

Projektové řízení při implementaci strategie



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczná
Garant předmětu

Projektové řízení při implementaci strategie

**Cílem kapitoly se seznámit
se s projektem, jeho
životním cyklem
a projektovým řízením**



Halina Starzyczna
Garant předmětu



Projektové řízení při implementaci strategie

Struktura přednášky

- **Definice projektu**
- **Klasifikace projektů**
- **Projektové řízení**



1.1 Definice projektu

Projekt můžeme definovat jako úsilí, při kterém

- **lidské, materiální a finanční zdroje jsou organizovány novým způsobem,**
 - **pro provedení jedinečné práce daného rozsahu,**
 - **podle zadané specifikace,**
 - **v rámci určeného času a nákladů tak,**
- **aby se dosáhlo prospěšných změn definovaných kvantitativními a kvalitativními cíli.**

Proč realizujeme projekty?

- **Potřeby – cíle - příležitost**

Charakteristické rysy projektu

(kterými se liší od rutinní práce)



- Projekt má definovaný **začátek** a **konec**
- Projekt používá ke svému dokončení **zdroje** (čas, lidi, zařízení, finance), které byly přiděleny na projekt.
- Výsledky projektu (**produkty, prostředky** sloužící k tomu, aby produkt mohl být vyprodukován-továrna nebo zařízení, výrobní dokumentace k výrobku, počítačový systém, distribuční síť, řídicí procesy nebo organizovaná skupina lidí.
- Výsledky představují **specifické cíle**, které lze měřit kvalitou, výkonem.
- Po ukončení projektu je vytvořeno **něco nového**.
- Projekty jsou (měly by být) připravovány na základě plánovaného, **organizovaného přístupu** se záměrem dosáhnout požadovaných cílů.
- Pro realizaci projektu je třeba mít **tým lidí**.



Příklady projektů

- Výprava na měsíc;
- zavedení nového výrobku na trh;
- změna firemního způsobu obsluhy zákazníka;
- změna organizační struktury firmy;
- zavedení ISO 9000;
- výstavba čističky odpadních vod;
- výstavba průmyslové zóny;
- výstavba dálnice nebo silničního obchvatu;
- rekonstrukce výrobní haly;
- politická volební kampaň;
- organizace konference;
- diplomová práce a j.

Výstupy projektu



Projekt

Koncový produkt

- Dálnice
- Průmyslová zóna
- Nový výrobek

...

Pracovní výstupy projektu

- Zadání projektu
 - Základní listina projektu
 - Studie proveditelnosti
 - Projektové plány
 - Smlouvy
 - Odhady
 - Pomocné produkty
 -



Projekt a produkt v projektovém řízení

- **Projekt:** souhrn aktivit k dosažení cíle – vytvoření produktu (zařízení, výrobek, služba, výsledek)
 - materiální produkt: dům, stroj, projektová dokumentace atd.
 - nemateriální produkt – služba: řízení projektů, školení (z něj znalost), instalace SW
 - speciální: vývoj SW produktu, napsaná kniha, výsledek výzkumu
- **Výstupy** v průběhu projektu
 - vlastní **koncové produkty projektu**, které se předávají objednateli nebo zákazníkovi
 - ostatní **pracovní produkty projektu** nutné k realizaci projektu



Výstup a výsledek projektu

- **Výstupem projektu je určitý prostředek, který produkuje určitý produkt (výrobek, službu nebo činnost), tj. výsledek projektu.**

Přitom například

- **Produkt** je to, co organizace chce vyrábět a prodávat, jak má uvedeno ve svém poslání. Může to být vyrobené zboží nebo služby. Produkt generuje příjmy a tedy i účel nebo přínosy projektu.
- **Prostředek** slouží k tomu, aby produkt mohl být vyprodukován. Prostředkem může být továrna nebo zařízení, výrobní dokumentace k výrobku, počítačový systém, distribuční síť, řídicí procesy nebo organizovaná skupina lidí.
- Prostředek tvoří vlastní výstup projektu a je definován kvantitativními nebo kvalitativními cíli projektu. Jeho dokončení znamená ukončení projektu.



Význam projektu pro organizace

- **Projekty jsou prostředky pro organizování aktivit a dosahování výsledků, které nelze zajistit v rámci běžných operací organizací.**
- **Používají se proto často pro dosahování strategických cílů organizace resp. realizaci strategických plánů s využitím týmů vlastních pracovníků nebo na základě smlouvy s externími dodavateli.**



Důvody realizace projektů

- **Požadavky trhu** (např. automobilka se rozhodne realizovat výstavbu nového montážního závodu z důvodu poptávky po automobilech ve střední a východní Evropě).
- **Vlastní potřeby organizace** (vzdělávací centrum se rozhodne připravit projekt na vytvoření nových kurzů, aby zvýšilo své potenciální příjmy).
- **Technologický pokrok** (firma zavádí novou výrobu **např. plazmových obrazovek, které byly nedávno vyvinuty a nahradí obrazovky klasické**).
- **Požadavky legislativy** (změní se zákony o daních a zaměstnanosti a firma musí připravit nový informační systém).



1.2 Klasifikace projektů

Podle cílů:

- **Projekty konkrétní:**

cíle: jasné;

metody: známé;

ukončení: známé.

- **Projekty otevřené:**

cíle: nejasné;

metody: ad hoc;

ukončení: neznámé.



Klasifikace projektů

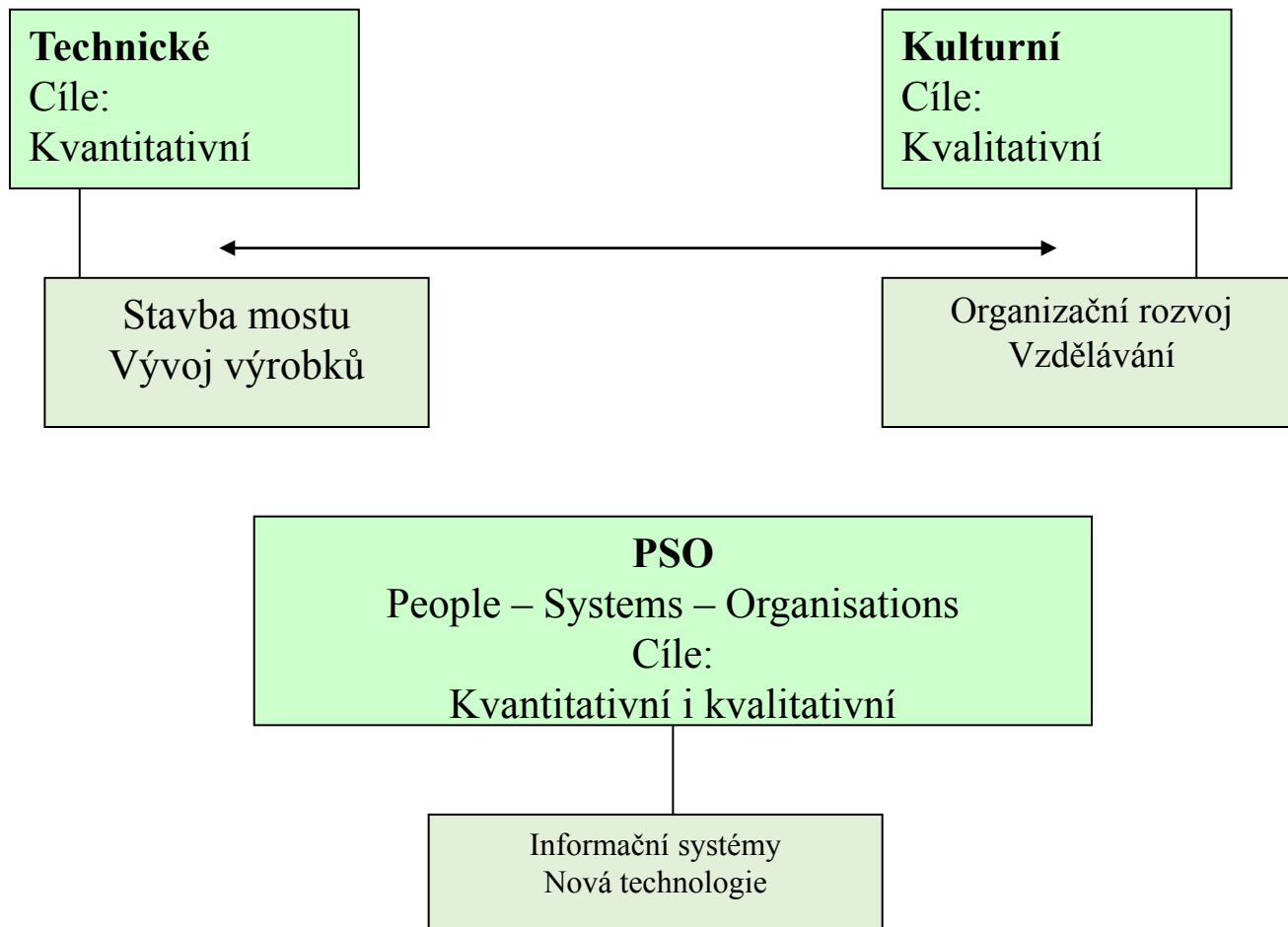
Podle typů změn:

- Projekty technické (tvrdé) - stavba budovy.
- Projekty kulturní (měkké) – organizační změna, konference.
- Projekty smíšené – informační systém úřadu včetně instalace výpočetní techniky (Projekty PSO).

Někdy také

- Projekty **investiční** (výstavba staveb, modernizace technologií).
- Projekty **organizační** (zlepšení organizace hmotných a finančních toků,..).

Spektrum projektů





3. Strategické dokumenty Strukturálních fondů EU 2014-2020

Strukturální a investiční fondy EU

- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)
- Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)

Ostatní

- Fond solidarity
- Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci



Klasifikace projektů

Podle velikosti:

- Projekty mají rozdílnou složitost, riziko, časovou náročnost a rozdílné náklady na realizaci. Pak můžeme rozlišit podle rozsahu, času a nákladů:

Dle objemu zdrojů

- malé (měsíce, statisíce Kč),
- střední (roky, miliony Kč),
- velké (hodně let, stovky milionů Kč).



