

Projektový manažment a manažment projektov financovaných z fondov EÚ

Prednáška 1 **Projektový manažment**

1. Projektový manažment

Prednáška 1 Projektový manažment

Čo je projekt / program?

Definícia projektu

✓ Projekt je **cieľovo, finančne a časovo obmedzené úsilie zaručujúce vytvorenie jedinečného produktu, služby alebo riešenia**. (PMI Guide 2013)

✓ *Obmedzené úsilie*

✓ *Jedinečnosť*

✓ *Progresívne / inovačné riešenie / spracovanie*

✓ Projekt je **úspešný, pokiaľ výstupy naplnili ciele** (v požadovanej kvalite) a zámer projektu bol **v plánovanom čase naplnený s neprekročenými zdrojmi** (finančnými, ľudskými).

Prednáška 1 Projektový manažment

Čo je projekt / program?

Vlastnosti projektu

- ✓ **jedinečnosť:** projekt je viac menej neopakovateľným (cieľ, čas, zdroje, ...), s jasne definovaným zámerom – cieľ, výsledok a výstupy,
- ✓ **časová štruktúra:** je časovo limitovaný (začiatok, koniec, míľnik, etapa projektu).
- ✓ **vymedzené zdroje:** ľudské, finančné, materiálové,
- ✓ **rizikovosť,**
- ✓ **proces plánovaný, vykonávaný, sledovaný a riadený**
- ✓ **väčšinou jednoznačná väzba na stratégiu rozvoja.**

Čo je projekt / program?

