

# 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 **18.12.2022**
  - Zpracování případové studie (odevzdání – upload do „odevzdáárny“) v IS do **18.12.2022**
  - 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

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

---

# 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 18.12. 2022. 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 18.12.2022.
-

## **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

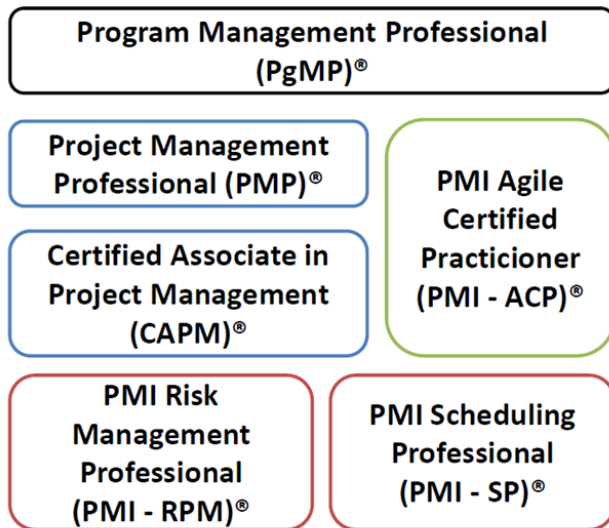
- **PMI** – „návod na vedení kuchyně“ – vytvoření prostředí pro „vaření“.
- **IPMA** – „ingredience“ - suroviny, přísady a nástroje, které potřebuje projektový manažer k úspěšnému „upečení projektu“.
- **PRINCE2®** - „kuchařka“ technologický postup přípravy „jídla“.

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

---



+ 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 - kompletnost 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.



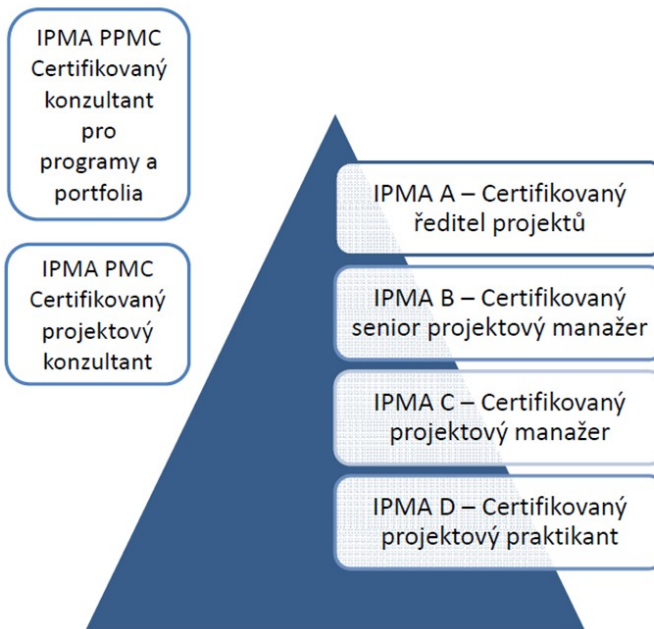
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