Program a portfolio projektů

- **Projekt** představuje soubory plánovaných aktivit s jasně definovaným začátkem a koncem jasně definovaným výstupem.
- **Program** je skupina příbuzných projektů, které mají společný cíl. Projekty jsou řízeny koordinovaným způsobem, aby bylo dosaženo přínosů a kontroly nad nimi, které nelze dosáhnout při jejich řízení samostatným způsobem.
- **Projektové portfolio** je soubor projektů nebo programů a dalších prací, které jsou seskupeny k tomu, aby usnadnily efektivní řízení prací za účelem dosažení strategických cílů organizace.

Portfolio-program-projekt: souvislosti základních pojmů

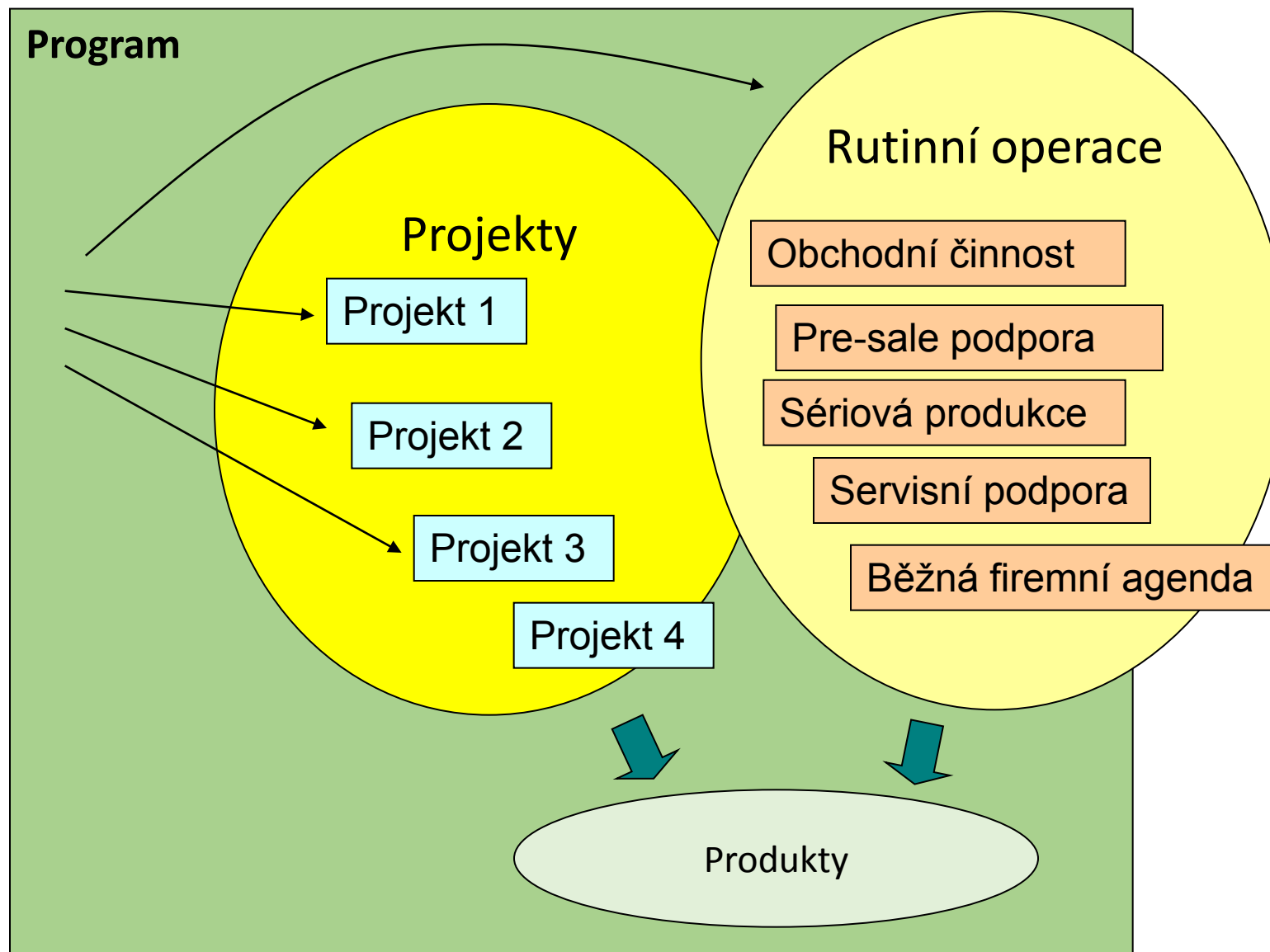


**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Realizovatelná
vize



- **Strategický plán**
 - krok 1
 - krok 2
 - krok 3
 - ...



Projektové řízení – Project Management



Dva významy

- **Řízení konkrétních projektů (Management of Projects)**
- **Řízení pomocí projektů (Management by Projects)**

Projektové řízení (definice)



- Je uplatnění znalostí, vědomostí nástrojů a technik v projektových činnostech s cílem splnit nebo překročit potřeby a očekávání zájmových skupin v projektu.

Přitom je třeba zajistit rovnováhu mezi

- rozsahem prací, časem, náklady a kvalitou,
- zájmovými skupinami s různými požadavky a očekáváním,
- stanovenými požadavky (potřebami) i nestanovenými požadavky (očekáváním).

Charakteristické znaky projektového řízení



- celkovou zodpovědnost za výsledek má jediná osoba (projektový manažer);
- převládá soustředění na projekt ne na funkce;
- požaduje se koordinace aktivit různých nositelů, tj. lidí, útvarů a organizací;
- správné využívání integrovaného plánování a kontroly činností;
- využívání speciálních projektových technik.

Projektové řízení je metodou nového způsobu řízení změn v organizacích.

Obsah projektového řízení



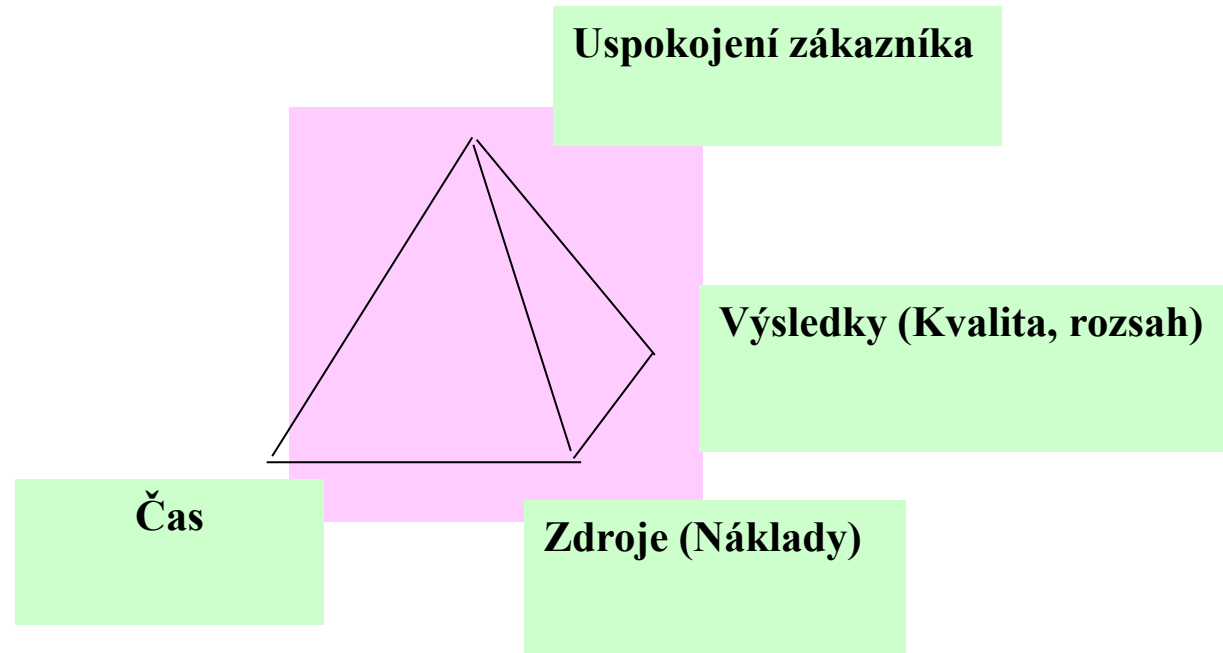
Projektové řízení zahrnuje

- **identifikaci požadavků,**
- **stanování jasných a dosažitelných cílů,**
- **zajištění rovnováhy mezi konkurenčními požadavky kvality, rozsahu, času a nákladů projektu,**
- **přizpůsobení specifikací, plánů a přístupu rozdílným zájmům a očekáváním různých zájmových skupin zahrnutých v projektu.**

