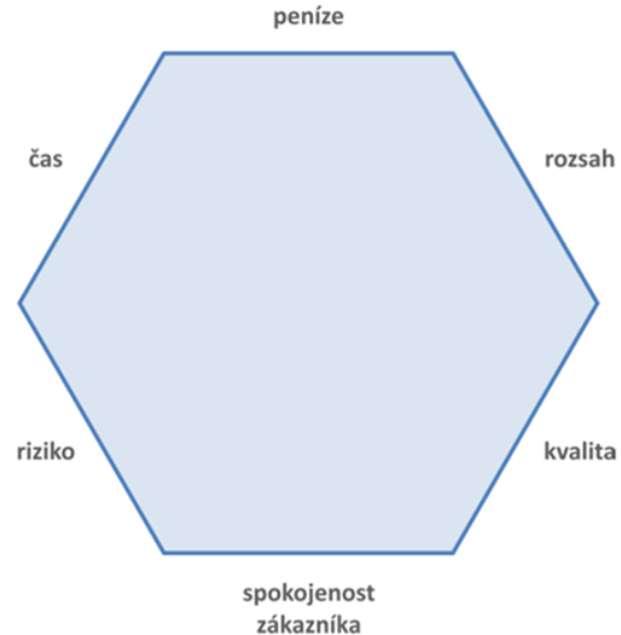
- Úspěšnost projektu je dána splněním trojimperativu (kvalita (cíl), čas, náklady), ale praxe projektového řízení používá, tzv. kritéria úspěchu projektu, podle kterých projektový manažer posuzuje poměrný úspěch nebo neúspěch projektu.



Zdroj: ROSENAU, M. D.: Řízení projektů

# Trojimperativ projektu

Mulchary (2005) rozšířil „magický trojúhelník“ o další tři charakteristiky a definoval „magický šestiúhelník“. Dimenze šestiúhelníku jsou: náklady, čas, rozsah, spokojenost zákazníka, riziko.



# Trojimperativ projektů

## Problémy – 1. provedení:

- neúplná definice požadavků,
- nejednoznačná definice požadavků (design bude atraktivní, odezva bude rychlá, ... – měřitelnost požadavků!),
- chybná interpretace požadavků ze strany dodavatele a odběratele (definice společného „jazyka“),
- neřízené změny požadavků (požadavky musejí být důsledně analyzovány a posuzovány z hlediska trojimperativu),
- příliš ambiciózní požadavky.

# Trojimperativ projektu

Problémy – 2. čas:

- nadměrný důraz na kvalitu provedení na úkor ostatních složek trojimperativu,
- nedostatek zdrojů (náhradní zdroje – méně kvalifikovaní pracovníci, outsourcing, ...),
- nedostatečná motivace pracovníků realizujících projekt (upřednostňování jiných činností),
- neřízené změny požadavků (požadavky musejí být důsledně analyzovány a posuzovány z hlediska trojimperativu),
- příliš optimistické předpoklady.

# Trojimperativ projektu

## Problémy – 3. náklady:

- úzce souvisí s časovou dimenzí, neefektivní využití zdrojů,
- sjednávání a uzavírání smluv za každou cenu (požadavek na redukci nákladů není adekvátně promítnut do ostatních dimenzí trojimperativu, projekt není v souladu s dlouhodobými cíli organizace, na realizaci projektu nemá organizace dostupné zdroje, ...),
- příliš optimistické předpoklady,
- chyby při kalkulaci nákladů – chyba manažera projektu (režie, inflace, ...),
- chybné rozvržení nebo nedodržení platebního kalendáře.

## Princip 3E

- Economy
- Efficiency
- Effectiveness

### Hospodárnost (Economy)

- Minimalizace výdajů při respektování cílů projektu.
- Takové použití prostředků, kdy dojde k dodržení požadavků na kvalitu s co nejnižším vynaložením těchto prostředků.
- Dochází k minimalizaci nákladů na zdroje (lidské, finanční, časové) při současném dodržení kvality zdrojů z hlediska potřeb dané činnosti/aktivity/cílů.
- Princip hospodárnost vyžaduje, aby zdroje vynakládané subjektem na zajištění dané činnosti byly k dispozici ve správnou dobu, na správném místě, v dostatečném množství, v odpovídající kvalitě a za nejvýhodnější cenu.
- Týká se primárně vstupů, ovšem při zohlednění stanovených cílů projektu.





## Princip 3E

- **Economy**
- **Efficiency**
- **Effectiveness**

### Účelnost (Efficiency)

- Takové použití prostředků, které zajistí **optimální míru dosažení cílů** (tj. dosažení účelu, pro kterou je daná aktivita/projekt realizován). To ovšem předpokládá, že je také správně nastaven vztah mezi aktivitami projektu a jeho výstupy, výsledky a dopady. Jinými slovy je účelností chápán stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti.
- Účelnost je třeba chápat primárně z pohledu, zda byla danou aktivitou/projektem **uspokojena potřeba**, která danou aktivitu/projekt vyvolala.
- Princip účelnosti je naplněn tehdy, jsou – li naplněny **stanovené cíle a ty mají předpokládané účinky/dopady**.
- Týká se primárně výstupů, respektive provazby mezi dosaženými výstupy, cíli a jejich dopady.



## Princip 3E

- **Economy**
- **Efficiency**
- **Effectiveness**

### Princip 3E – příklady:

- **Hospodárnost** - nejnižší nabídková cena, minimální provozní, náklady v průběhu životního cyklu.
- **Efektivnost** - návratnost nákladů, náklady na jednotku výstupu.
- **Účelnost** - případě kvantitativních kritérií nejlepší hodnota dané nabídky.