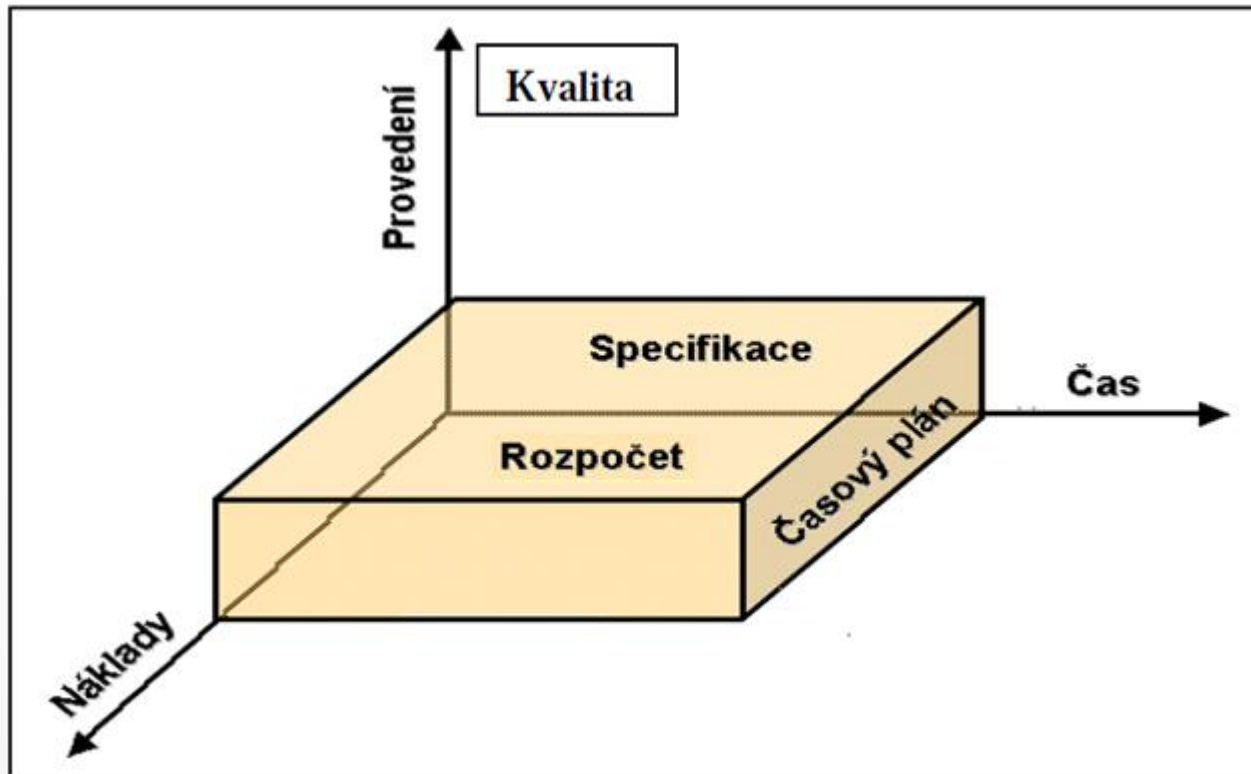
Vlastnosti projektu

- ✓ Projekt je **určený** definovaným **rozsahom / kvalitou činností**, ktoré majú byť realizované **v rámci určeného časového horizontu a schválených nákladov** (dimenzie projektu).
- ✓ Tieto **tri základe faktory** majú byť efektívne kombinované, aby sa dosiahli očakávané výsledky.
- ✓ Ak je jeden z faktorov mimo oblasť udržateľnosti projektu, musia byť ostatné dva upravené.
- ✓ Táto závislosť je vyjadrená v *trojimperatívne / dimenziách*: „**Čas – Kvalita riešenia – Náklady**“ (Rosenau 2007):

Čo je projekt / program?

Vlastnosti projektu

- ✓ Schéma 1 „Čas – Kvalita riešenia – Náklady“ (Rosenau 2007)

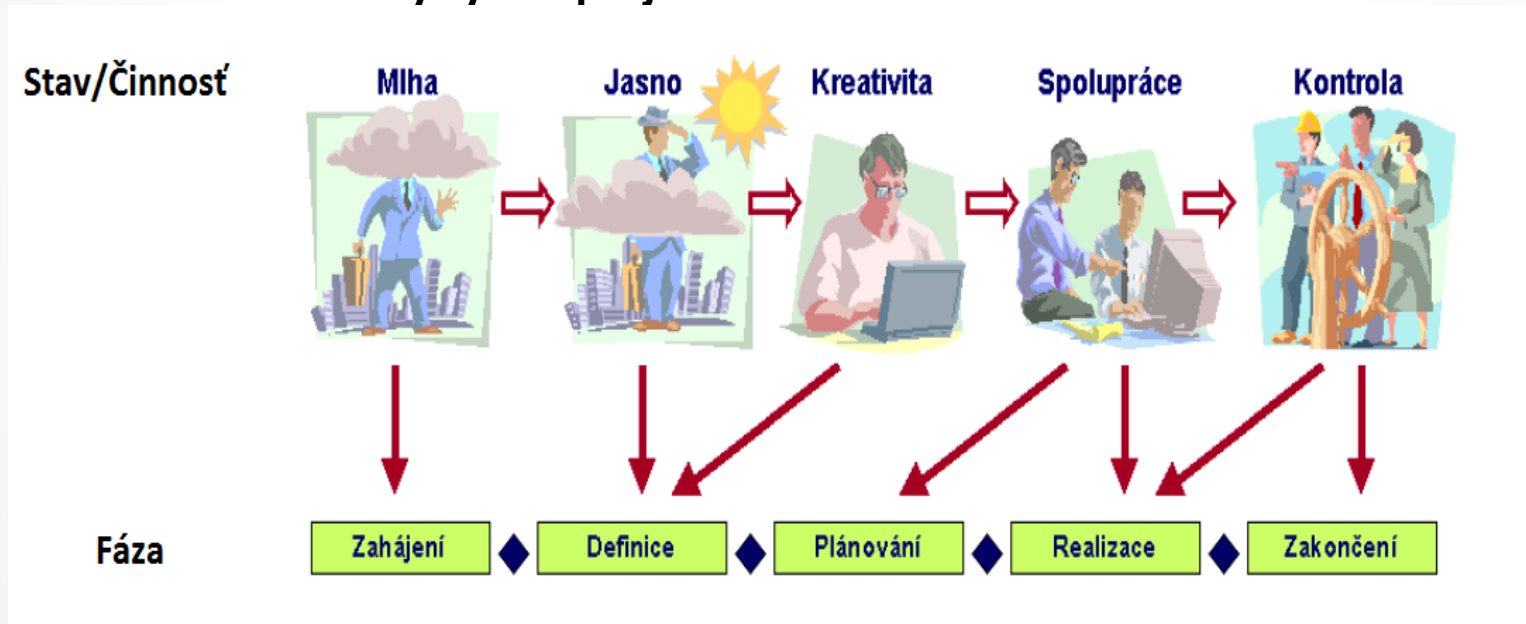


Prednáška 1 Projektový manažment

Čo je projekt / program?