Cíle projektového řízení



Rovnovážná pyramida projektu

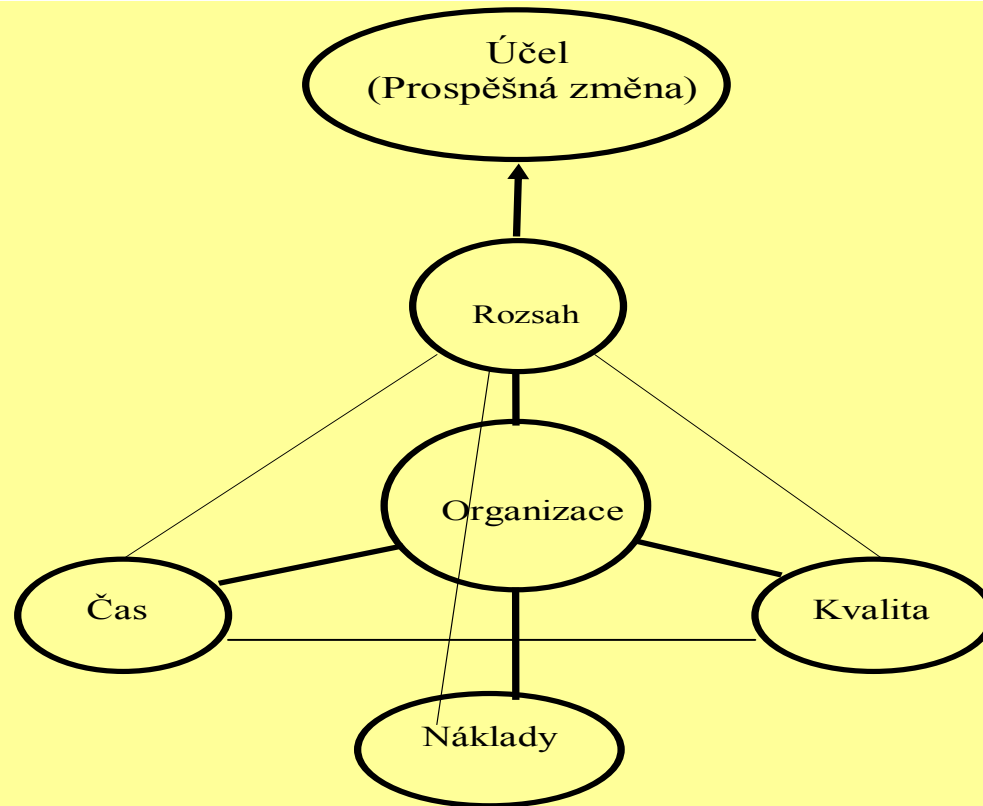


Projektové cíle



- **Projektové cíle se u jednotlivých projektů liší. V projektovém řízení se definuje celá hierarchie cílů od**
 - výstupů projektu,
 - přes účel, který se má projektem dosáhnout
 - po celkový cíl, ke kterému má daný projekt přispět v rámci strategie, kterou podporuje.
- **Z hlediska řízení konkrétního projektu však můžeme zobecnit cíle na**
 - řízení rozsahu (projektu);
 - řízení organizace (projektu);
 - řízení kvality;
 - řízení nákladů;
 - řízení času.

Projektové cíle



Definice úspěšného projektu



Je dosaženo cíle projektu

- v požadované kvalitě
- v požadovaném termínu,
- s požadovaným rozpočtem.

Výsledky jsou schváleny

- projektovým týmem,
- zúčastněnými v projektu.

Důvody neúspěchu životaschopných projektů



- Nedostatek zdrojů na ukončení projektu (lidé, finance,..)
 - Nedostatek času na ukončení projektu
- Nejasná očekávání z projektu – vedou k neúplným výsledkům
- Rozdílná očekávání z projektu mezi zúčastněnými vedou k nespokojenosti s výsledky

**První podmínka úspěšnosti projektu:
jasně definovaný cíl**

Obor projektového řízení



- Obor projektového řízení se jako vědní obor vyvíjí více jak 50 let.
- Snahou o jeho standardizaci je **Kmen znalostí oboru projektového řízení - PMBOK** (Project Management Body of Knowledge) zpracovaný Institutem PMI.
- Podobné kmene znalostí jsou vydány i jinými organizacemi, jako je např. Asociace projektového řízení ve Velké Británii (APM), IPMA, aj.
- Z PMBOK vychází i norma ISO 10006 ke kvalitě v projektovém řízení.
- Kmen znalostí projektového řízení představuje klasifikaci oboru projektového řízení a přehled požadovaných znalostí v této oblasti.

Oblasti znalosti projektového řízení podle PMBOK (PMI)

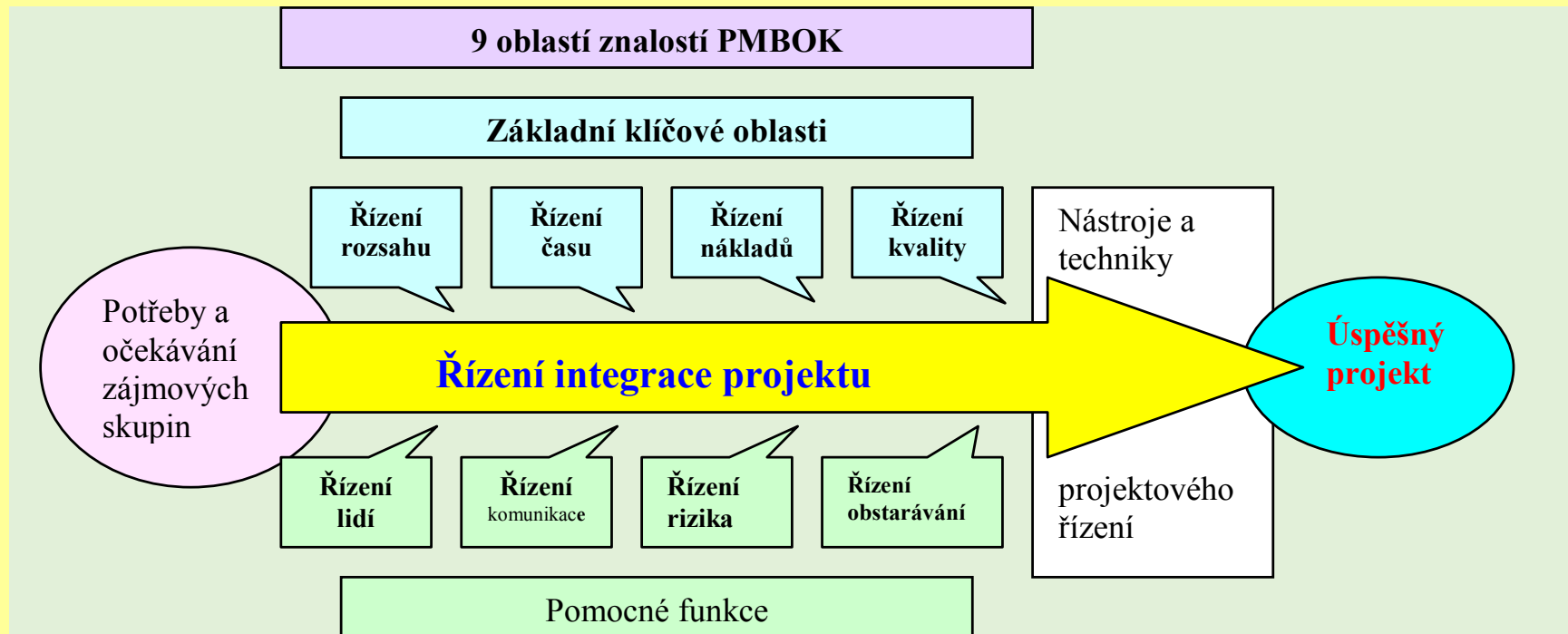


1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu prací projektu
3. Řízení času v rámci projektu
4. Řízení nákladů projektu
5. Řízení jakosti v rámci projektu
6. Řízení lidských zdrojů v projektu
7. Řízení komunikace v rámci projektu
8. Řízení rizik v projektu
9. Řízení obstarávání v rámci projektu

PMBOK: Oblasti znalostí projektového řízení



- Oblasti:



2. Životní cyklus projektu a jeho fáze



Projekt jako sled jedinečných aktivit se dělí na fáze, které lze dále členit na etapy.

Životní cyklus projektu (project life cycle)

- představuje sled jednotlivých fází od zahájení po ukončení projektu. Výstupem projektu i každé jeho fáze je určitý „**předmět dodávky**“, celý projekt během svého průběhu prochází významnými časovými okamžiky, tzv. **milníky**.

Předmět dodávky

- je hmatatelný, ověřitelný produkt práce jako např. studie proveditelnosti, detailní návrh, fungující prototyp.