## Efektivnost (Effectiveness)

- Jedná se o takové použití prostředků, kdy je dosaženo **nejlepších možných výstupů** (např. rozsah, kvalita) ve srovnání s objemem prostředků na zajištění těchto výstupů vynaložených.
- Efektivní je taková činnost, kdy dochází k **optimalizaci zdrojů organizace/projektu/činnosti při tvorbě výstupů** - tj. jsou zajištěny maximální výstupy z daných zdrojů, či dojde k dosažení daného výstupu s minimem zdrojů při zachování kvality výstupu.
- Týká se vstupů i výstupů projektu.



# Úrovně implementace projektového řízení

## 1. Projektové řízení neexistuje

### 1. úroveň

- V této úrovni se sice ve společnostech mluví o projektech, ale způsob jejich řízení je totožný s **každodenní operativou**. To znamená, že máme nějaké „projekty“, ale neexistují jejich definice, plány, rozpočty atd.
- Dá se říct, že **vedoucí pracovník rozdává na pravidelné poradě úkoly** související s projektem stejně jako jakékoliv jiné a na další poradě zkontroluje jejich plnění.
- **Neexistují specifické dovednosti, procesy a ani nástroje pro podporu projektového řízení.** Řízení je reaktivní a ve většině případů se skládá pouze z „hašení požárů“.

# Úrovně implementace projektového řízení

## 2. Individuální řízení projektů

### 2. úroveň

- **Existují jednotliví vedoucí projektů, ale každý z nich si volí svůj vlastní způsob vedení projektu.**
- Každý má své vlastní procesy a tím i své vlastní nástroje.
- Ve většině případů se jedná o softwarové nástroje pro individuální použití bez možnosti sdílení informací, koordinace či společného reportování.
- V takové situaci je možné **dostat informace o jednotlivých projektech, ale není možné si udělat celkový obrázek o stavu projektů** ve společnosti.
- Jakékoliv společné **reportování je velmi pracné.**
- V řadě případů pak **dochází k porovnávání neporovnatelných informací a tím i ke zkresleným výsledkům.**



# Úrovně implementace projektového řízení

## 3. Společné řízení projektů

### 3. úroveň

- Jednotliví **vedoucí projektů pracují stejným způsobem.**
- Mají **obdobné dovednosti a využívají společné procesy**, které jsou podporovány stejnými nástroji.
- Rozdíl je v tom, že se řízení projektů ve společnosti opírá o **společná pravidla hry**. To znamená, že je možné si vyměňovat informace, koordinovat projekty mezi sebou, ale hlavně je možné jednoduše vytvářet společné reporty, které ukážou, jaký je stav projektů v celé společnosti.
- Na základě takových reportů je pak možné dělat kvalifikovaná rozhodnutí.
- V této úrovni je možné se přesunout od řešení otázky, jak dělat věci správně, k otázce, **zda děláme správné věci.**

# Úrovně implementace projektového řízení

## 4. Integrace projektového řízení a řízení společnosti

### 4. úroveň

- **Všichni řídí projekty jednotným způsobem** a využívají k tomu jeden společný nástroj.
- Umožňuje nejen **zaměřit se na správné věci**, ale hlavně automaticky propojit procesy projektového řízení s ostatními procesy ve společnosti a efektivně si vyměňovat informace.
- Vede k **zvyšování produktivity práce vedoucích projektů a manažerů** na všech úrovních řízení.
- Vede k **efektivnímu využívání dostupných zdrojů**. Dá se říci, že se stejnými zdroji dokážeme přinést firmě mnohem více.

# Implementace projektového řízení

Před výběrem a implementací jakéhokoliv nástroje je potřeba si ujasnit, jaké procesy ve společnosti používáme.

- V oblasti projektového řízení existuje několik doporučení. Jedno z nejrozšířenějších doporučení je **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) od PMI (Project Management Institute – [www.pmi.org](http://www.pmi.org))**.
- Doporučení definuje pět **základních skupin procesů – iniciace, plánování, realizace, monitorování a kontrola, ukončení** – v devíti oblastech znalostí:

1. **integrace** – integrace jednotlivých součástí projektu,
2. **řízení rozsahu projektu** – definice rozsahu projektu a řízení jeho změny,
3. **řízení času** – časové plánování a jeho kontrola,
4. **řízení nákladů** – příprava rozpočtu a kontrola jeho využívání,
5. **řízení kvality** – ověření kvality produktů projektu a kvality vlastního řízení projektu,
6. **řízení lidských zdrojů** – přidělování a využívání lidských zdrojů v rámci projektu,
7. **řízení komunikace** – komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami,
8. **řízení rizik** – identifikace, analýza a eliminace rizik spojených s projektem,
9. **řízení nákupu** – specifikace požadavků na nákup a jeho realizace.



# Implementace projektového řízení

Příklady problémových oblastí v rámci implementace projektového řízení

- Další potenciální problém je **komplikovanost jednotlivých procesů, workflow, šablon a formulářů** - vede, vedle vícenákladů na technické řešení, místo k úsporám a zrychlení k prodražování a zdržování vykonávání jednotlivých procesů.
- Způsobeno tím, že se **jednotlivé procesy, přestože byly navrženy v té nejjednodušší možné podobě, postupem času „zaplevelí“** zbytečnými činnostmi a údaji, které nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu.
- Přidávají se způsobem „co kdyby to bylo potřeba“. **Jediným řešením je pravidelné vyhodnocování využití a následné čištění procesů, formulářů a šablon** od všeho zbytečného a nepotřebného.



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



- Každý standard má své pro i proti. Je na organizaci, který standard využívá a lépe se s ním „zžije“.
  - 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).
-

# Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

*adamek@opf.slu.cz*

Katedra podnikové ekonomiky a managementu