

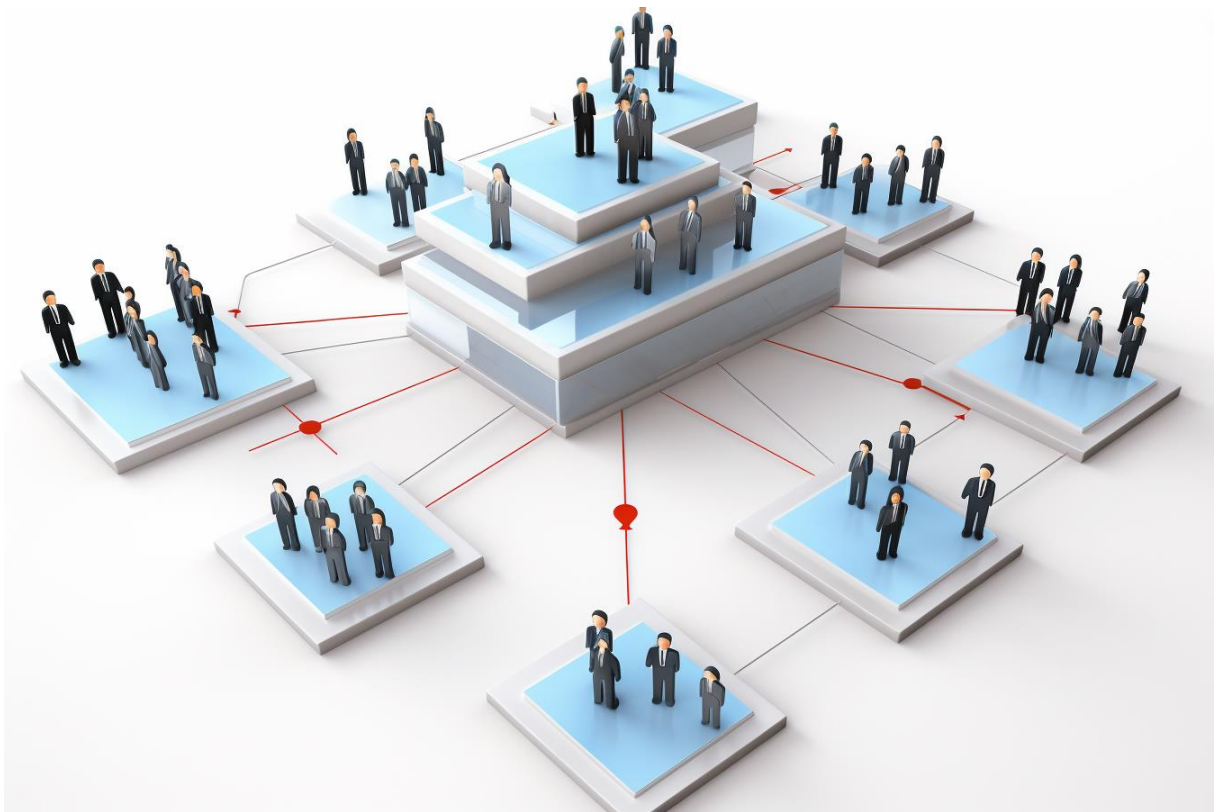
# PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ CVIČEBNICE



Kateřina Bočková, Viera Guzoňová

# PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

## CVIČEBNICE



Kateřina Bočková, Viera Guzoňová

Vědecký redaktor: doc. PhDr. PaedDr. Slávka Krásna, PhD.

Recenzenti: Ing. Petr Fanta, Ph.D.

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D., MBA

# PŘEDMLUVA

Milí učitelé a vyučující, milé žákyně a žáci, studentky a studenti,

projektové řízení je všudypřítomné, projektové řízení je disciplína narůstající v posledních letech na významu, projekty jsou nedílnou součástí života osob, podniků, organizací, obcí, měst i států, ..... Toto jsou tvrzení, kterými začíná většina odborných i populárních publikací, seminárních a závěrečných prací. My tvrdíme, že projektové řízení je multidisciplinární vědou i uměním. Je třeba je studovat, je třeba se jej učit praxí. A proto jsme se rozhodli pro vydání cvičebnice projektového řízení, která by Vám k jeho výuce, studiu či samostudiu měla napomoci.

