



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

METODIKA VĚCNÉHO AUDITU PROJEKTU



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

Úvod.....	3
1. Definice věcného auditu projektu	3
2. Cíl věcného auditu projektu.....	3
3. Přínos věcného auditu pro uživatele metodiky	3
4. Přístup k auditu	5
5. Uživatelé	6
6. Principy věcného auditu projektu	6
7. Předmět věcného auditu projektu	7
8. Proces věcného auditu projektu	8
9. Používané metody.....	9
10. Obsah auditní zprávy	10
11. Základní struktura auditu	11
12. Metodika auditu dle jednotlivých fází a oblastí	14
13. Slovník pojmů.....	221
14. Literatura	28
15. Seznam příloh.....	28

Příloha č. 1 – Vznik projektu

Příloha č. 2 – Navrhování projektu

Příloha č. 3 – Plánování projektu

Příloha č. 4 – Realizace projektu

Příloha č. 5 – Ukončení projektu

Příloha č. 6 – Celkové zhodnocení projektu

Příloha č. 7 – Sebehodnoticí dotazník – behaviorální kompetence

Příloha č. 8 – Vzor auditní zprávy



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úvod

Národní institut pro další vzdělávání realizoval projekt „Projektový manažer 250+“. Projekt se zaměřil na vzdělávání řídicích pracovníků ve školství, kteří již působí v pozici projektových manažerů a potřebují profesionální a komplexní podporu. Východiskem pro aktivity projektu byl kompetenční profil projektového manažera ve školství. Na jeho základě si zájemci mohou zjistit osobní kompetenční profil a s jeho pomocí orientovat svůj profesní rozvoj správným směrem.

V rámci tohoto projektu byla ve spolupráci s Centrem evropského projektování, a.s., připravena Metodika věcného auditu projektu. Metodika věcného auditu projektu byla pilotně ověřena u cílové skupiny projektu.

Cílem předkládané metodiky je poskytnout projektovým manažerům ve školství efektivní nástroj pro vlastní auditní proces zaměřený na věcnou stránku řízení projektu. Metodika je koncipována tak, že ji lze využít k provedení interního i externího věcného auditu projektu.

Pokud bude audit prováděn jako interní, je nezbytné dodržet podmínku, že statutární orgán ani projektový manažer nebudou zastávat pozici vedoucího auditního týmu a pokud je to možné, nebudou ani členy auditního týmu.

1. Definice věcného auditu projektu

Věcný audit projektu je proces ověřování, do jaké míry byla v průběhu realizace dodržena pravidla a principy projektového řízení při realizaci daného projektu.

Metodika auditu vychází z následujících norem a standardů upravujících projektové řízení:

- Česká technická norma ČSN ISO 10006 ed.2 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektu, Český normalizační institut, Praha 2004, s. 48.
- Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.1, Brno: VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ, o. s., 2010, s. 314, ISBN 978-80-214-4058-6.

2. Cíl věcného auditu projektu

Cílem této metodické pomůcky je poskytnout realizátorům auditu, tj. auditorům, základní nástroj pro provedení věcného auditu vybraného projektu, který jim umožní ověřit, zda a



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

do jaké míry byla při realizaci daného auditovaného projektu respektována pravidla projektového řízení.

Metodika věcného auditu projektu je vypracována formou praktického manuálu pro uživatele (auditory), který je provede krok za krokem procesem auditu, jeho principy a poskytne nástroje pro provedení auditu projektu, včetně šablony pro auditní zprávu. Audit řízení projektu ověřuje, zda byla v průběhu projektu dodržena základní pravidla projektového řízení, zda byl projekt veden věcně správně. Účelem metodické pomůcky je poskytnout přehled hlavních nástrojů, základních pojmů, obecných zásad, metod a postupů doporučených na základě nejlepších zkušeností obsažených v mezinárodně uznávaných standardech.