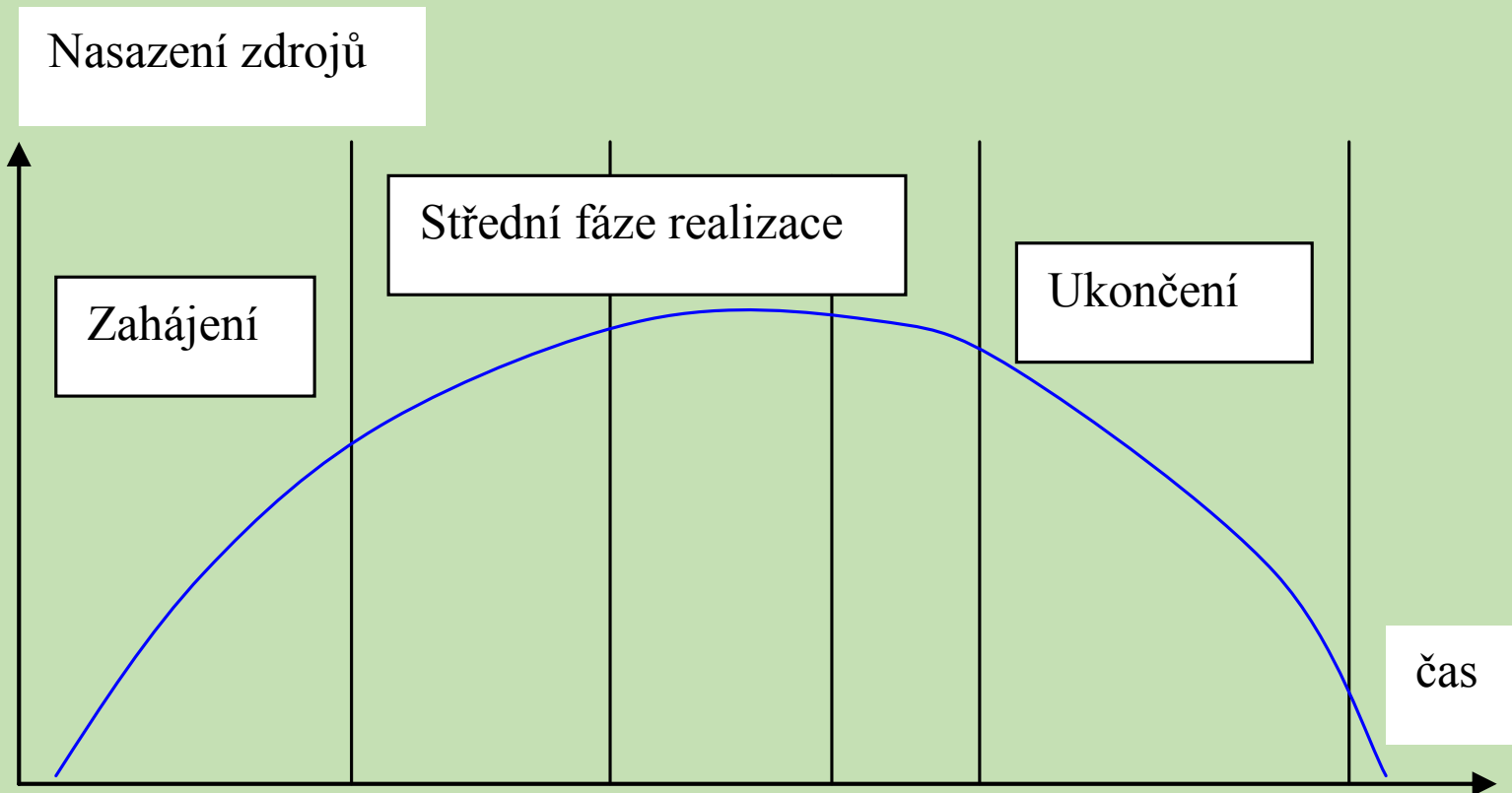
Milník

- je důležitá událost v projektu, např. ukončení projektové fáze.

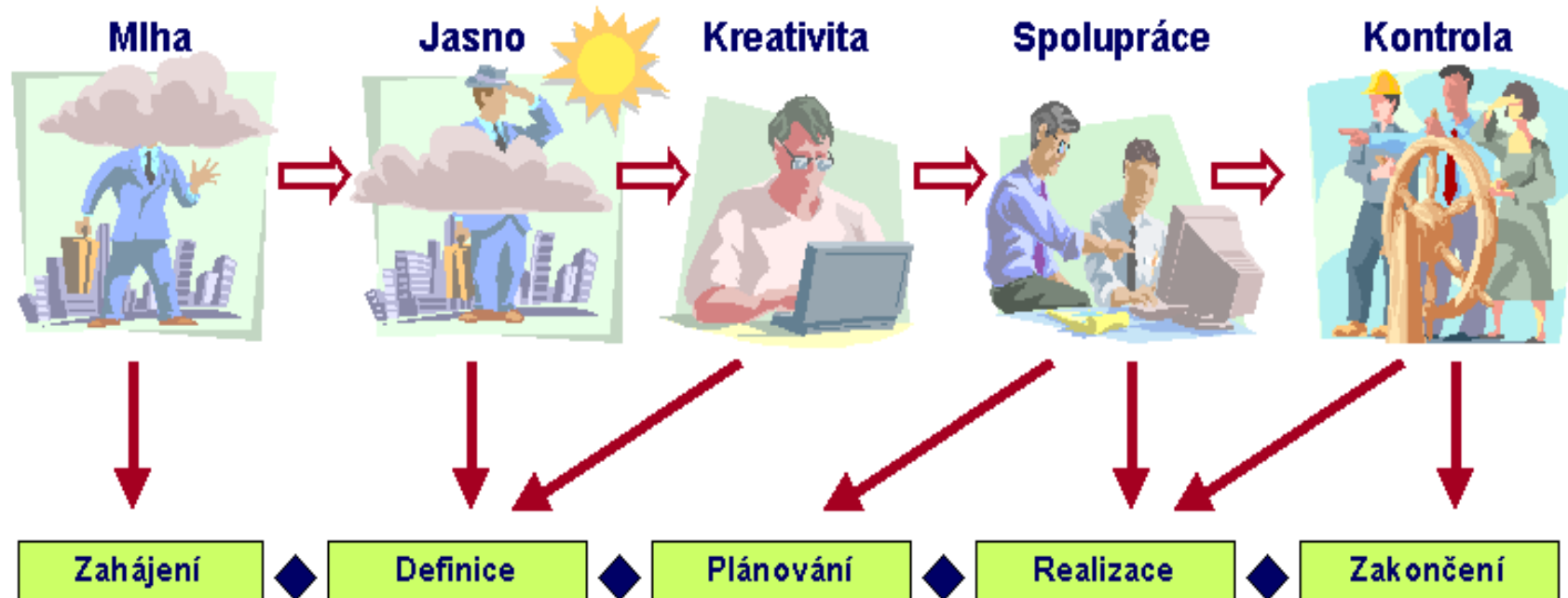
Typický průběh čerpání zdrojů během životního cyklu projektu