V roce 2016 jsme v nakladatelství Martin Koláček: E-knihy jedou vydali dvě publikace, učebnici Projektové řízení a pak Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií. Tato cvičebnice na tyto publikace částečně navazuje, rozhodně při hledání odpovědí na zde položené otázky či při zpracovávání jednotlivých cvičení můžete tyto publikace použít a určitě najdete správně odpovědi. Není to však nutností. Projektové řízení je rozsáhlou disciplínou v současné době zpracovanou v mnoha a mnoha knihách a odborných člancích. Jako podklad pro práci s cvičebnicí můžete použít jakoukoliv relevantní učebnici či monografii projektového řízení.

Cvičebnice je členěna na několik částí. Stěžejní je členění na část procvičovací a část obsahující řešení. U každé jednotlivé kapitoly je uvedena předpokládaná doba zpracování, u testových otázek je upřesněn počet správných odpovědí, každý jednotlivý úkol, otázka či cvičení mají specifikovanou kognitivní náročnost. Je to pomůcka pro vyučující, jak náročné je syntetizovat dosavadní znalosti problematiky do formy správné odpovědi. Čím vyšší kognitivní náročnost, tím více musí žák či student přemýšlet a spojovat informace. Tím vyšší bodové hodnocení by tato otázka měla mít v případě, že bude použita do testu, písemky či prověrky.

Procvičovací část obsahuje 14 kapitol. Nejsou nijak cíleně řazeny podle IPMA kompetencí nebo PMI procesů či PRINCE2 principů, ale prostě podle jednotlivých oblastí projektového řízení, které shledáváme důležité pro jeho zvládnutí. Upozorňujeme, že vnímáme projektové řízení jako multidisciplinární živý podobor managementu a toto se projevuje i ve skladbě jednotlivých témat k procvičení. Protože například problematika tvorby projektového týmu jednoznačně spadá jak do kapitoly Lidské zdroje v projektech, tak do kapitoly Plánování projektu. Nelze

většinu témat projektového řízení jednoznačně řadit pouze a jen do jedné kapitoly. Každá jednotlivá kapitola obsahuje sadu otázek, úkolů a cvičení. Některá cvičení mají jednoznačnou taxativní odpověď, některá ne. Zkrátka, projektové řízení je živá disciplína. A proto k této části práce jsou ve druhé části publikace zpracována správná řešení, jak jsou vnímána autorkami práce.

Některé aspekty projektového řízení skutečně nemají jednu jednoznačnou odpověď, a proto jsou právě tyto ve cvičebnici procvičovány s využitím otevřených otázek, ke kterým však nejsou zpracována řešení. Je pak na samotném studujícím či vyučujícím, jak bude odpověď interpretovat a považovat za správnou.

Dále jsou v procvičovací části tři kontrolní testy obsahující průřezově celou problematiku projektového řízení. K testům náleží i správná řešení. Průřez projektovým řízením je procvičován i ve třech pracovních listech, které tvoří poslední část procvičovací části. Tyto pracovní listy nemají přiložená řešení, nicméně většina úkolů a cvičení je již obsažena v předchozích částech cvičebnice.

Cvičení, úkoly a příklady jsme se snažili zpracovat tak, aby co nejvíce aktivizovaly Vaše myšlení, abyste si z jejich zpracovávání odnesli co nejvíce fixovaných znalostí projektového řízení.

Věříme, že se cvičebnice stane nepostradatelnou publikací v rukách učitelů a vyučujících nejen na vysokých školách, především v bakalářských studijních programech, ale nyní i na školách středních. A samozřejmě předpokládáme, že cvičebnici budou rozsáhle používat žáci, studenti i posluchači BBA a MBA kurzů při přípravě na testy a zkoušení, nebo jen prostě pro své vlastní samostudium.