# 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



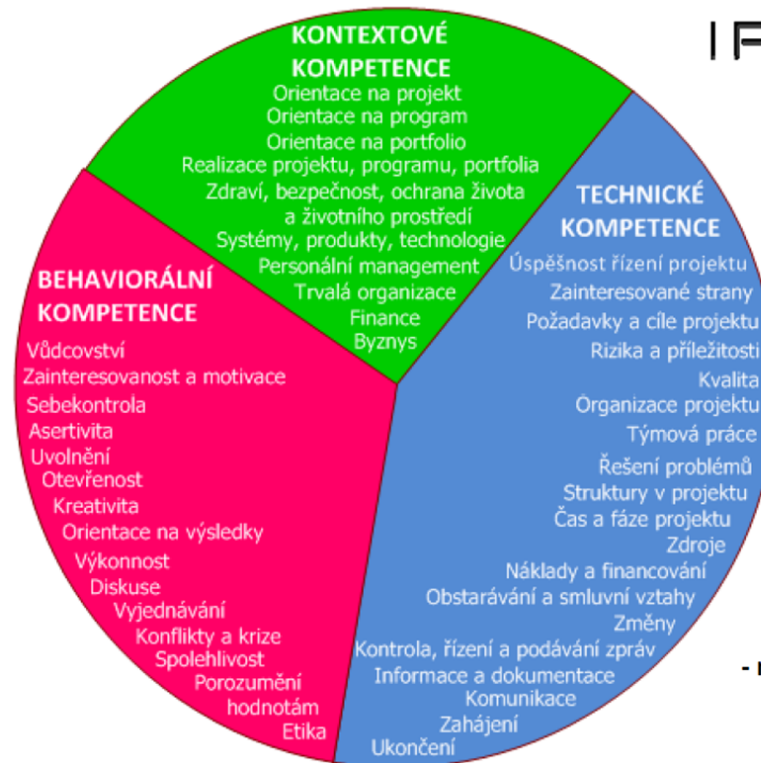
**STANDARD**  
IPMA Competence  
Baseline

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 ...

**Garant  
projektového řízení**

- vlastní metodika pro řízení příležitosti a projektů – definice životního cyklu projektu (GATES) a portfolií

**Řízení strategických  
projektů a  
programů**

- řízení strategických projektů Skupiny ČEZ
- projektoví manažeři s ověřenou praxí a projektovou kompetencí

**Řízení vybraných  
portfolií**

- definice a řízení procesu prioritizace projektů ICT ve Skupině ČEZ
- definice základních portfolií

**Interní consulting**

- zapojení projektových manažerů do vnitřních projektů jednotlivých segmentů Skupiny ČEZ a benchmarking

## ... k naplňování vize PMO ...

- definice projektových nástrojů a technik během životního cyklu projektu
- garant projektového vzdělávání PMs ve Skupině ČEZ

- řízení strategických projektů a programů Skupiny ČEZ
- projektoví manažeři certifikovaní PMP a rozvíjen jejich leadership

- definice a řízení procesu alokace kapitálu Skupiny ČEZ
- optimální portfolio rozvojových projektů a programů

- 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

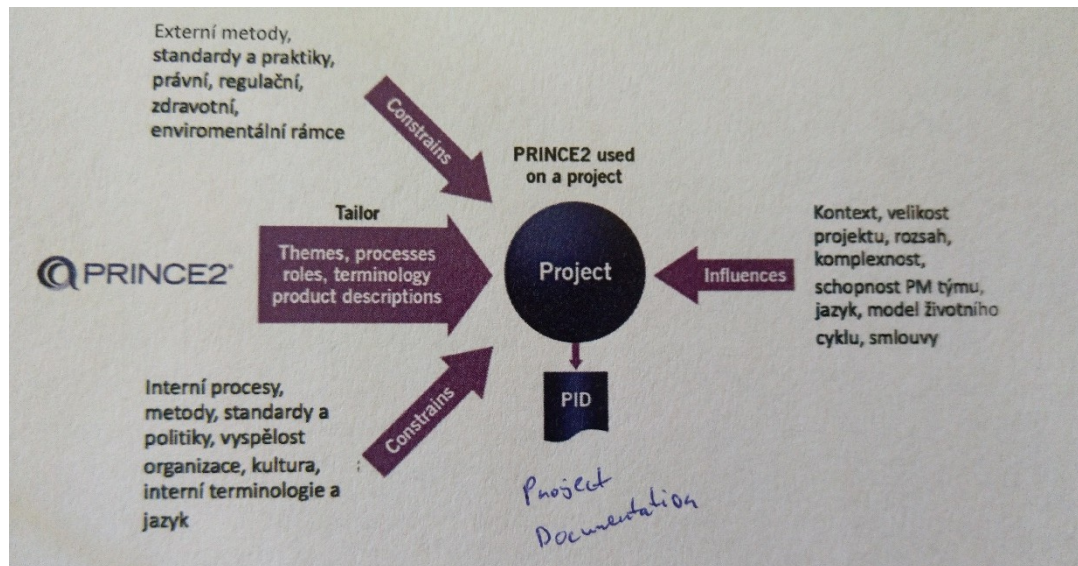
## (Projects IN Controlled Environments)