Životný cyklus projektu

✓ Schéma 2 Životný cyklus projektu



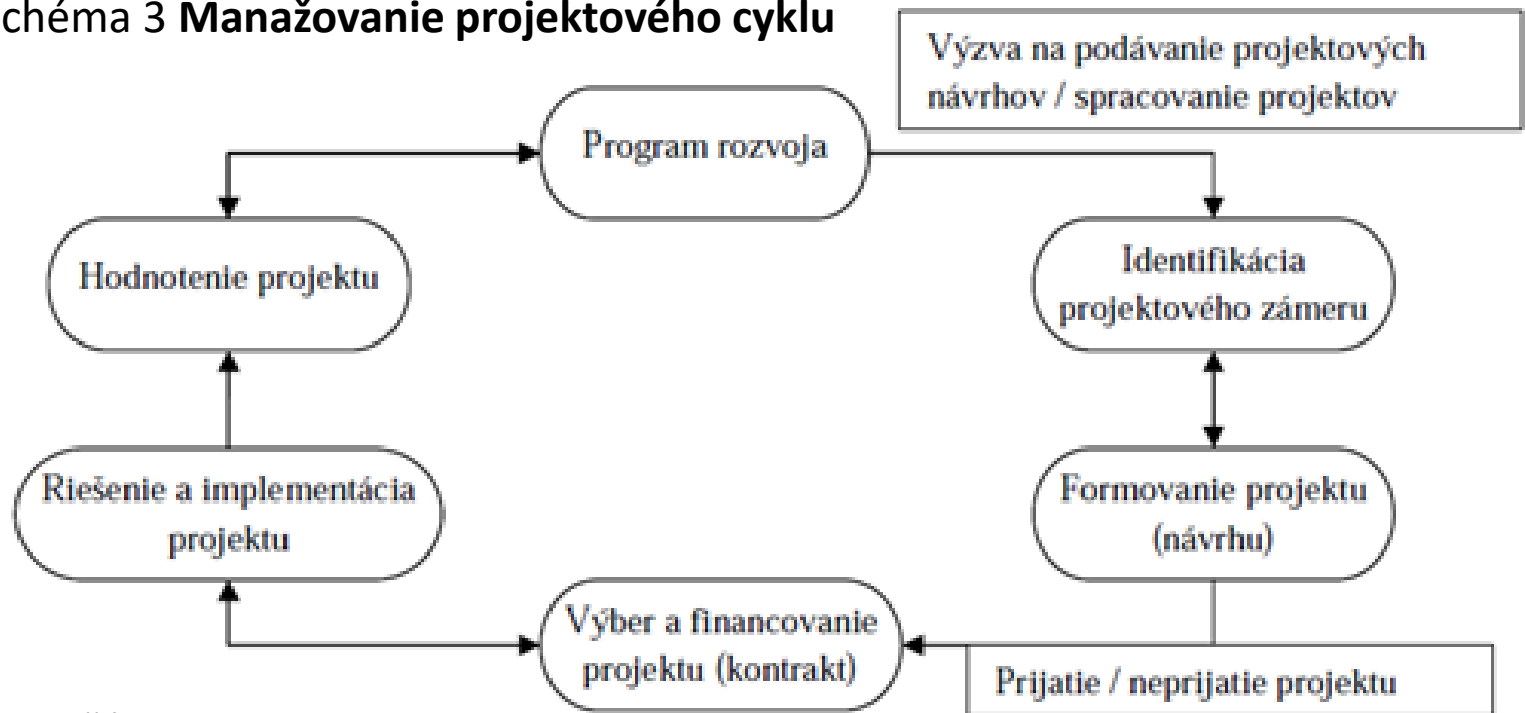
Zdroj: Kršák et al. 2011

Prednáška 1 Projektový manažment

Čo je projektový manažment?

✓ Projektový manažment (riadenie projektu) je **dosiahnutie cieľa, výstupov a produktov projektu prostredníctvom efektívneho riadenia, nasadením znalostí („know-how“), schopností, nástrojov, techník a prostriedkov do realizácie jednotlivých procesov / aktivít v projekte.**

✓ Schéma 3 Manažovanie projektového cyklu



Prednáška 1 Projektový manažment

Procesy a znalosti v manažmente projektov (PMI 2004)

✓ A. Manažment integrácie projektu (z pohľadu „životného cyklu“)

Zmluva a kontrakt, stanovenia rámca projektu

Plán manažovania projekčných prác

Manažovanie realizácie / vykonávania projektu

Monitorovanie a riadenie projektu

Integrovanie a riadenie zmien v pláne a v riešení projektu

✓ B. Štruktúra a rámec projektu

Stanovenie rozsahu a obsahu

Plánovanie štruktúry – rozklad WBS (Work Breakdown Structure)

Definovanie štruktúry – obsah, rozsah aktivít

Verifikácia – overenie štruktúry

Riadenie zmien v štruktúre projektu

Prednáška 1 Projektový manažment

Procesy a znalosti v manažmente projektov (PMI 2004)

✓ C. Manažovanie časových nárokov

Definovanie aktivít (WP-Work Packages/ Balíkov úloh, úloh, činností, ..)