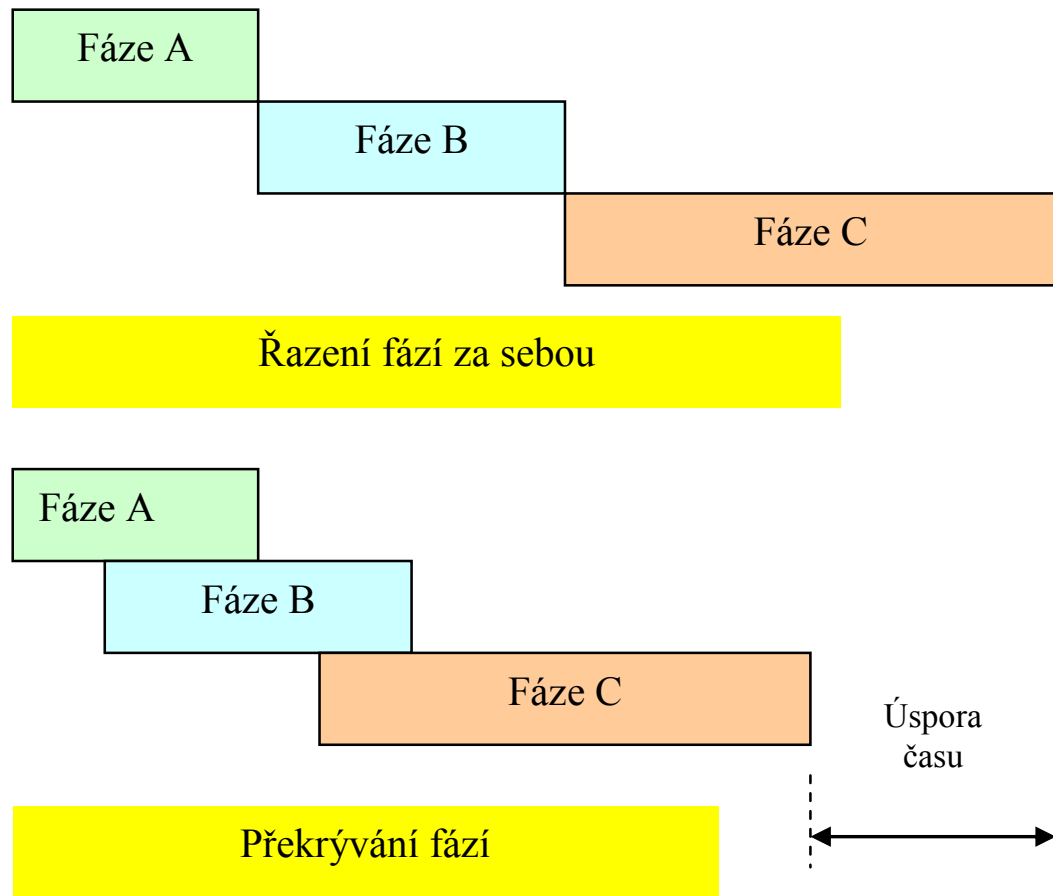
- ŽC



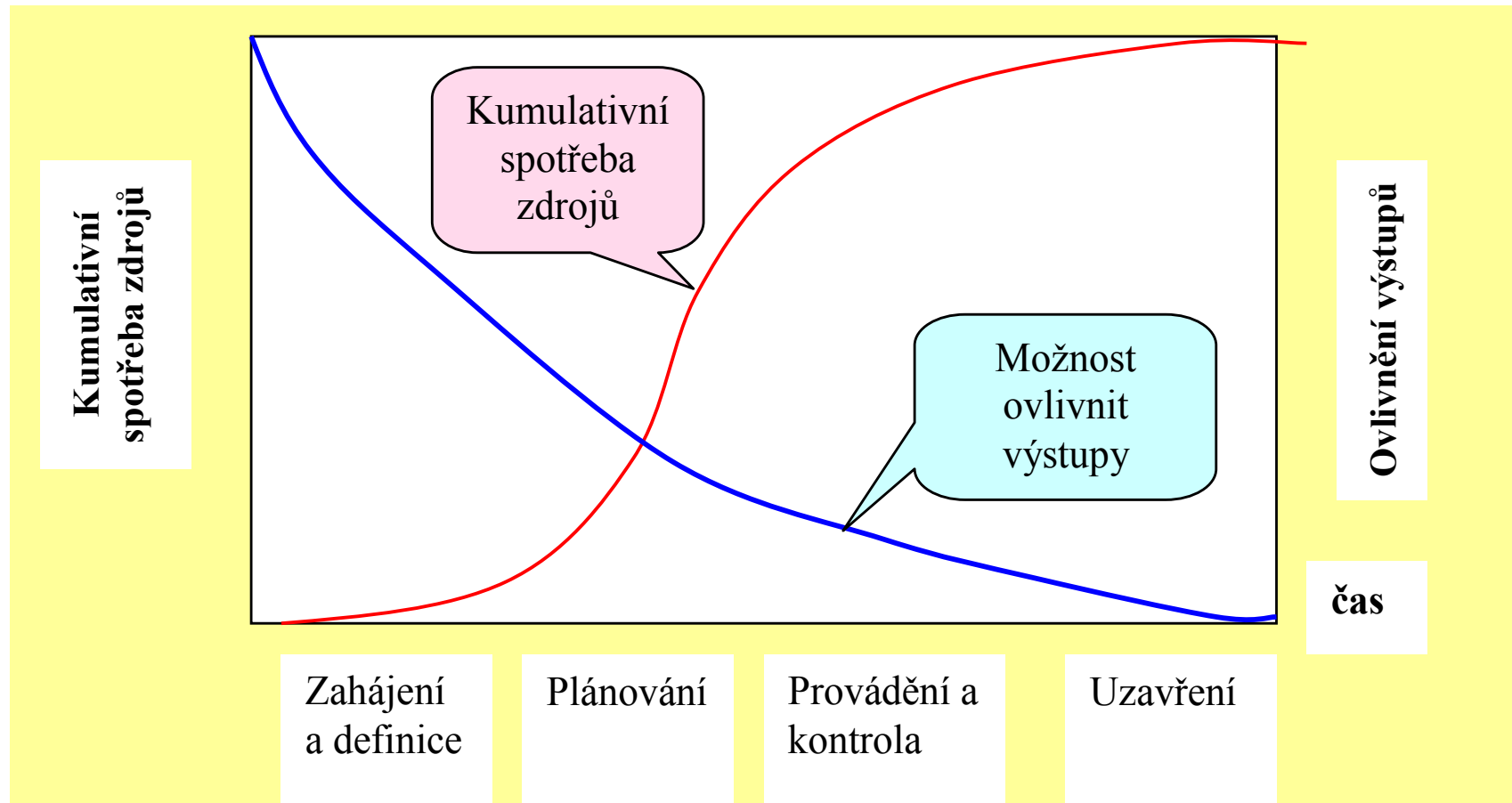
Projektový cyklus jinak



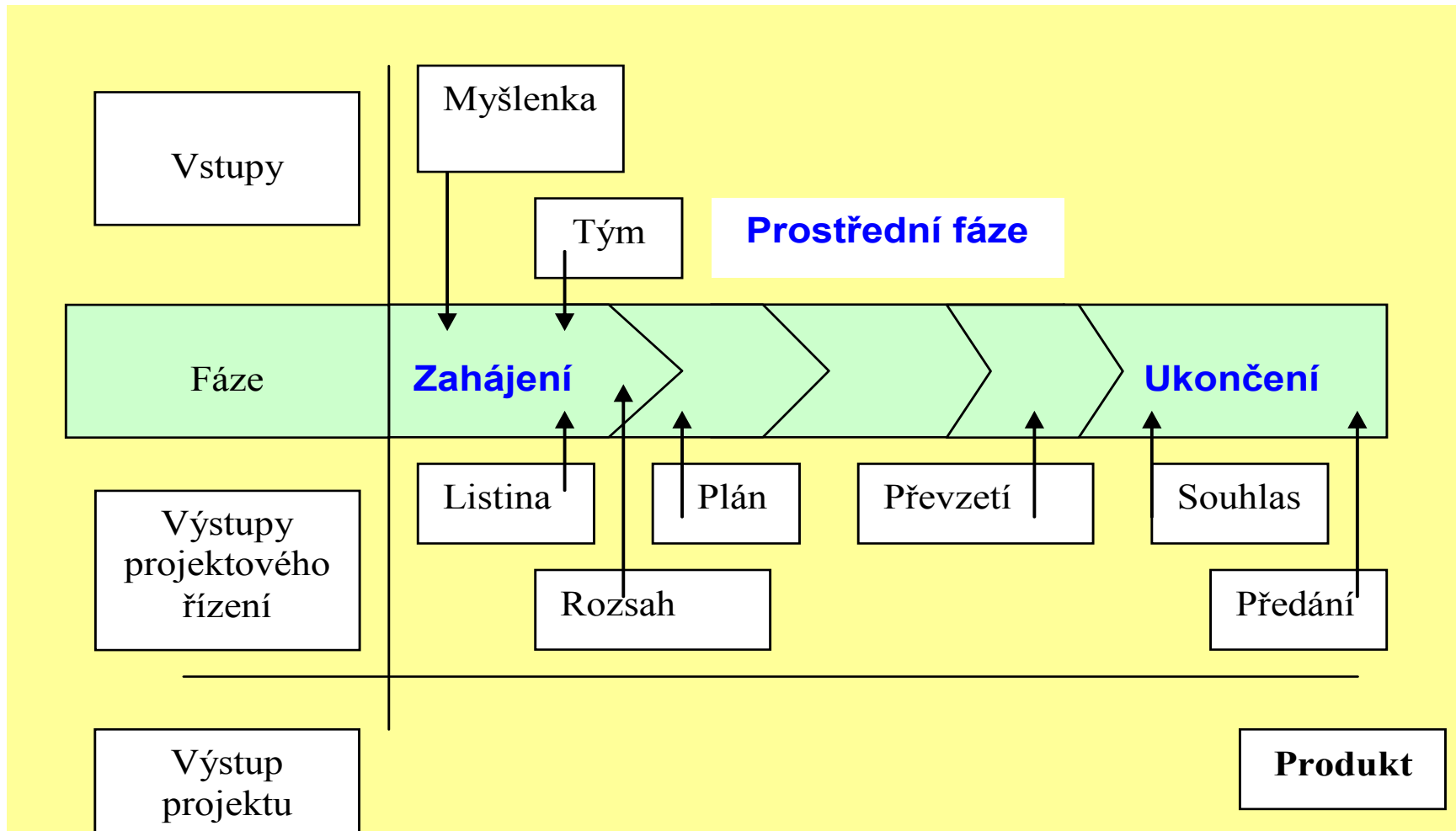
Způsoby řazení fází



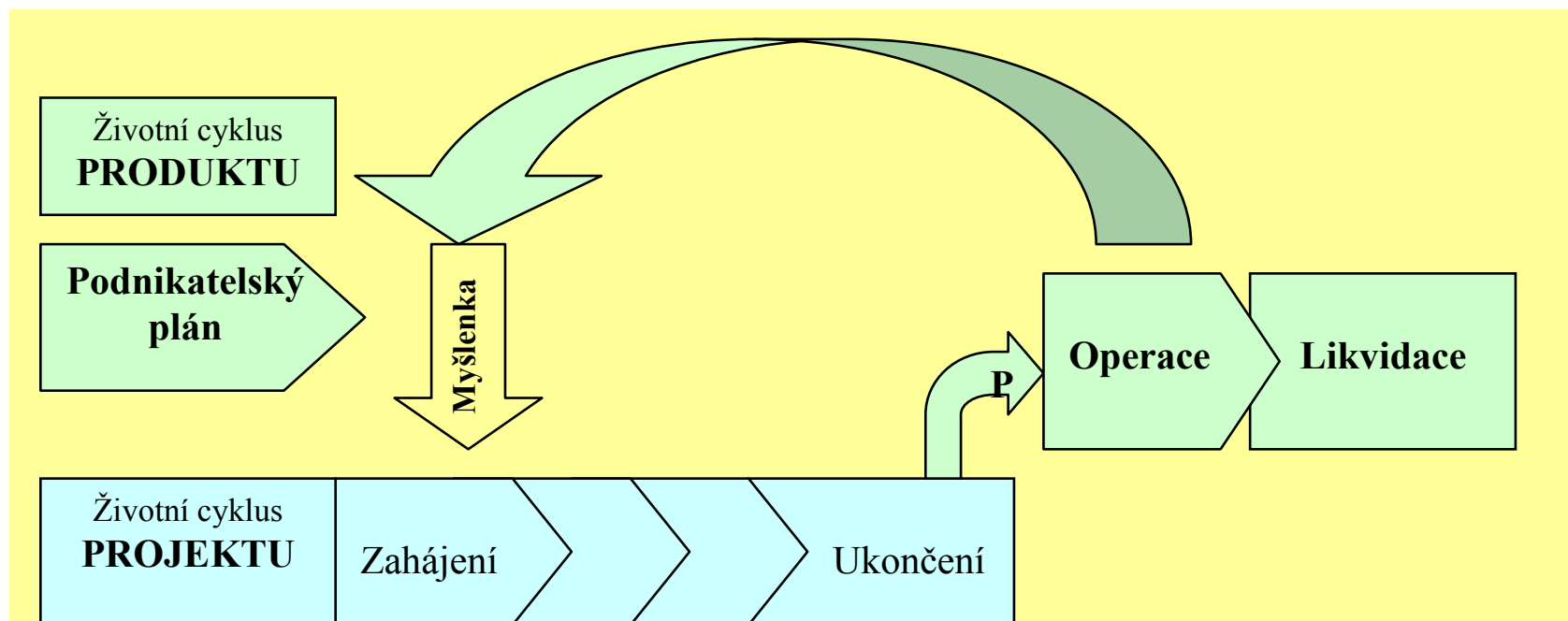
Společné charakteristiky životního cyklu projektu



Typická posloupnost fází životního cyklu projektu



Životní cyklus produktu (výrobku)