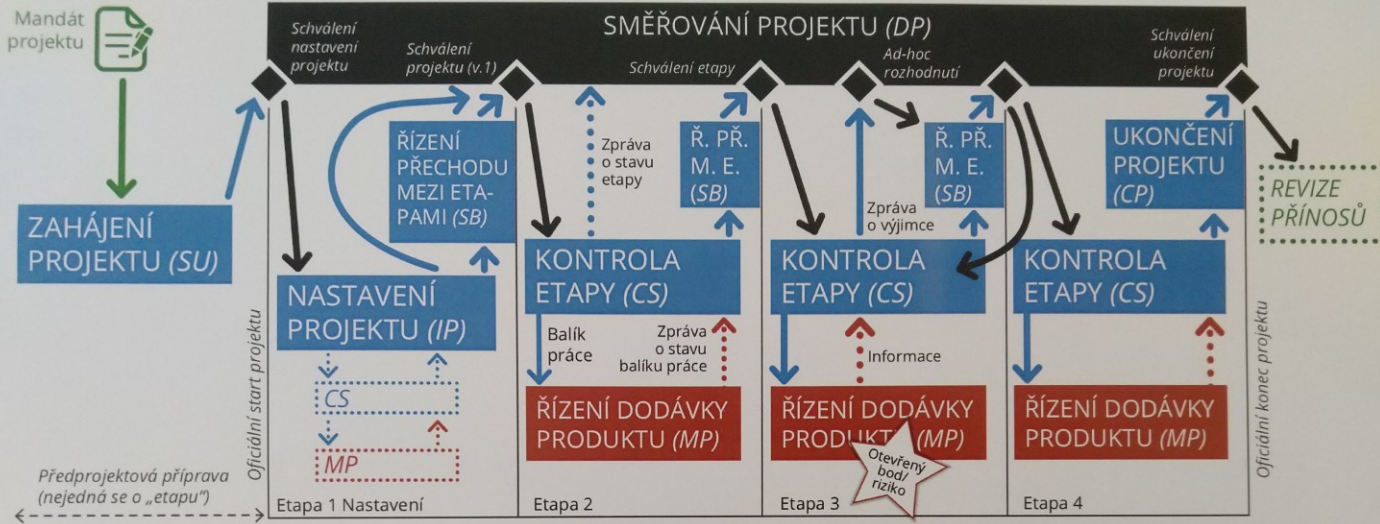
Každý standard prochází tzv. tailoringem (přizpůsobením) pro potřeby organizace, podmínkám a konkrétnímu projektu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

### PRINCE2 přizpůsobení (tailoring)

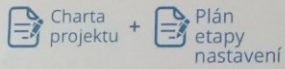




### ZAHÁJENÍ PROJEKTU (SU):

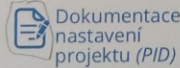
- Sponzor
- **Projektový manažer**
- Deník PM
- Přehled o získaných zkušenostech
- Organizace
- *asnova* **Obchodního případu**
- Popis Produktu projektu (C.Q.E/A.C.)
- Projektový přístup

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.