Poradie vykonávania aktivít

Stanovenie trvania aktivít

Tvorba harmonogramu (časový plán)

Monitorovanie a riadenie harmonogramu

✓ D. Manažment nákladov

Plánovanie zdrojov

Stanovenie nákladov

Spracovanie rozpočtu

Monitorovanie a kontrola nákladov

Prednáška 1 Projektový manažment

Procesy a znalosti v manažmente projektov (PMI 2004)

✓ E. Manažment kvality

Plánovanie kvality

Hodnotenie kvality

Sledovanie a riadenie kvality

✓ F. Manažment ľudských zdrojov

Právne a organizačné zabezpečenie projektu (organizačné a riadiace zabezpečenie projektu)

Plánovanie ľudských zdrojov

Nábor pracovníkov

Formovanie a riadenie tímov

Prednáška 1 Projektový manažment

Procesy a znalosti v manažmente projektov (PMI 2004)

✓ G. Manažment komunikácie

Plánovanie komunikácie (forma, rozsah, ...)

Distribúcia, správa a prístup k informáciám

Reporting / priebežné hlásenia o výkonnosti / efektívnosti projektu

Manažovanie vzťahov so zainteresovanými stranami (stakeholders)

✓ H. Manažment rizík

Plánovanie rizikového manažmentu

Identifikácia rizík

Hodnotenie rizík

Kvantifikácia rizík

Plánovanie odoziev rizík

Monitorovanie, hodnotenie a riadenie rizík

Prednáška 1 **Projektový manažment**

Zadanie projektu (kde sme a kam sa chceme dostať)

Kľúčové otázky pri zadávaní projektu / tvorbe projektového zámeru

- ✓ **Poslanie** projektu (účel – prečo / pre koho)
- ✓ **Ciele a produkty** projektu (čo)
- ✓ **Očakávané náklady** riešenia (za koľko)
- ✓ **Riešiteľský kolektív** (kto)
- ✓ **Postup** (metodika riešenia, ako)
- ✓ **Očakávané dopady** riešenia projektu (aká kvalita výstupov)
- ✓ **Doba realizácie** (kedy)
- ✓ **Miesto realizácie** (kde)

Prednáška 1 Projektový manažment

Zadanie projektu (kde sme a kam sa chceme dostať)

✓ **Výstup, produkt:** Je dosiahnutie cieľa projektu. Výstupom projektu môže byť napríklad konzultácia, štúdia, metodika, produkt, výrobok a služba.

✓ **Sub-projekt:** špecifický projekt v rámci bežiaceho projektu.

✓ **Balík úloh (Work Package):** Kolekcia homogénnych úloh zabezpečujúcich riešenie daného problému v projekte.

✓ **Proces, úloha, činnosť:** produkčné / výkonné aktivity s cieľným výstupom a relevantnými vstupmi.

✓ **Prínos:** Prínosom je dosiahnutie stavu naplnenosti výstupov k spokojnosti zadávateľa. Jednotlivé prínosy, ktoré sa vzťahujú k výstupom, sú na konci projektu vyhodnocované na základe metrík (merateľných ukazovateľov), ktoré sú stanovené na začiatku projektu.

✓ **Dopad:** Dopad je následok výstupu projektu na okolie, zadávateľa – odberateľa resp. záujmové skupiny (zainteresované strany).

Prednáška 1 Projektový manažment

Zainteresované strany

- ✓ **Zainteresované strany:** Zainteresované strany sú jednotlivci a organizácie, ktoré sa aktívne zapájajú do projektu, ktorých záujmy sa podieľajú na výsledkoch projektu alebo ukončení projektu. Môžu tiež uplatniť svoj vplyv na priebeh a výstup z projektu. Manažment projektového tímu musí jednoznačne identifikovať vzťahy najmä k vonkajším / externým zainteresovaným stranám, stanoviť ich požiadavky a očakávania na maximálne možné, riadiť ich vplyv na požiadavky tak, aby bolo možné doviesť projekt do úspešného konca.
- ✓ **Zadávatel':** je osoba alebo subjekt, pre ktorý sa projekt realizuje a je vlastníkom všetkých produktov projektu (väčšinou nositeľ programu).
- ✓ **Odberateľ:** je používateľom a priamym odberateľom produktov a riešení projektu (organizácia, organizačný útvar, firma a pod.)
- ✓ Zadávateľ a odberateľ sú v kategórii **zákazníkov**.