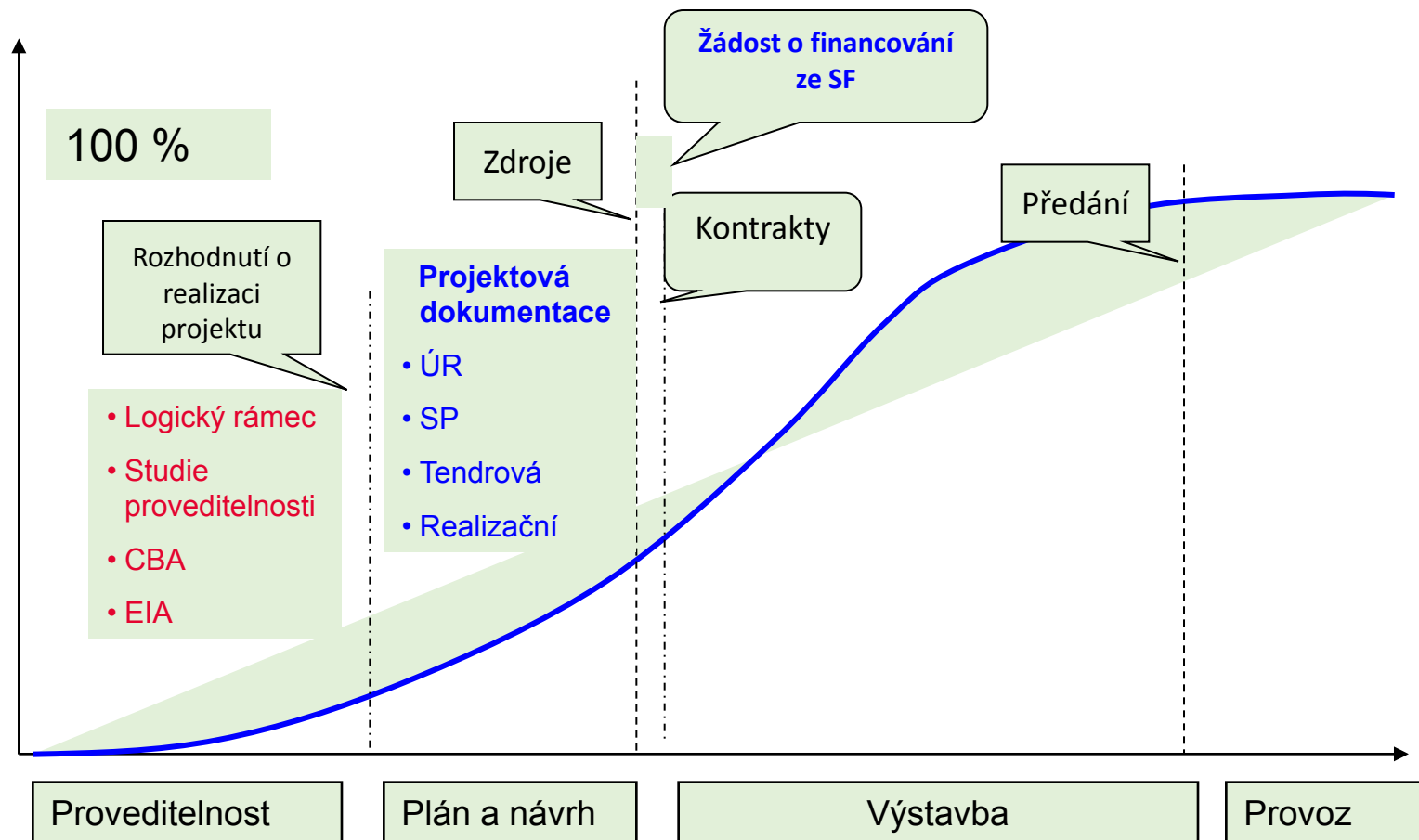


Fáze projektového cyklu



Obecný název fáze	Zrození	Růst	Zralost	Odumírání
Obecně	Koncepce	Definice	Implementace	Ukončení
Obecně	Inicializace / Zahájení	Plánování	Realizace a kontrola	Ukončení
Software	Koncepční návrh	Hrubý návrh	Detailní návrh	Testování a předání
Výstavba	Proveditel- nost	Plánování a návrh	Výstavba a výroba	Předání a ukončení

Životní cyklus projektu ve stavebnictví



Životní cyklus stavebního projektu



F1: Proveditelnost

- formulace projektu;
- studie proveditelnosti;
- dokumentace strategie projektu;
- schválení projektu.

Milník: Rozhodnutí o zahájení

F2: Plánování a dokumentace

- zpracování výchozí dokumentace;
- pevný časový rozvrh a plán nákladů;
- termíny a podmínky smluv;
- detailní plán.

Milník: Zahájení realizace hlavních kontraktů.

Životní cyklus stavebního projektu



F3: Výstavba

- výroba;
- dodávky;
- stavební práce;
- montáž;
- provozní zkoušky.

Milník: Ukončení výstavby a montáže

F4: Předání a uvedení do provozu

- předávací zkoušky;
- zaškolení obsluhy;
- údržba.

Výsledek: Plný provoz.

Životní cyklus podnikatelského investičního projektu (1)



Předinvestiční fáze

- myšlenka (problém, příležitost);
- stanovení cílů a strategie dosažení;
- identifikace podnikatelských příležitostí ([studie příležitostí](#) - opportunity study);
- předběžný výběr projektu ([předběžná studie proveditelnosti](#) - pre-feasibility study);
- variantní řešení ([studie proveditelnosti](#) - feasibility study);
- vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o přijetí.

Životní cyklus podnikatelského investičního projektu (2)



Investiční fáze

- jmenování manažera projektu a projektového týmu;
- zpracování plánu projektu – dokumentace;
- výběrová řízení, kontraktace, detailní dokumentace;
- realizace projektu: výstavba, zavedení, kontrola;
- zkoušky, zkušební provoz, předání do užívání.

Provozní fáze

- provoz zařízení;
- závěrečná zpráva;
- analýza a vyhodnocení projektu;
- ukončení projektu.

Alternativních 7 fází životního cyklu 😊

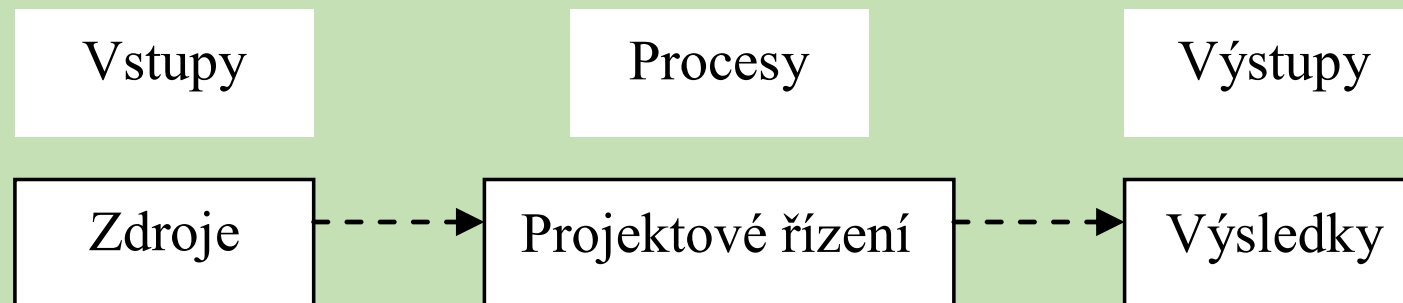


1. Nadšení pro projekt
2. Ztráta iluzí
3. Zmatek
4. Panika
5. Hledání viníků
6. Potrestání nevinných
7. Odměnění nezúčastněných

3. PROCESY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ



- Projektové řízení se realizuje prostřednictvím procesů, při kterých se používají znalosti, dovednosti, nástroje a techniky projektového řízení na vstupy do projektu a generují se přitom požadované výstupy.



Procesy projektového řízení



Projekty se skládají z procesů.

Proces je posloupnost akcí (aktivit) zaměřených na vytvoření výsledku.

Dělí se na

- **procesy řízení projektu** zabývající se popisem a organizací prací projektu;
- **procesy zaměřené na produkt** projektu, tj. specifikaci a tvorbu výstupu projektu.

Obě skupiny procesů se během projektu vzájemně překrývají a doplňují.

Popis procesů:

V rámci každé skupiny procesů jsou jednotlivé procesy propojeny svými vstupy a výstupy, takže se dají popsat na základě

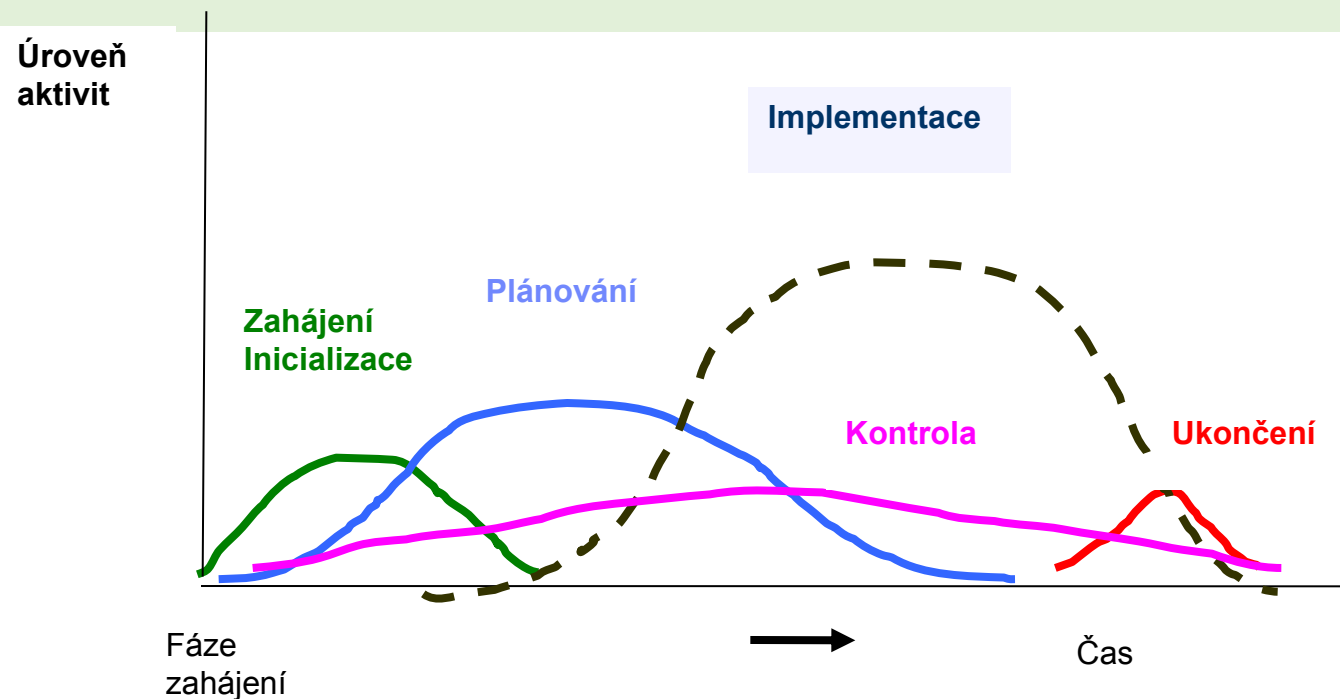
- vstupů (dokumentů, podle kterých se proces uskutečňuje),
- nástrojů a technik (mechanismů aplikovaných na vstup s cílem vytvořit výstupy) a
- výstupů (dokumentů, které jsou výsledkem procesu).