Hlavním cílem auditu je přezkoumání a vyhodnocení aktuálního stavu realizace projektu, zjištění míry shody se stanovenými kritérii úspěšnosti projektu a identifikace příležitostí ke zlepšení realizace a řízení projektu. Toto přezkoumání lze udělat po ukončení projektu nebo ukončení příslušné etapy realizace projektu nebo je lze provádět v průběhu realizace projektu.

Specifické cíle auditu:

- Vyhodnotit kvalitu procesu řízení projektu
- Vyhodnotit soulad dosažených výstupů projektu s plánovanými výstupy a věcným záměrem projektu
- Přezkoumat účelnost a kvalitu dokumentace projektu
- Vyhodnotit efektivitu použitých nástrojů projektového řízení

Cílem této metodiky auditu není:

- Hodnocení dodržování právních předpisů, včetně pravidel dotačních orgánů
- Finanční audit projektů (správnost, hospodárnost a efektivita vynaložených prostředků)
- Porovnávání kvality řízení jednotlivých projektů auditovaných podle stejné Metodiky

3. Přínos věcného auditu pro uživatele metodiky

- Ověření správnosti a míry aplikace principů projektového řízení
 - Ověření správnosti postupu při realizaci jednotlivých fází projektu



„Kariéra projektového manažera začíná u nás!“



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Přehledné shrnutí stavu řízení jednotlivých fází projektu
 - Získání přehledu o vykonávaných/nevykonávaných činnostech v jednotlivých fázích řízení projektu
 - Získání přehledu o vytvářené dokumentaci projektu
 - Identifikace nedostatků při řízení projektu
 - Navržení opatření pro zlepšení
- Ověření naplnění cíle projektu
 - Celkové zhodnocení, zda byl cíl naplněn
 - Ověření, zda byly výsledky projektu akceptovány, zda byl projekt úspěšný

4. Přístup k auditu

Metodika auditu je zpracována procesním přístupem. Auditovány budou jednotlivé fáze projektu, které byly rozděleny následovně:

- Vznik projektu
- Navrhování projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Ukončení projektu (předání, vyhodnocení, uzavření)

Na závěr dojde u ukončených projektů k celkovému zhodnocení kvality projektového řízení. Základním předpokladem kvalitního řízení projektu je i znalost a aplikace behaviorálních dovedností, jejichž hodnocení je také součástí této metodiky.

- Celkové zhodnocení kvality projektového řízení
- Behaviorální dovednosti

Rozdělení na jednotlivé fáze projektu je doporučující. Projekty mohou být rozděleny na více či méně fází dle rozhodnutí realizátora projektu. Dle všeobecně uznávaných principů projektového řízení by projekt měl být rozčleněn minimálně do následujících 4 fází: Iniclace (vznik), Definice (v této metodice se je tato fáze rozdělena na fázi Navrhování projektu a fázi Plánování projektu), Implementace (Realizace projektu), Uzavření



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

(Ukončení projektu). Na konci každé této fáze dochází k rozhodnutí o posunutí či neposunutí projektu do další fáze.

Metodika auditu tak umožňuje provést věcný audit jednotlivých fází projektů i celkové realizace projektu.

5. Uživatelé

a) Uživatelé metodiky věcného auditu

- Auditori – metodická pomůcka pro provedení věcného auditu vybraného projektu nebo jeho části, nástroj pro celkové vyhodnocení řízení projektu
- Projektoví manažeři ve školství – metodická pomůcka pro průběžné ověření kvality řízení projektu v jeho jednotlivých fázích (nástroje jsou používány jako vodítko pro zajištění všech důležitých kroků při realizaci jednotlivých/vybraných etap projektu a případnou okamžitou korekci zjištěného nedostatku/pochybení.

Pro uživatele přináší nezávislé a přehledné shrnutí stavu projektu, a tím zvyšuje efektivitu celého projektu.