Příjemné procvičování projektového řízení přejí

autorky

# OBSAH

<b>PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b>	<b>1</b>
1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	4
2 HISTORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	9
3 ZNALOSTNÍ OBLASTI	12
4 PROCESY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	14
5 HARMONOGRAM	18
6 PŘÍKLADY A CVIČENÍ	20
7 RIZIKA PROJEKTŮ	23
8 LIDSKÉ ZDROJE V PROJEKTECH	28
9 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	38
10 DEFINOVÁNÍ A ZAHÁJENÍ PROJEKTU	42
11 KOMUNIKACE	47
12 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	51
13 REALIZACE PROJEKTU	63
14 UKONČENÍ PROJEKTU	68
PRACOVNÍ LIST A	85
PRACOVNÍ LIST B	91
PRACOVNÍ LIST C	96
<b>ŘEŠENÍ</b>	<b>101</b>
1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	101
2 HISTORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	105
3 ZNALOSTNÍ OBLASTI	107
4 PROCESY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	108
5 HARMONOGRAM	112
6 PŘÍKLADY A CVIČENÍ	113
7 RIZIKA PROJEKTŮ	114
8 LIDSKÉ ZDROJE V PROJEKTECH	118
9. ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	124
10 DEFINOVÁNÍ A ZAHÁJENÍ PROJEKTU	126
11 KOMUNIKACE	130
12 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	133
13 REALIZACE PROJEKTU	142
14 UKONČENÍ PROJEKTU	146

# 1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ



Doplňující pokyny



Doba zpracování:  
35 minut

1. Je cíl projektu pro všechny zainteresované strany stejný?

- a. Ano
- b. Ne

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q5

2. Je výstup projektu pro všechny zainteresované strany stejný?

- a. Ano
- b. Ne

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q5

3. Projektový cíl musí být (sestavte):

S- S- M-mírný

A - archaický M- R - různý

T - termický A - attacking (atakující) R -

T - termodynamický T - termínovaný R -

M-měřitelný S-seriózní A - achievable (dosažitelný)

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q2

4. Charakterizujte vztah ISO 21 500 k PMBoK a IPMA ICB:

.....

.....

.....

.....

Kognitivní náročnost: Q4

**5. Zhodnoťte vhodnost a správnost následujících definic cílů projektu:**

Kognitivní  
náročnost: Q6

- a. Cílem projektu je do srpna napsat knihu o projektovém řízení.
  - i. Vhodný
  - ii. Nevhodný
- b. Hlavním cílem projektu je vytvořit funkční model dalšího profesního vzdělávání v oblasti e-learningové výuky anglického jazyka se specializací na vybrané obory při zavedení jednotného hodnotícího rámce jazykových znalostí prostřednictvím aplikace Evropského jazykového portfolia. Koncepce tohoto projektu vychází z principů dokumentu Rady Evropy „Společného evropského referenčního rámce pro jazyky“.
  - i. Vhodný
  - ii. Nevhodný
- c. Hlavním cílem projektu je inovovat a dále rozvíjet stávající obor Městské stavitelství a inženýrství a obor Správa majetku a provoz budov v prezenční i kombinované formě o aktivity, které zvýší uplatnitelnost absolventů na trhu práce.
  - i. Vhodný
  - ii. Nevhodný
- d. Hlavním cílem projektu je analýza postavení přistěhovalců na trhu práce v České republice v procesu sociální integrace.
  - i. Vhodný
  - ii. Nevhodný
- e. Cílem plánované publikace je popsat postgraduální studium a život Ph.D. studentů psychologie takový, jaký je.
  - i. Vhodný
  - ii. Nevhodný



**6. Definujte projektové řízení:**

.....  
.....  
.....  
.....