Skupiny procesů projektového řízení

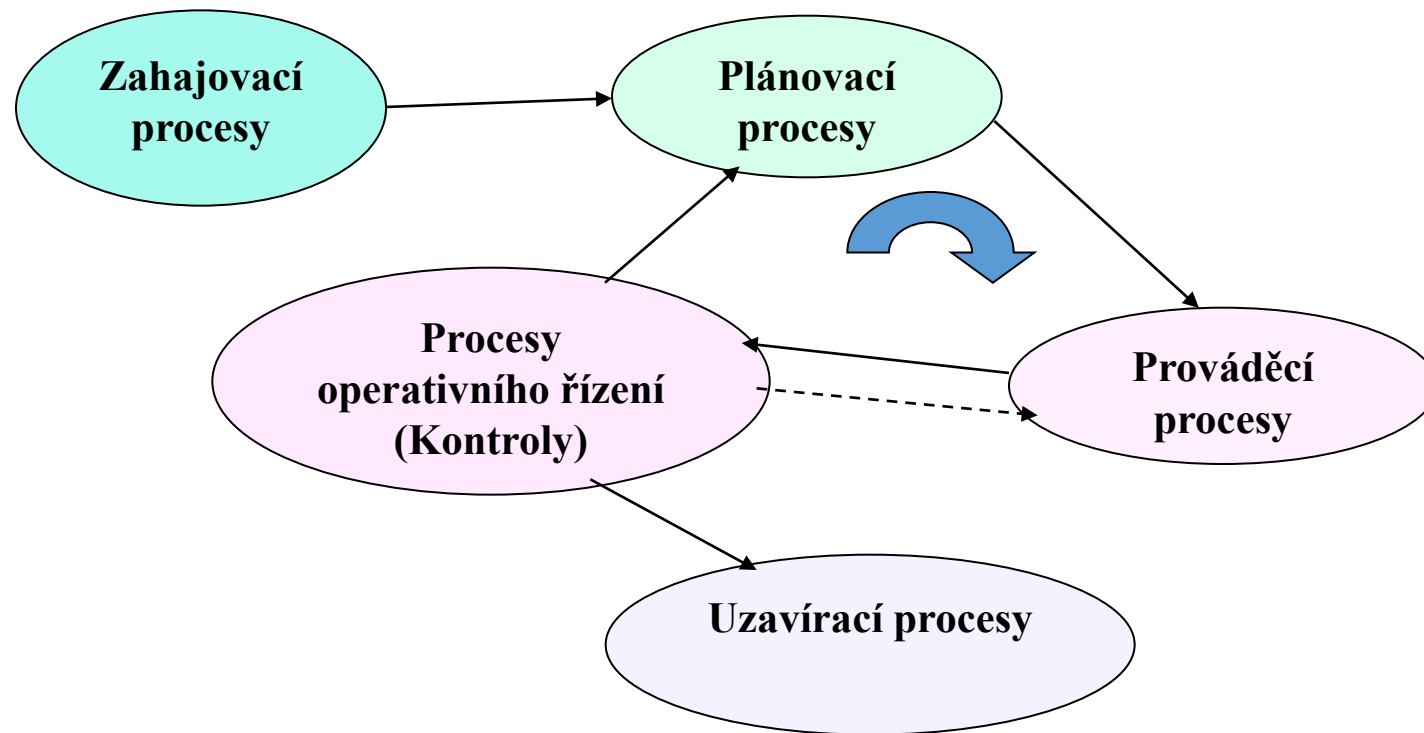


- **Zahajovací procesy** – vymezení projektu nebo jeho fáze, tj. vytvoření definice projektu a jeho schválení pro další rozpracování a realizaci.
- **Plánovací procesy** - zahrnují definici a upřesnění cílů a postupů jejich dosažení z hlediska času, nákladů, rizik atd., které jsou vyjádřeny v plánu projektu.
- **Prováděcí procesy** – představují koordinaci lidí a dalších zdrojů pro naplnění plánovaných cílů.
- **Monitorovací a kontrolní procesy** – zajišťují, aby bylo dosaženo cílů projektu postupným monitorováním jeho průběhu a kontrolou prováděných akcí a aktivit, aby bylo možné napravit případné odchylky od plánu.
- **Uzavírací procesy** jsou potřebné pro uzavření projektu nebo jeho fáze – formální převzetí výsledků projektu nebo fáze a ukončení .

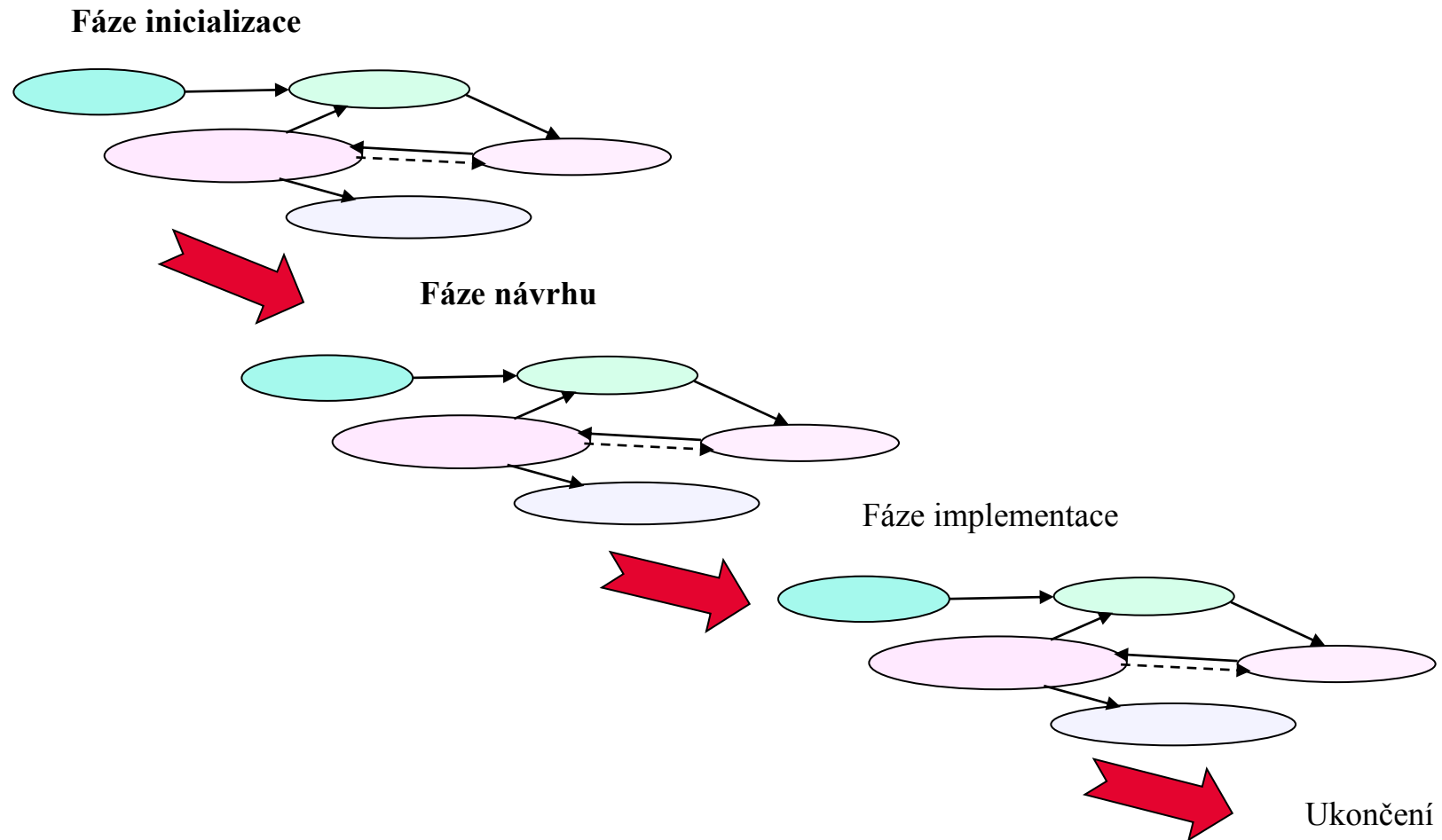
Překrývání skupin procesů v rámci fáze



Vazby mezi procesy projektového řízení



Interakce mezi fázemi



Zahajovací procesy



Jedná se o zahájení projektu nebo jeho fáze

Pro fázi Definice

- Definice projektu

Pro fázi plánování

- Struktura členění prací

Pro fázi implementace

- Zahájení realizace projektu

Následují procesy plánování

Plánovací procesy (1)



Dělíme je na procesy základní a pomocné.

Mezi **základní procesy** patří

- plánování rozsahu prací;
- definování rozsahu prací;
- definování činností;
- řazení činností;
- odhadování trvání činností;
- sestavení časového rozvrhu;
- plánování zdrojů;
- odhadování nákladů;
- rozpočtování nákladů;
- sestavení plánu projektu.