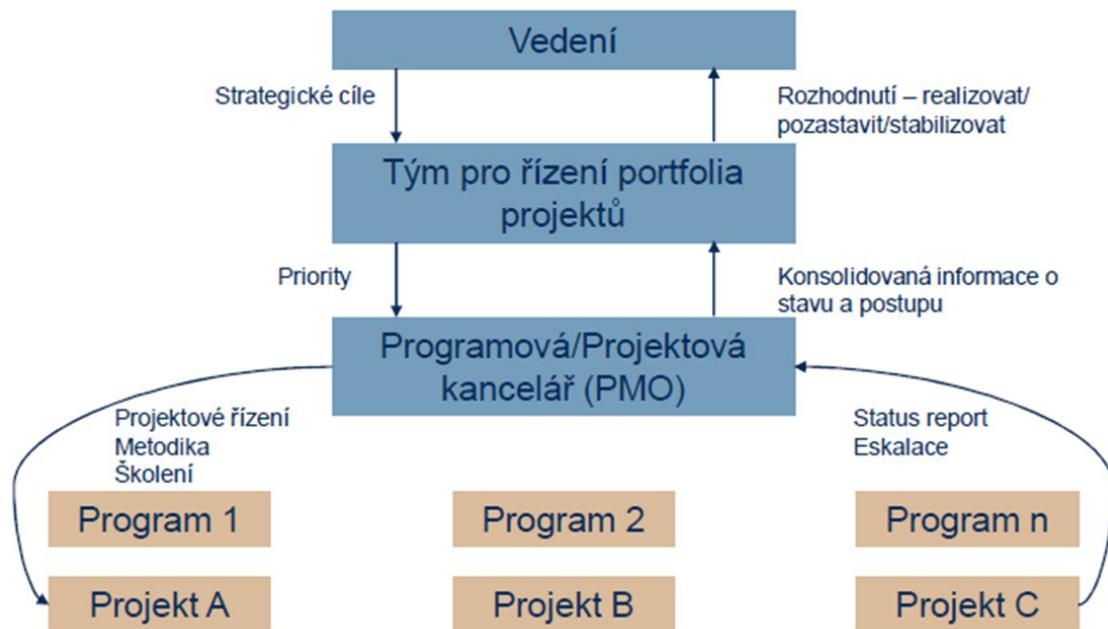


# Projekt

Propojení mezi strategií a řízením projektů, programů a portfolia projektů



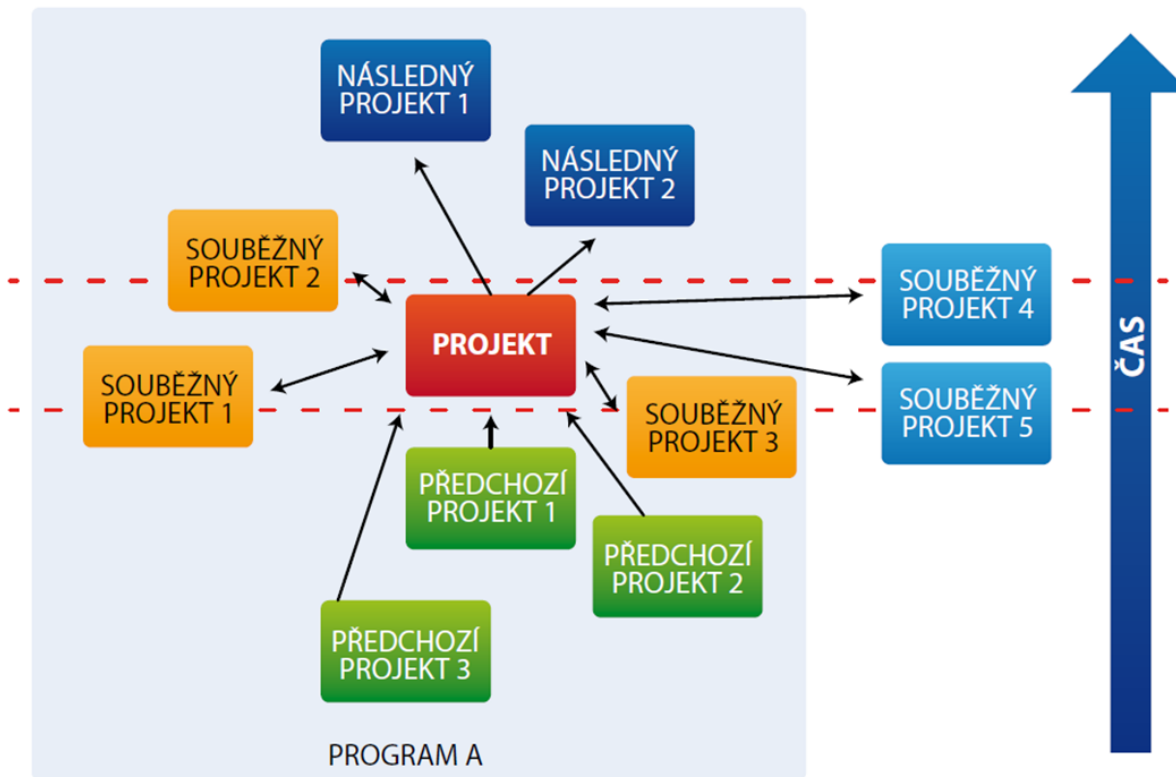
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# 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 zpozdit 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

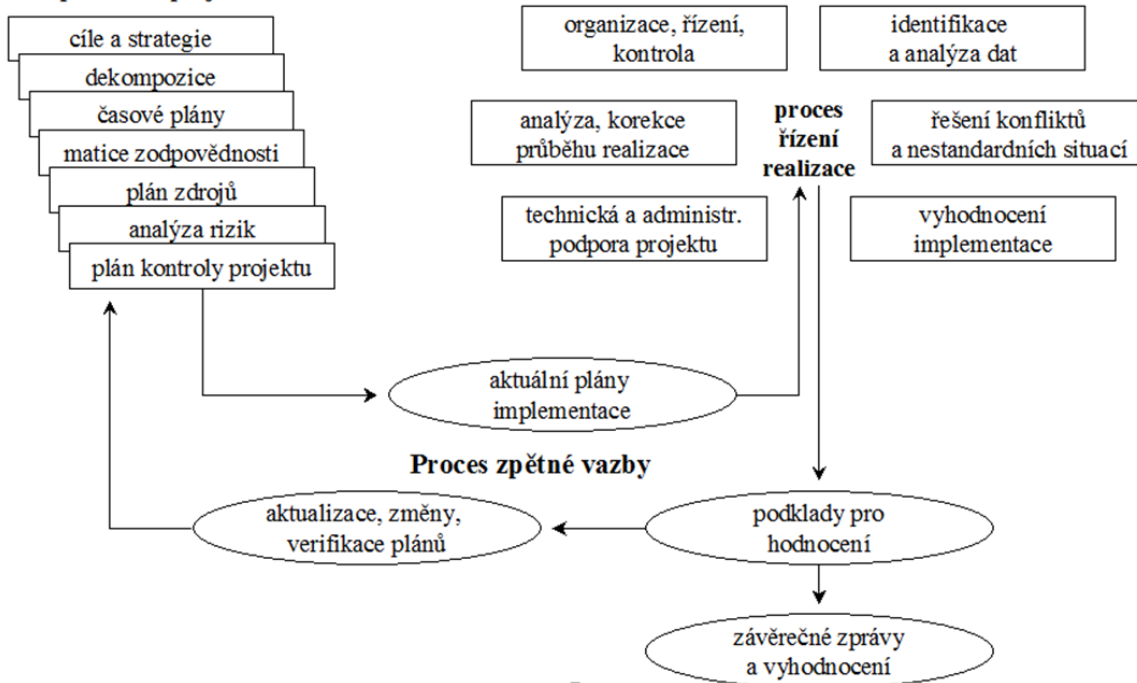
*Projektový manažer je schopen ve zmatené a chaotické situaci najít pořádek a vzájemné vazby.*