Kognitivní  
náročnost: Q2

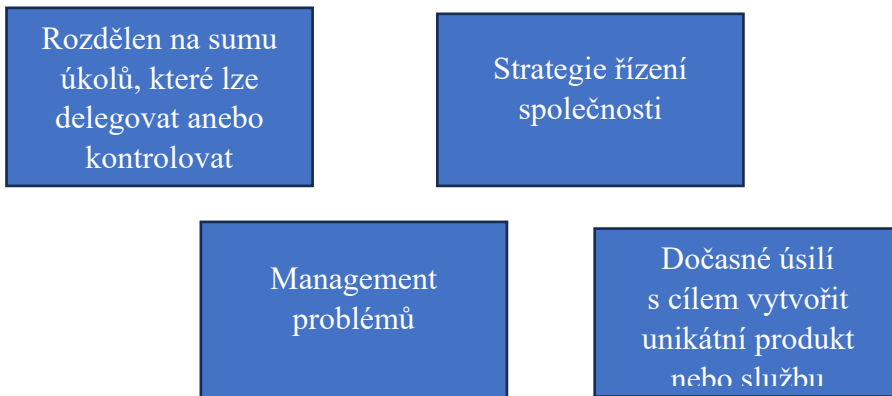
**7. Milník je (zvolte správné možnosti):**

- a. Zásadní termín dokončení prací.
- b. Souvisí s dalším směřováním projektu.
- c. Má stanovenou délku trvání.
- d. Sled událostí a úkolů.

Počet správných  
odpovědí: 2

Kognitivní  
náročnost: Q2

**8. Projekt je (zvolte správné možnosti):**



Počet správných  
odpovědí: 2

Kognitivní  
náročnost: Q2

**9. Co je to trojimperativ projektu? (doplňte charakteristiku trojimperativu):**

.....  
.....  
.....  
.....

Kognitivní  
náročnost: Q2

10. **Doplňte:** Jednotlivé položky rozpočtu se dělí na ..... náklady, které představují náklady spojené s tvorbou předmětu projektu, na náklady ....., velmi často je manažer projektu vyjadřuje na základě procentního vyjádření k přímým nákladům, mezi tyto náklady patří ....., a dále jsou to ..... náklady.

Kognitivní  
náročnost: Q3

11. **Které instituce jsou světovými lídry v oblasti certifikace projektového řízení? Zakroužkujte správnou odpověď:**

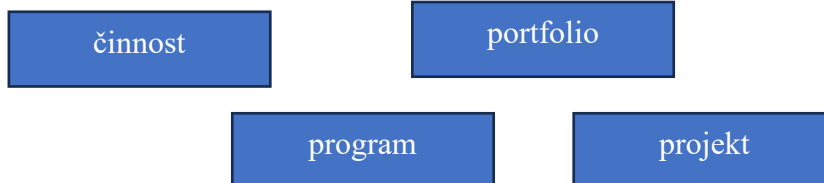
Počet správných  
odpovědí: 2

Kognitivní  
náročnost: Q2



12. **Seřadte v kontextu vertikální hierarchie jedné firmy následující pojmy:**

Kognitivní  
náročnost: Q2



**Otázky k diskusi:**

1. Proč je důležité znát cíl projektu? Komu bychom měli cíl projektu sdělit?
2. Pro jaké druhy podniků je výhodnější využívání projektového řízení a proč?
3. Jaký z vrcholů trojimperativu je nejvhodnější pro investora a z jakého důvodu?



Doba  
zpracování:  
10 minut

Kognitivní  
náročnost: Q5

4. Jaké nákladové položky jsou nejvýznamnější z hlediska typologie projektů?
5. Jaký je význam certifikace v projektovém řízení?
6. Jak poznáte, že byl projekt úspěšný?
7. Popište na projektu „Uspořádání mezinárodní konference“ jednotlivé atributy projektu.



**Poznámky ke kapitole:**

## 2 HISTORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ



Doplňující pokyny



Doba zpracování:  
15 minut

### 1. Vysvětlete přínos Henryho Gantta pro projektové řízení:

.....

.....

.....

.....