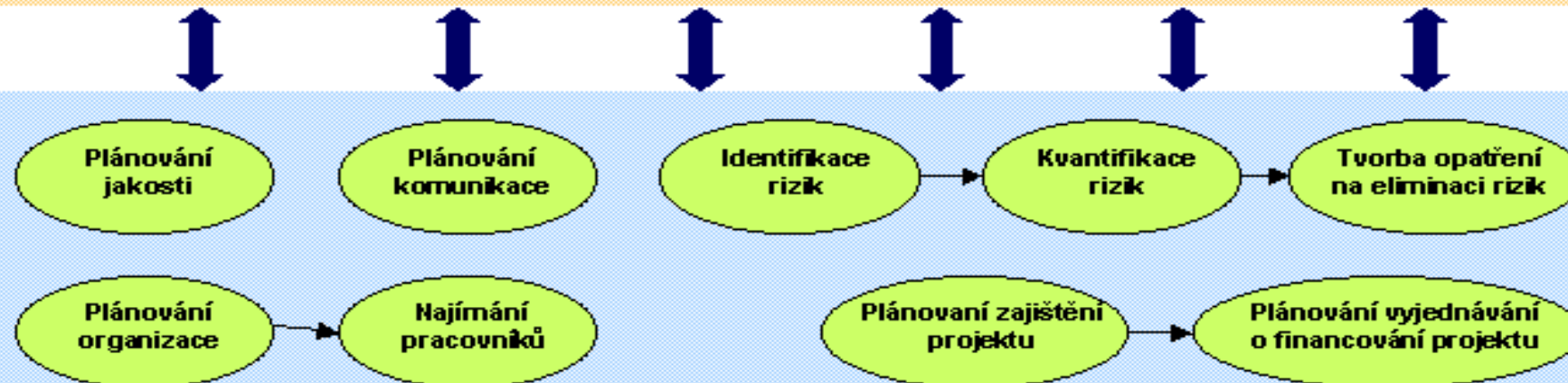
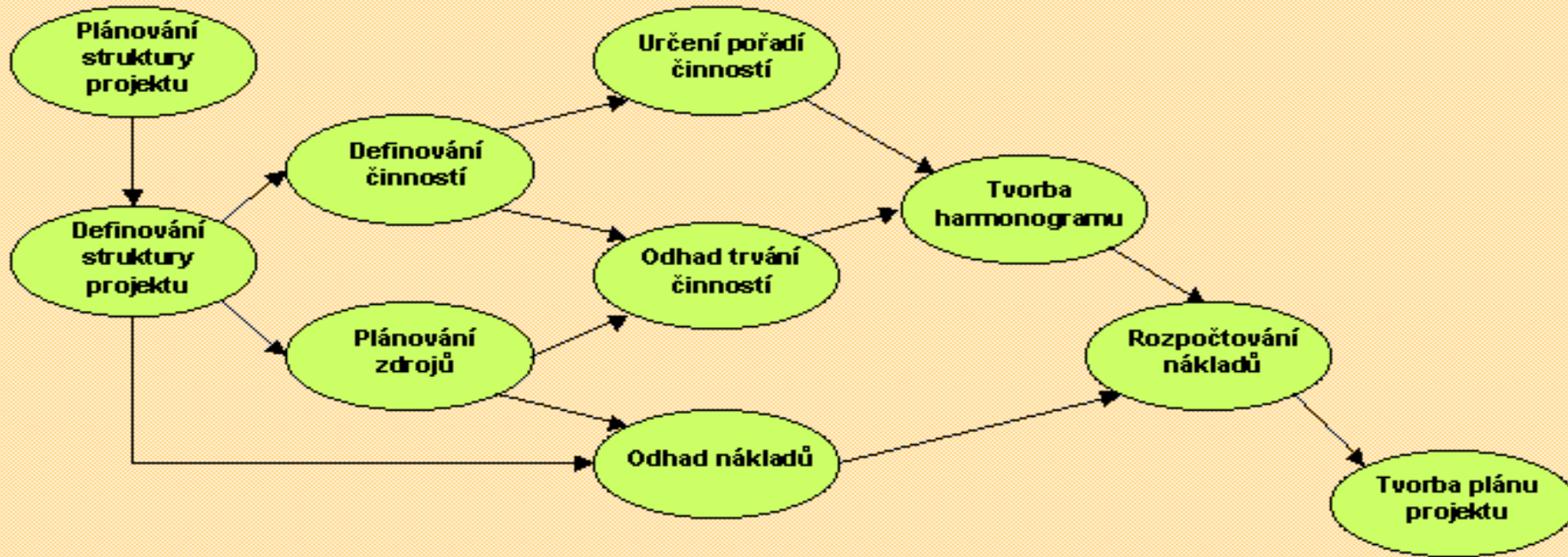
Plánovací procesy (2)



Pomocné procesy zahrnují

- plánování jakosti;
- plánování organizační struktury;
- nábor pracovníků;
- plánování komunikace;
- rozpoznání rizik;
- ohodnocení rizik;
- tvorba proti-rizikových opatření;
- plánování obstarávání;
- plánování poptávky.

Klíčové procesy plánování projektu



Podpůrné procesy plánování projektu



Skupina prováděcích procesů

- Řízení provádění projektů
- Provádění zajištění kvality
- Nábor členů projektového týmu
- Rozvoj projektového týmu
- Distribuce informací
- Zpracování poptávek
- Vyhodnocení poptávek



Prováděcí procesy



Probíhají při koordinaci lidí a dalších zdrojů tak, aby mohl být realizován plán projektu.

Patří sem zejména

- realizace plánu projektu;
- ověření rozsahu prací
- zabezpečování jakosti;
- rozvoj týmů;
- šíření informací;
- poptávání;
- výběr zdrojů;
- správa smluvních vztahů.

Skupina monitorovacích a kontrolních procesů



- Monitorování a kontrola projektových prací
- Integrovaná kontrola změn
- Ověření rozsahu
- Kontrola rozsahu
- Kontrola časového plánu
- Kontrola nákladů
- Provádění kontroly kvality
- Řízení projektového týmu
- Zpracování zpráv
- Řízení zainteresovaných skupin
- Monitorování a kontrola rizika
- Správa kontraktů

Procesy kontrolní (operativního řízení)



jsou zaměřeny na zajišťování plnění cílů projektu prostřednictvím trvalého sledování a měření postupu spolu s vyvoláním potřebných nápravných opatření.

Patří sem

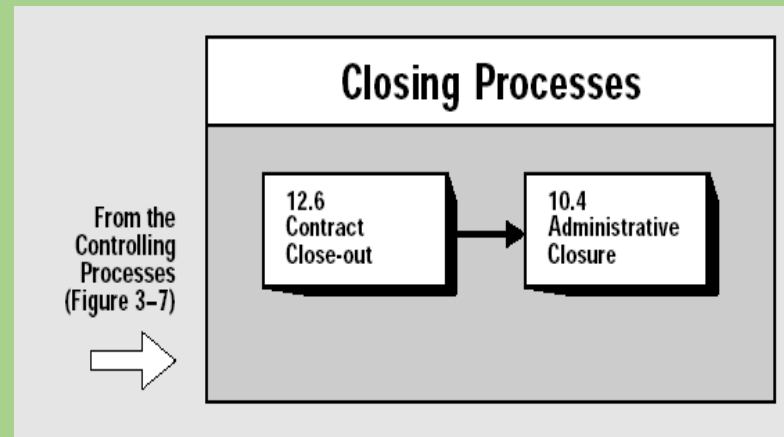
- celková koordinace změn;
- operativní řízení změn rozsahu;
- operativní řízení časového rozvrhu;
- operativní řízení nákladů;
- operativní řízení jakosti;
- vykazování výkonů;
- operativní řízení proti-rizikových opatření.

Uzavírací procesy



- zahrnují formalizaci přijetí výsledků projektu nebo jeho fáze a jeho pravoplatné ukončení (administrativní ukončení, ukončení smluvního vztahu), převzetí do užívání (a další zlepšování)

...a také ocenění !



Oblast znalosti PM/Proces	Zahájení	Plánování	Provádění	Monitorování a kontrola	Ukončení
Řízení integrace projektu	Sestavení listiny projektu Předběžný rozsah	Příprava plánu projektu	Řízení provádění projektu	Monitorování kontrola Integrované změnové řízení	Uzavření projektu
Řízení rozsahu projektu		Plánování rozsahu Definice rozsahu Struktura členění prací		Ověření a kontrola rozsahu	
Řízení času projektu		Definice a seřazení aktivit Odhad zdrojů a trvání Časový plán		Kontrola časového plánu	
Řízení nákladů projektu		Odhad nákladů Rozpočty nákladů		Kontrola nákladů	
Řízení kvality projektu		Plánování kvality	Provádění zajištění kvality	Kontrola kvality	
Řízení lidských zdrojů		Plánování lidských zdrojů	Sestavení a rozvoj projektového týmu	Řízení projektového týmu	
Řízení komunikace projektu		Plánování komunikace	Distribuce informací	Zpracování zpráv Řízení zúčastněných	
Řízení rizika projektu		Plánování řízení, identifikace rizika, analýzy rizik a odezvy na riziko		Monitorování a řízení rizika	
Řízení obstarávání projektu		Plán nákupu Plán obstarávání, Plán smluv	Reakce na nabídky dodavatelů	Správa kontraktů	Uzavření kontraktu

Mapování procesů projektového řízení



Použité zdroje



- Schwalbe, K. Řízení projektů v IT. Kompletní průvodce. Brno, Computer press, 2007, 720 s. ISBN978-80-251-1526-8.
- Svozilová, K. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- Manuál/metodika řízení projektů. Olomouc: Olomoucký kraj, 2004. <http://www.kr-olomoucky.cz> (oddíl Evropská unie).
- Němec, V.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V.: Projektový management. Grada Publishing 1996. ISBN 80-7169-285-5.
- Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, 1996, 2000, <http://www.pmi.org>.

Shrnutí



1. Projekt a jeho charakteristika

- Definice projektu
- Klasifikace projektů
- Program a portfolio projektů
- Projekt jako systém
- Projektové řízení

2. Životní cyklus projektu

- Zahájení (inicializace) projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Ukončení projektu

3. Procesy projektového řízení