- 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.*

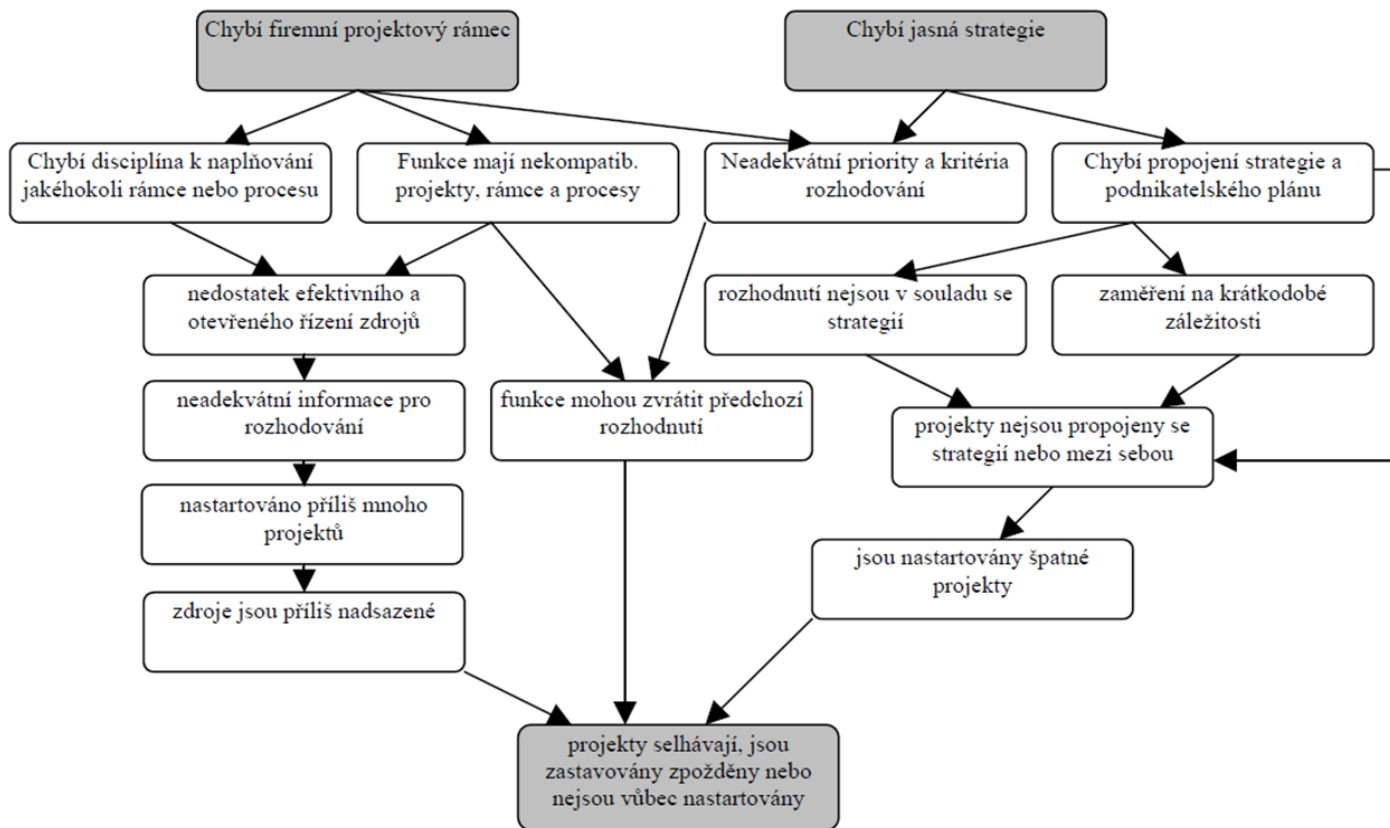
*Většina skutečně katastrofálních konců je výsledkem špatných předpokladů, učiněných ve fázi iniciace, ale nejvíce potíží a problémů má své kořeny ve špatném plánu.*

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 **nedocenění 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