Prednáška 1 Projektový manažment

Zainteresované strany

- ✓ **Programový komisár / poverenec** - zastupuje v projekte inštitút manažovania programov zo strany zadávateľa.
- ✓ **Realizátor projektu (riešiteľ)**: je subjekt alebo osoba zodpovedná za zrealizovanie projektu (naplnenie cieľov) pre zadávateľa.
- ✓ Klasifikácia podľa právneho **vzťahu realizátora projektu voči zadávateľovi** respektíve odberateľovi:
- ✓ je súčasťou zadávateľskej resp. odberateľskej organizácie,
- ✓ je nezávislý subjekt - projekčná organizácia – čiže obchodný vzťah,
- ✓ kombinovaný model,
- ✓ konzorcium riešiteľských organizácií.

Prednáška 1 Projektový manažment

Zainteresované strany

- ✓ **Sponzor** (*investor*): externé zabezpečenie finančných zdrojov, ktoré môžu byť:
- ✓ verejné zdroje (štát, EÚ, štátne a verejné agentúry a pod.),
- ✓ komerčné zdroje (firma, banka, investičná spoločnosť a pod.),
- ✓ kombinované zdroje.

Prednáška 1 Projektový manažment

Zainteresované strany

✓ ***Ďalšie záujmové skupiny:*** sú osoby alebo subjekty, ktoré majú záujem na výstupoch projektu a ktoré do projektu vstupujú priamo alebo nepriamo:

- ✓ Spoluriešiteľ / partner,
- ✓ Dodávateľ materiálu, technológií a pod.,
- ✓ Oponenti, hodnotitelia,
- ✓ Audítorské organizácie,
- ✓ Orgány zabezpečujúce legislatívnu kontrolu,
- ✓ Iné.

Prednáška 1 Projektový manažment

Ľudia v projekte

- ✓ ***Správna rada projektu:*** je tím ľudí zložený zo zástupcov zadávateľa, sponzora a odberateľa v projekte, ktorí majú najvyššiu rozhodovaciu právomoc v projekte.
- ✓ ***Koordinačná rada projektu:*** zodpovední manažéri kľúčových aktivít projektu.
- ✓ ***Vedúci / koordinátor projektu:*** je osoba, ktorá je zodpovedná za naplňovanie všetkých úloh na všetkých úrovniach procesu projektu a za všetky výstupy, ktoré sú cieľom projektu k spokojnosti zadávateľa a realizátora projektu.
- ✓ ***Projektová kancelária*** – administratíva.
- ✓ ***Manažment financií a obstarávania***

Prednáška 1 Projektový manažment

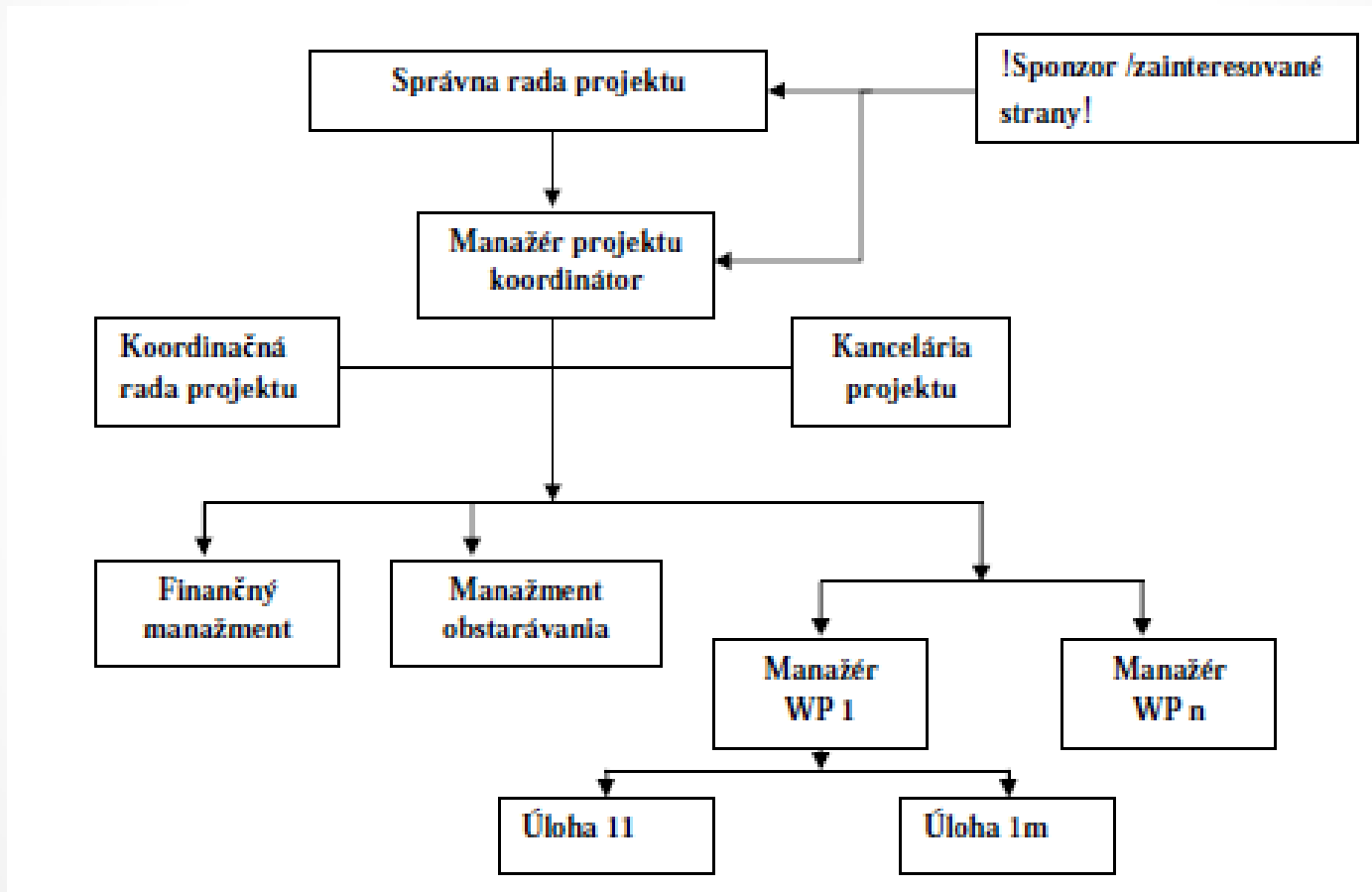
Ľudia v projekte

- ✓ **Projektový tím:** tvorí viac ako jedna osoba z jedného, alebo viacerých subjektov a väčšinou aj odborov, ktoré spoločne riešia jednu z úloh v procese projektu.
- ✓ **Konzorcium:** riešiteľský kolektív tvorený viacerými organizáciami (právnymi subjektmi), ktoré môžu byť aj z rôznych krajín. Ich vzájomný vzťah je definovaný väčšinou v samostatnej zmluve (zmluva konzorcia).
- ✓ **Zodpovedný riešiteľ úlohy:** je subjekt alebo osoba zodpovedná za zrealizovanie danej úlohy projektu (naplnenie cieľa).

Prednáška 1 Projektový manažment

Ľudia v projekte

- ✓ Schéma 4 Klasická organizačná štruktúra zabezpečujúca projekt



Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

Princípy manažmentu projektov

- ✓ Princíp osobnej zodpovednosti
- ✓ Princíp zainteresovania odberateľa
- ✓ Princíp zmluvných vzťahov
- ✓ Princíp ochrany autorských práv a prístupov
- ✓ Princíp priebežnej kontroly (monitorovanie riešenia) a riadenia.

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

- ✓ **Štúdia uskutočniteľnosti** (*feasibility study*) je nástrojom pre zdôvodnenie návrhu riešiteľnosti určitého projektu z ekonomického, znalostného a technického hľadiska. Jej cieľom je preukázať:
- ✓ jednoznačnosť zadania a poslania projektu (môže byť aj programu),
- ✓ vhodnosť cieľov a produktov,
- ✓ výber relevantných kritérií kvality pre výstupné produkty resp. riešenia,
- ✓ či bol vybraný najlepší možný variant riešenia,
- ✓ či sú dostupné relevantné znalosti pre riešenia,
- ✓ či sú presne odhadnuté potrebné finančné a časové nároky na riešenie,
- ✓ či je preukázaná trvalá udržateľnosť investície, či boli identifikované riziká.

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

Základné plánovacie procesy:

- ✓ Plánovanie štruktúry projektu
- ✓ Definovanie štruktúry projektu
- ✓ Definovanie aktivít (činností)
- ✓ Určenie poradia aktivít
- ✓ Odhad trvania aktivít
- ✓ Tvorba harmonogramu
- ✓ Plánovanie zdrojov
- ✓ Odhad a rozpočtovanie nákladov

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

✓ **Plán** (manažmentu) **projektu** - je strategickým dokumentom pre riadenie a kontrolu projektu. Je sprievodcom pre riadenie a realizáciu projektu ako celku.

✓ Mal by obsahovať:

- ✓ *krátke zhrnutie a osnovu projektu (charta projektu),*
- ✓ *zoznam a popis cieľov a výstupov projektu,*
- ✓ *popis metodiky využitej pre riadenie projektu,*
- ✓ *rozpis úloh,*
- ✓ *odhad nákladov vrátane plánu ich nabiehania,*
- ✓ *indikátory a metriky pre hodnotenie plnenia časového harmonogramu,*
- ✓ *čerpania rozpočtu a hodnotenia kvality výstupov / produktov,*
- ✓ *klúčové mílniky a dáta projektu,*
- ✓ *zoznam pracovníkov a ich zodpovednosti,*
- ✓ *riziká projektu a opatrenia na ich elimináciu,*
- ✓ *obmedzenia projektu a d ďalšie otvorené problémy.*

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

- ✓ Klúčovými slovami v pláne projektu sú *ČO, KTO, AKO ZABEZPEČÍ, KEDY a ZA KOĽKO, V AKEJ KVALITE, KDE, S KÝM, S ČÍM ...*
- ✓ Základnou jednotkou plánu štruktúry projektu je **pracovný balík**. Pracovný balík je súborom niekoľkých úloh súvisiacich s čiastkovým výstupom projektu.
- ✓ **Míľnik** je zásadná udalosť v projekte, obvykle je viazaná na prezentáciu kľúčového dokumentu a oficiálne schválenie ďalšieho postupu prác.
- ✓ Šetrite míľnikmi!

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

- ✓ Dôležité **zásady procesu plánovania:**
- ✓ zohľadnite, že len asi 60 – 80% nákladov je plánovateľných,
- ✓ urobte porovnanie medzi odhadmi času a plánom termínov,
- ✓ vždy prihliadnite k nutnej potrebe času na vedenie projektu (administratíva, koordinácia, komunikácia, atď.), obvykle sa na tieto činnosti kalkuluje 5-10% celkového fondu pracovnej doby pridelenej na projekt,
- ✓ vytvárajte si rezervy na nepredvídateľné udalosti (napr. 10%),
- ✓ plánujte tak, že je z projektu očakávaný zisk,
- ✓ počítajte s nutnou potrebou času na akceptačné procedúry (odsúhlasenie nadriadenými a pod.),

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

- ✓ pri plánovaní rozsiahlej kooperácie prihliadajte na časovú náročnosť koordinácie,
- ✓ nedopustíte, aby stále včleňovanie nových myšlienok v priebehu projektu viedlo k rastu nákladov a oneskoreniu v časovom harmonograme,
- ✓ čiastočný odhad nákladov a termínov je lepší ako žiadny,
- ✓ projekty postupujú vždy trochu inak ako je v pláne.

Prednáška 1 **Projektový manažment**

Manažment projektu

Plánovanie zdrojov

✓ **Zdroje** delíme do **štyroch základných skupín:**

- 1. Materiálne zdroje** (*suroviny, stroje, dopravné prostriedky, priestory, zariadenie, výpočtová technika vrátane softvéru, energetické zdroje atď.*),
- 2. Ľudské zdroje** (*interní pracovníci, nakupované externé sily*),
- 3. Finančné zdroje** (*vlastné prostriedky, bankové úvery, investície strategického partnera, granty, fondy a programy EÚ, atď.*),
- 4. Časové zdroje** (*nevyhnutné/technologicky podmienené lehoty, dokončenie projektu najneskôr k danému termínu, atď.*).

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

Plánovanie zdrojov

- ✓ **TOP-DOWN plánovanie** poskytuje hrubé zhodnotenie štruktúry termínov a nákladov projektu.
- ✓ **BOTTOM-UP plánovanie** je detailné plánovanie nákladov, ktorému predchádza definovanie aktivít pre pracovný balík vykonané odbornými pracovníkmi.
- ✓ Obvyklá štruktúra **členenia detailného plánu nákladov**:
 - druh výdavkov (mzdy/odmeny, réžie, materiál atď.),
 - rozdelenie v čase (cash-flow),
 - vecná detailizácia (výdaje pre oblasť, miesto výdavkov, nasadené prostriedky).