Kognitivní náročnost: Q5

### 2. Utvořte správné dvojice:

PRINCE2

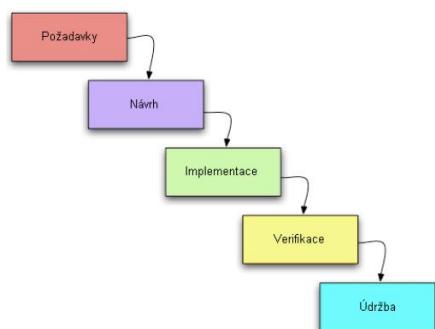
Propaguje kompetence ve společnosti pro zajištění úspěchu všech projektů na světě
Vydává PMI
Nejstarší světový standard projektového řízení
Je založeno na procesech, principech a tématech
V poslední verzi 7 přešel od procesů k principům
Rozlišuje 4 stupně certifikací
Původ je ve Velké Británii
Certifikace má dvě úrovně

PMBok

IPMA

Kognitivní náročnost: Q6

### 3. Jaký typ modelu životního cyklu projektu vyjadřuje obrázek:



- a. Agilní
- b. Spirálový
- c. Vodopádový
- d. Inkrementální

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q3

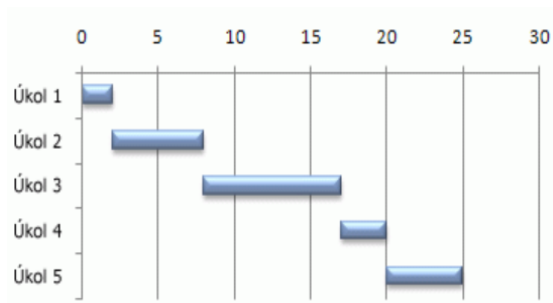
4. Že je 80 % problémů způsobeno 20 % příčin, tvrdí:

- a. ABC analýza
- b. Paretovo pravidlo
- c. PERT

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q2

5. Na obrázku je:



- a. Síťový graf hranově ohodnocený
- b. Síťový graf uzlově ohodnocený
- c. Ganttův diagram
- d. Ishikawův diagram

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q2

6. Kdy byla poprvé použita metoda kritické cesty?

.....

.....

.....

.....

Kognitivní náročnost: Q2



Otázky k diskusi:

1. Jak si představujete vývoj projektového řízení v dalších letech?
2. Specifikujte metodiku PRINCE2. Lze ji využít i na vodopádový model?
3. Jaký je vztah mezi Paretovým pravidlem a Giniho koeficientem?
4. Pro jaký typ projektových manažerů má význam certifikace?



Doba zpracování:  
6 minut

Kognitivní náročnost: Q5



**Poznámky ke kapitole:**

### 3 ZNALOSTNÍ OBLASTI



Doplňující pokyny



Doba zpracování:  
15 minut

**1. Pro přípravu rozsahu projektu slouží:**

- a) Ganttův harmonogram
- b) WBS projektu
- c) Paretova analýza
- d) Závěrečná zpráva projektu

Počet správných odpovědí: 1

Kognitivní náročnost: Q2

2. Znalosti jsou jedním ze strategických zdrojů organizací, který může zajistit jejich stabilní tempo zvyšování výkonnosti nebo výrazný, až skokový růst přidané hodnoty. Mezi základní hlediska patří konceptuální a časová perspektiva znalostí. Důležitá a velmi rozšířená je definice a klasifikace znalostí od M. Polanyiho, podle kterého **znalosti dělíme do dvou dimenzí, a to znalosti ..... a znalosti .....**

Kognitivní náročnost: Q2

**3. Uveďte alespoň tři metody týkající se zajišťování a zlepšování kvality:**

- a. ....
- b. ....
- c. ....

Kognitivní náročnost: Q2

**4. Uveďte, zda daná oblast patří mezi znalostní oblasti projektového řízení podle PMI:**

Kognitivní náročnost: Q3

	PATŘÍ	NEPATŘÍ
Řízení rozsahu projektu		
Řízení přidané hodnoty projektu		
Řízení projektových dopravních prostředků		
Řízení nákladů projektu		
Řízení času projektu		
Řízení strategie projektově orientované společnosti		
Řízení kvality projektu		

## 5. K čemu můžeme využít řízení znalostí v projektovém řízení?

Kognitivní  
náročnost: Q5

.....  
.....  
.....  
.....



### Otázky k diskusi:

1. Jaké další oblasti managementu jsou využitelné v projektovém řízení?
2. Která ze znalostních oblastí je nejdůležitější pro projektového manažera?



Doba  
zpracování:  
4 minuty

Kognitivní  
náročnost: Q5



### Poznámky ke kapitole: