



# Projektové řízení

1



## CÍL PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Cílem projektového řízení<sup>1)</sup> je úspěšná realizace projektu. Projekty jsou prostředkem pro uskutečnění změny, jsou svou povahou jedinečné, a proto se vyznačují vyšší mírou rizika oproti běžným provozním činnostem organizace.

cíl

Projektové řízení je proces, ve kterém jednotlivci nebo organizace využívají své zdroje k realizaci projektů. Jedná se o způsob plánování a realizace aktivit, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo nadefinovaných cílů.

## PROJEKT



Projekt je jedinečný **časově** (s jasně ohraničeným začátkem a koncem), **nákladově a zdrojově omezený proces koordinovaných činností realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků**.

projekt

## PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ



Projektová kancelář je organizační jednotka určená k centrální koordinaci jí určených projektů.

projektová kancelář

## METODIKA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ



Metodika projektového řízení je **interním nástrojem organizace, který popisuje způsob a rozsah nastavení systému projektového řízení v organizaci**. Jedná se o individualizovaný popis řízení projektů dle reálných podmínek organizace. Tato metodika může rámcově vycházet z mezinárodních metodik a standardů.

metodika  
projektového řízení

Cílem metodiky je ukotvení systému projektového řízení v rámci dané instituce veřejné správy, a to prostřednictvím zřízení tzv. projektových týmů jako centrální funkční jednotky, která bude řídit veškeré projekty realizované veřejným subjektem.

Metodika specifikuje požadavky na zapojení zaměstnanců dané instituce veřejné správy v rámci řízení projektů, definuje projektové role včetně způsobu zapojení jednotlivých členů projektových týmů, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektů, a popisuje základní

<sup>1)</sup> Blíže vizte MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Projektové řízení. Metodiky [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/getmedia/d81c5d81-4793-4c0f-818c-5488d55ae08f/Projektove-řízení-skripta.pdf.aspx?ext=.pdf>

procesy projektového řízení, systém komunikace a sledování kvality procesů. Součástí metodiky je rovněž soubor šablon pro potřeby řízení dokumentace k projektům (přílohy).

## PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU

Přípravná fáze projektu je stěžejní, protože dochází k vytváření základních předpokladů realizace projektu. Výchozím předpokladem je soulad projektu s vizí a cíli organizace identifikovaných v rámci strategického řízení. V návaznosti na odpovědnost top managementu, která se pohybuje v oblasti strategické, vzniká v této fázi projektu **odpovědnost manažera projektu** (nebo sponzora projektu):

- » stanovit cíle,
- » vytvořit návrh milníků,
- » specifikovat potřeby a požadavky,
- » určit náklady,
- » vytvořit harmonogram.

V případě realizace projektu v součinnosti s dodavatelem vzniká celá oblast dalších odpovědností, které jsou přeneseny na specialisty:

- » návrh ceny dle zadání požadavků,
- » rizika projektu směrem k dodavateli a návrh eliminace,
- » vytvoření návrhu smlouvy v oblasti předmětu a dalších relevantních oblastí, které je možné specifikovat v této fázi.

## ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU/PROJEKTOVÝ ZÁMĚR/PROJEKTOVÁ FÍŠE



Projektová fiše je souhrn informací o projektu, která slouží jako první vstupní informace k rozhodování o předběžném výběru projektu k realizaci. Současně dává projektová fiše základní informace o projektu ve větším, přesto však dostatečně přehledném rozsahu (doporučený rozsah je cca 2–10 stran).

Fiše projektu může sloužit jako základ pro přípravu projektu, případně projektové žádosti u projektů žádajících spolufinancování z fondů EU.

Pro realizaci každého projektu je nutno předem zřetelně specifikovat:

- » **zadavatele projektu** – kdo organizuje práce spojené s přípravou a realizací projektu,
- » **investora** – kdo zajistí financování projektu a z jakých zdrojů,
- » **uživatele projektu** – kdo bude uživatel a provozovatel výstupu projektu.

## OBECNÁ STRUKTURA ROZPOČTU

Struktura předběžného rozpočtu projektu závisí na tom, o jaký projekt se jedná, a může se projekt od projektu významně lišit.

Zde uvádíme základní obecnou strukturu předběžného rozpočtu:

- » název projektu,
- » předmět projektu,
- » hodnocení projektu z hlediska ekonomických ukazatelů,
- » rozložení nákladů podle jednotlivých druhů, etap (rozložení v čase) a jednotlivých organizačních jednotek případně dalších zapojených subjektů,
- » rozpis čerpání nákladů,
- » cash-flow včetně návrhu financování,
- » rizika.

obecná struktura  
předběžného rozpočtu

## ANALÝZA RIZIK

V přípravné fázi projektu se analýza rizik zaměřuje na dvě úrovně rizik projektu:

- » **globální úroveň** – jedná se o zcela nový a novátorský projekt, a tedy také velmi rizikový projekt, nebo se jedná o projekt, který je podobný projektům již realizovaným, a tedy málo rizikový,
- » **projektová úroveň** – zvážení hlavních projektových rizik, která jsou interního i externího charakteru. Zde je třeba vytvořit soupis těchto rizik (například zajištění finančních prostředků z operačního programu – neschválení žádosti, změna legislativy apod.).

analýza rizik

Dále je nezbytné posoudit, zda jsou veškerá identifikovaná rizika přijatelná, či nepřijatelná. V případě nepřijatelných rizik následuje úprava části projektu, která by znamenala hrozbu nepřijatelného rizika. V případě přijatelných rizik následuje vytvoření plánu jejich eliminace.

## METODA LOGICKÉHO RÁMCE

Jednou z metod, jak přehledně zmapovat záměry a očekávání a uvést je do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu je metoda logického rámce. Je to postup, s jehož pomocí jsme schopni stručně, přehledně a srozumitelně popsat chystaný projekt.

metoda logického  
rámce

Definování projektu s využitím metodiky logického rámce je základem pro řízení projektu. Logický rámec je vhodný pro identifikaci a analýzu problémů na straně jedné a definování

cílů a stanovení konkrétních aktivit k řešení těchto problémů na straně druhé. Metodou logického rámce se připravovaný projekt testuje jak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení daného problému, tak z hlediska jeho proveditelnosti a trvalé udržitelnosti.

Výhody užití logického rámce projektu jsou:

- » celý projekt je jasně a stručně popsán na „jediném“ listu papíru (formulář logického rámce),
- » vypovídá o hlavním účelu projektu, výstupech a také o tom, jak lze těchto výstupů dosáhnout, které vnější vlivy mohou pomoci a které naopak uškodit,
- » z logického rámce lze usoudit, zda má projekt šanci na realizaci.

## WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

WBS

Při použití této metody plánování je hlavní otázkou CO chceme v projektu udělat (neřeší se JAK se daná činnost udělá, pouze CO se udělá). WBS definuje hranice projektu a stoprocentní rozsah projektu; tato metoda je vhodná jako obrana proti „přetečení“ projektu (tzv. *Scope Creep* – rozsah projektu nepřetržitě a nekontrolovaně roste, a to kdykoliv po jeho zahájení).

## TVORBA HARMONOGRAMU PROJEKTU

harmonogram

Harmonogram představuje časovou souslednost jednotlivých kroků projektu (tedy všech etap, aktivit, činností, úkolů apod.). Čas projektu je zde zachycen ze dvou hledisek:

- » kdy budou jednotlivé kroky realizovány,
- » jak dlouho budou realizovány.

**Ideální harmonogram** projektu má:

- » přiřazeny zdroje pro jednotlivé kroky,
- » milníky a důležité body projektu,
- » jasnou formu a strukturu, která umožní rychlou a přehlednou orientaci (například forma tabulky),
- » určeno jednotné časové měřítko (například dny, týdny nebo měsíce),
- » stanovenou odpovědnost,
- » uvedeny dílčí výstupy,
- » časové informace nezbytné pro koordinaci činností, které bezprostředně souvisí s projektem (významný prvek v komunikační rovině, vstup v podobě nového softwaru, který bude v projektu dále využíván apod.).

## PLÁN KOMUNIKACE

Plán komunikace projektu se obvykle sestavuje u velkých, rizikových a náročných projektů, kdy je třeba mít jasně určeno:

- » jaké informace budou komunikovány a komu,
- » jak často bude komunikace probíhat (včetně formy a časových limitů pro reakci),
- » odpovědnost při komunikaci,
- » forma komunikace,
- » archivace, bezpečnost informací.

plán komunikace

## REALIZACE (IMPLEMENTACE) PROJEKTU

neboli **fáze vlastní realizace projektu** zahrnuje následující hlavní činnosti:

- » řízení prací a subdodávek,
- » kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu,
- » řízení komunikace,
- » řízení projektové dokumentace,
- » kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů,
- » testování výstupu projektu a komparace s plánovanými hodnotami.

fáze vlastní realizace

Dále následuje PROVOZ PROJEKTU – **fáze vlastního užívání předmětu projektu**, kdy:

- » dochází k začlenění předmětu projektu do existujících organizačních systémů uživatele projektu,
- » probíhá hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v návrhu projektu,
- » je zpracována zpětná vazba pro plánování dalších projektů,
- » probíhá průběžné vyhodnocení projektu (například na roční bázi).

fáze vlastního užívání

Během této fáze je tedy monitorována realizace, výstupy a výsledky projektu.

## UKONČENÍ PROJEKTU

Ukončením projektu chápeme veškeré činnosti, které vedou k dokončení veškerých aktivit projektu, předání a schválení výstupů projektu a uzavření veškerých administrativních

ukončení projektu

náležitostí, které s realizací projektu souvisely (například archivace, provedení inventury, vyhodnocení projektu apod.).

Prostřednictvím schválení výstupů projektu je realizována závěrečná akceptace projektu, bez níž nemůže dojít k úspěšnému ukončení projektu. U složitých a dlouhodobých projektů jsou běžně schvalovány dílčí akceptační kritéria po dosažení určité fáze projektu. Tento přístup s sebou nese vyšší nároky na zdroje, ale rovněž přináší obrovské snížení rizika projektu, kdy v závěru realizace nemůže nastat nečekaný nesouhlas s projektem.

Za úspěšně ukončený projekt je možné považovat projekt, který:

- » naplnil cíle projektu,
- » přinesl realizaci předmětu projektu,
- » má realizovány administrativní úkony a vytvořeny závěrečné dokumenty, které obsahují také hodnocení projektu.



## ROZŠIŘUJÍCÍ LITERATURA

- (1) Projektové řízení (skripta). Dostupné z <https://mmr.gov.cz/getmedia/d81c5d-81-4793-4c0f-818c-5488d55ae08f/Projektove-řízení-skripta.pdf.aspx?ext=.pdf>