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

- ✓ **Plán Cash-flow** projektu zahŕňa všetky príjmy a výdavky z rozpočtu projektu a zaraďuje ich do časovej perspektívy. Umožňuje vedúcemu projektu efektívne využívať dostupné finančné zdroje a variantné nástroje finančného trhu a optimalizovať náklady v priebehu projektu.
- ✓ **Manažment rizík** – hľadanie spôsobov ako eliminovať riziká vonkajšieho ale i vnútorného prostredia, ktoré môžu projekt a/alebo procesy v projekte ohroziť a/alebo obmedziť.
- ✓ **Viesť projektovou dokumentáciu je povinnosť!**
- ✓ Vedie sa v štruktúrovanej forme, ako v elektronickej (samostatná projektová zložka) ak i písomnej (v šanóne).

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

✓ **Riešiť problémy**, ktoré v priebehu riešenia projektu vznikli, **možno dvomi základnými prístupmi**:

✓ **Systematickým postupom riešenia problému**

✓ Definujú sa exaktne problémy, analyzuje sa počiatočná situácia z hľadiska ťažiska problému, popíšu sa všetky ovplyvňujúce faktory. Pripravujú sa alternatívy riešenia, ich kombinácie. Prevedie sa zhodnotenie variantov riešenia. Vyberie sa optimálne riešenie s odhadom potenciálnych dôsledkov.

✓ **Formou brainstormingu**

✓ Vymenuje sa tím zainteresovaných osôb na probléme (min. 3, max. 10), ktorí formou pracovnej schôdzky, ktorá nemá časové obmedzenie, predkladajú nápady, myšlienky s jediným cieľom nájsť čo najviac možných riešení problému. Pracovná schôdzka je ukončená moderátorom vo chvíli, keď neprichádzajú žiadne nové nápady, myšlienky, ktoré by sa dali rozvíjať.

Prednáška 1 Projektový manažment

Manažment projektu

✓ Komunikácia v projekte

✓ Komunikácia je forma výmeny informácií v projekte a môže mať **charakter:**

✓ externá (samospráva, zákazník, médiá) a interná komunikácia (v rámci projektu, organizácie)

✓ ústna a písomná,

✓ formálna (porady, priebežné správy z projektu) a neformálna (SMS, e-mailly),

✓ vertikálna (v rámci štruktúry organizácie projektu) a horizontálna (tímy, kolegovia).

✓ Reporting /Hlásenia

✓ Podľa charakteru projektu je stanovený plán “**reportingu**” - predkladanie správ o stave projektu v jednotlivých úlohách, procesoch, globálnom stave projektu. Forma je písomná, doplnená eventuálne slovnou prezentáciou.

Manažment projektu

✓ Ukončenie projektu

- ✓ predložením záverečnej správy o projekte,
- ✓ kompletným administratívnym a vecným ukončením projektu (vyúčtovaním),
- ✓ celková analýza projektu (cieľ, náklady, zdroje), vypracovanie zdroja informácií pre realizáciu obdobného projektu v budúcnosti,
- ✓ archiváciou všetkých dokladov, dokumentov projektu,
- ✓ spracovaním dát a informácií o projekte pre využitie k prezentácii projektu, predanie skúseností.

✓ Vyhodnotenie projektu

- ✓ Vyhodnotenie úspešnosti projektu z hľadiska naplnenosti cieľov, prípravy projektu, efektívneho využitia zdrojov (ľudských, finančných, materiálnych), dopadu projektu na jeho okolie, cieľové skupiny, udržateľnosť projektu väčšinou za účasti odbornej verejnosti.

Prednáška 1 **Projektový manažment**

Použitá literatúra

- ✓ Kršák, B., Prokop, J., Mojžišová, A., Cirbes, P. (2011). Projektový manažment. Skriptá. Návody na cvičenia. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 139 p.
- ✓ Project Management Institute. (2013). A Guide To The Project Management Body of Knowledge. Philadelphia: Project Management Institute, 589 p.
- ✓ Rosenau, M., D. (2007). Řízení projektů, Brno: Computer Press, 360 p.

Projektový manažment a manažment projektov financovaných z fondov EÚ

Prednáška 1 **Projektový manažment**

Ďakujem za pozornosť