Doporučujeme aplikovat následující doporučení:

- auditor využije metodiku k evaluaci, tj. metodika je pro něj evaluační nástroj;
- projektový manažer ji využije k řízení kvality projektu, tj. pracuje s metodikou jako řídicím nástrojem.

b) Uživatelé výstupu auditu

- Projektoví manažeři – zpětná vazba
- Management škol a školských zařízení
- Zřizovatelé škol
- Sponzoři projektu (poskytovatelé finančních zdrojů pro realizaci projektu)

Na základě rozhodnutí vedení školy mohou být výstupy auditu použity při dalším rozvoji organizace (školy), případně při zpracovávání koncepčních a evaluačních materiálů.

O poskytnutí výstupů auditu projektu dalším subjektům rozhoduje vždy vedení školy/vedoucí organizace.

6. Principy věcného auditu projektu

Věcný audit je prováděn dle zpracované metodiky s využitím nástrojů, které jsou v rámci metodiky zpracovány (check-list, dotazník).

Veškeré činnosti při řízení projektu budou hodnoceny v souladu se základními principy:



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- a) Princip efektivnosti – takové využití procesů, kterým se dosáhne předem dohodnutého a schváleného rozsahu, kvality plánovaných výstupů.
- b) Princip účelnosti – použití takových procesů, které zajistí optimální míru dosažení cíle.
- c) Princip účinnosti – měření toho, do jaké míry bylo dosaženo cíle a výstupů projektu, vztah mezi faktickým a plánovaným stavem.
- d) Princip otevřenosti – ke konkrétním případům otevřeně přistupovat, hovořit o nich, informovat o úspěšnosti řešení.
- e) Princip spolupráce – do řešení zapojit v případě potřeby kompetentní instituce, nabídnout možnost spolupráce a sdílení zkušeností ostatním.
- f) Princip odbornosti – být kompetentní osobou, zvyšovat svou odbornost.
- g) Princip komplexnosti – zajistit soulad a návaznost mezi projektem a dalšími aktivitami školy.
- h) Princip objektivnosti – projektový manažer nesmí nabýt dojmu, že případné nedostatky v řízení projektu jsou jeho chybou a že z toho důvodu je špatným projektovým manažerem. Je třeba na řízení projektu pohlížet s ohledem na okolní podmínky.
- i) Princip praktických zkušeností – je nutné znát nejen teorii projektového řízení, ale způsob aplikace teoretických poznatků do praktického řízení projektů.
- j) Princip etiky a bezpečnosti – všechny informace, výsledky i další skutečnosti, se kterými se v průběhu auditu pracovalo, jsou považovány za důvěrné. Třetím osobám mohou být zpřístupněny jen v rozsahu schváleném projektovým manažerem. Během auditu je postupováno citlivě a empaticky.
- k) Princip opakovatelnosti – audit musí být proveden tak, aby při jeho opětovné realizaci byla zabezpečena plná srovnávací kompatibilita výsledků auditu po obsahové i formální stránce.

7. Předmět věcného auditu projektu

Předmětem auditu je vybraný projekt, který je, nebo byl řízen v dané organizaci. Předmětem auditu může být celý projekt nebo pouze jeho určitá dokončená fáze (vznik, navrhování, plánování, realizace, ukončení). V rámci auditu je posuzován soulad s principy projektového řízení v jednotlivých fázích projektu podle auditovaných oblastí,



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kteřé jsou uvedeny v kapitole č. 11. Jednotlivá kritéria prověřovaných oblastí jsou podrobně popsána v kapitole č. 11 Základní struktura auditu.

Audit může být proveden jako interní, ale i jako externí, tj. osobami mimo vlastní organizaci.

8. Proces věcného auditu projektu

Proces věcného auditu projektu je možné strukturovat a upravit podle jednotlivých fází projektu. Audit lze vykonat v době realizace každé z jednotlivých fází, v době ukončení jednotlivých fází nebo po ukončení realizace celého projektu na základě rozhodnutí uživatelů metodiky věcného auditu projektu.

1. Přípravná fáze

- Seznámení se auditora s Metodikou věcného auditu projektu
- Porozumění auditovanému objektu a seznámení se s auditovaným projektem
- Stanovení cíle auditu – v souladu s doporučením v této metodice
- Stanovení předmětu auditu (auditované fáze)
- Sestavení auditorského týmu – auditorský tým je vždy minimálně dvoučlenný z důvodu naplnění kritéria objektivnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že projektový manažer je hlavním zdrojem informací při aplikaci dotazníkových šetření, není vhodné jej zařazovat do auditního týmu.
- Sestavení časového plánu auditu
- Určení požadovaného důkazního materiálu, volba vhodných technik auditu
- Získávání dat – seznam požadované dokumentace

2. Prováděcí fáze

- Realizace auditu dle stanoveného cíle a rozsahu, resp. předmětu auditu
- Užití jednotlivých nástrojů: analýza dokumentů, vyplňování dotazníků, vedení rozhovorů, záznam do check-listů
- Získávání dalších dodatečných dat, materiálů v případě potřeby

3. Vyhodnocovací/analytická fáze

- Analýza zjištěných výsledků
- Získávání a analýza dalších dodatečných dat, materiálů

4. Závěrečná fáze

- Identifikace a popis zjištění v rámci auditu, včetně závažnosti jednotlivých zjištění



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Sepsání draftu auditní zprávy k projektu, interpretace zjištěných výsledků, včetně doporučení auditního týmu k jednotlivým zjištěním
- Seznámení auditního týmu s draftem zprávy a stanovení lhůty pro jeho stanovisko ke zjištěním uvedeným ve zprávě
- Zpracování finální zprávy včetně doporučení na základě vyhodnocení stanoviska auditního týmu
- Předání finální verze zprávy auditnímu týmu a požádání o přijetí opatření k doporučením uvedeným ve zprávě
- Zpracování opatření (jaké bude učiněno opatření a do kdy bude splněno) k doporučením uvedeným ve zprávě auditním týmem
- Předání auditní zprávy, včetně návrhu opatření vedení školy

9. Používané metody

V rámci věcného auditu projektů je doporučeno užití následujících základních metod:

- Analýza auditní dokumentace
- Checklist - kontrola provedených úkonů, vytvořených dokumentů prostřednictvím vytvořených seznamů „checklistů“ (kontrolních listů)
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu
- Sebehodnotící dotazník

10. Obsah auditní zprávy

Návrh auditní zprávy je přílohou této metodiky (příloha č. 8). Auditor si může obsah auditní zprávy upravit dle vlastních potřeb. Minimální rozsah auditní zprávy by však měl být následující:

1. Úvod

Identifikace auditu, identifikace klienta auditu, předmět auditu, cíl auditu, informace o auditorovi, auditovaném, informace o auditovaném projektu, rozsah auditu.

2. Informace o průběhu auditu

Průběh realizace, termín realizace, ověřované dokumenty a zdroje, metody auditorské práce, popis auditorských prací.

3. Zjištěné nedostatky

Seznam zjištěných nedostatků, dle jednotlivých oblastí uvedených v předmětu auditu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Návrh doporučení na zlepšení k jednotlivým zjištěným nedostatkům

Návrh na implementaci konkrétních opatření do procesů a interních dokumentů organizace auditovaného.

5. Přílohy auditní zprávy

11. Základní struktura auditu

Auditovaná fáze projektu	Auditovaná oblast	Auditovaná podoblast	Metoda/nástroj auditu	Zdroje informací
Vznik projektu	Proč a jak projekt vznikl	Identifikace problému / výzvy Stanovení cíle a přínosů projektu Výběr a jmenování projektového manažera Založení projektu	Analýza auditní dokumentace Check-list Rozhovor – doplňující otázky k check-listu	Definice cíle prostřednictvím trojimperativu Zakládací listina projektu Jmenování projektového manažera
Navrhování projektu	Hranice projektu, základní parametry	Stanovení věcných hranic projektu Stanovení metrik projektu Proces řízení změn v projektu	Analýza auditní dokumentace Check-list Rozhovor – doplňující otázky k check-listu	Definice SMART cíle Logická rámcová matice/Logický rámec projektu
	Organizační struktura projektu	Stanovení organizačních hranic projektu Stanovení mantinelů k rozhodování		Analýza zainteresovaných stran Analýza rizik, Registr rizik
	Procedury změnového řízení	Stanovení postupů změnového řízení Stanovení věcných hranic změn		Organizační struktura projektu Matice odpovědností

Auditovaná fáze projektu	Auditovaná oblast	Auditovaná podoblast	Metoda/nástroj auditu	Zdroje informací
	Analýza rizik	Předpoklady realizace Rizika projektu		
Plánování projektu	Plány vzniklé před realizací projektových aktivit	Plánování výstupů „CO?“ Plánování postupu „JAK?“ Plánování vlastních a externích zdrojů realizace „S KÝM?“ Plánování harmonogramu – plán „KDY?“ Plánování rozpočtu – plán „ZA KOLIK?“ Plánování nákupu	Analýza auditní dokumentace Check-list Rozhovor – doplňující otázky k check-listu	WBS, seznam pracovních balíčků Síťový graf, Ganttův diagram Komunikační plán, Analýza zájmových skupin, plán nákupů Ganttův graf, harmonogram projektu, Metoda kritické cesty Rozpočet projektu, kalkulace Směrný plán projektu Analýza rizik, Registr rizik, Opatření k eliminaci rizik Plán nákupu, plán kvality
	Aktualizace dokumentů	Aktualizace registru rizik Aktualizace komunikačního plánu		
Realizace projektu	Proces řízení realizace projektu	Nastavení procesu řízení projektu Systém řízení dokumentace projektu	Analýza auditní dokumentace Check-list Rozhovor – doplňující otázky k check-listu	Aktualizace plánů projektu (všechny nástroje z fáze plánování projektu) Řízení nákupu/zakázek projektu EVM (řízení vytvořené hodnoty projektu)
	Proces řízení výsledků a výstupů projektu a jejich měření	Nastavení procesu řízení výsledků a výstupů projektu		

Auditovaná fáze projektu	Auditovaná oblast	Auditovaná podoblast	Metoda/nástroj auditu	Zdroje informací
	Proces řízení změn a rizik	Nastavení procesu řízení změn projektu a rizik		Aktualizace směrného plánu projektu Vyhodnocení rizik
Ukončení projektu	Předání výsledku projektu	Provedení procesu předání výsledku Provedení procesu akceptace výsledku	Analýza auditní dokumentace Check-list Rozhovor – doplňující otázky k check-listu	Předávací protokoly, akceptační protokoly, protokoly o ukončení služeb Závěrečná zpráva projektu
	Vyhodnocení projektu	Provedení vyhodnocení řízení a realizace projektu		
	Uzavření projektu	Formální ukončení projektu Návrhy na zlepšení		

Další oblasti auditu		
Celkové zhodnocení kvality projektového řízení	Souhrnné vyhodnocení procesu řízení projektu	Analýza auditní dokumentace Check-list Rozhovor – doplňující otázky k check-listu
Behaviorální dovednosti	Aplikace behaviorálních kompetencí při realizaci projektu projektovým manažerem	Sebehodnoticí dotazník pro projektového manažera

Jednotlivé auditované fáze projektu a oblasti auditu jsou podrobněji popsány v dalších kapitolách této metodiky, včetně nástrojů pro provedení auditu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12. Metodika auditu dle jednotlivých fází a oblastí

12.1 Fáze „Vznik projektu“

1. Co je cílem této fáze?

Cílem této fáze je založit projekt.

Na konci této fáze je rozhodnuto o založení projektu a pokračování projektu do další fáze.

2. Co se v této fázi dělá?

Identifikuje se problém, rozhoduje se, zda se bude řešit jako projekt, ustanovuje se projekt a jmenuje se projektový manažer.

Provádíme:

- Analyzujeme stávající stav v organizaci, identifikujeme problémy
- Rozhodnutí o problému k řešení
- Definujeme cíl projektu (CO?, KDY? ZA KOLIK?)
- Rozhodujeme o založení projektu
- Jmenování projektového manažera

Použitelné nástroje projektového řízení:

- Trojimperativ
- Zakládací listina

3. Nástroje auditu

- Analýza auditní dokumentace
- Check-list
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12.2 Fáze „Navrhování projektu“

1. Co je cílem této fáze

Cílem této fáze je stanovit hranice projektu, vytvořit organizační strukturu projektu, zanalyzovat rizika a vytvořit komunikační plán.

Na konci této fáze je rozhodnuto o základních hranicích projektu a pokračování projektu do další fáze.

2. Co se v této fázi dělá?

- Stanovení věcných hranic projektu
 - Definice cíle projektu
 - Hranice finančních nákladů
 - Termínové hranice
 - Požadavky na kvalitu produktů
 - Požadavky na zdroje
 - Identifikace základních předpokladů pro realizaci projektu
- Stanovení organizační struktury projektu
- Složení projektového týmu, role v týmu, kompetence a odpovědnosti členů týmu
- Složení řídicího výboru
- Stanovení metrik projektu
- Stanovení mantinelů k rozhodování
- Analýza rizik projektu

Provádíme:

- Definujeme SMART cíl
- Zpracujeme logickou rámcovou matici/logický rámec projektu
- Analýzu zainteresovaných stran
- Analýzu rizik

Použitelné nástroje projektového řízení:

- Logická rámcová matice/Logický rámec projektu
- Registr rizik
- Analýza zainteresovaných stran
- Komunikační plán
- Organizační struktura projektu

3. Nástroje auditu

- Analýza auditní dokumentace
- Check-list
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12.3 Fáze „Plánování projektu“

1. Co je cílem této fáze

Fáze plánování navazuje na fázi navrhování projektu. Cílem fáze plánování je zpřesnit rozsah projektu. Výstupem této fáze jsou odsouhlasené plány projektu CO? JAK? S KÝM? KDY? ZA KOLIK?

Na konci této fáze je rozhodnuto o pokračování projektu do další fáze.

2. Co se v této fázi dělá?

V této fázi dochází k vypracování podrobných plánů projektu, které musí být odsouhlaseny zadavatelem a projednány se zainteresovanými stranami.

Vytváříme:

- Plán rozsahu projektu – CO? (včetně jasně definovaných požadavků na jakost)
- Časový plán projektu – JAK? KDY? S KÝM?
- Rozpočet projektu – ZA KOLIK?
- Plán nákupu a plán kvality

Použitelné nástroje projektového řízení:

- WBS projektu
- Síťový graf, diagram
- Úsečkový diagram
- Ganttův diagram
- Rozpočet projektu
- Histogram zdrojů
- Kritická cesta projektu
- Kritický řetěz
- Techniky odhadování
- Směrný plán projektu
- Registr rizik
- Komunikační plán
- Plán nákupu
- Plán kvality

3. Nástroje auditu

- Analýza auditní dokumentace
- Check-list
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12.4 Fáze „Realizace projektu“

1. Co je cílem této fáze

Fáze realizace navazuje na fázi plánování projektu. Cílem fáze realizace je dosáhnout cíle projektu se stanovenými zdroji v požadované kvalitě, rozsahu a časovém rámci. Výstupem této fáze jsou vytvořené produkty, jimiž je dosahován cíl projektu.

Na konci této fáze je rozhodnuto o pokračování projektu do další fáze.

2. Co se v této fázi dělá?

V této fázi dochází k vytváření či zajištění vytváření stanovených výstupů projektu podle podrobných plánů projektu a prostřednictvím definovaných aktivit.

Průběžně jsou řízeny postup realizace (harmonogram, rozpočet, změny, aktivity, zdroje a vytíženost zdrojů), výsledek projektu (výstupy, indikátory) a rizika projektu, prostřednictvím aktualizovaných a zpřesňovaných plánů a případných změnových procesů, které však musí být odsouhlaseny zadavatelem a dle významnosti také projednány se zainteresovanými stranami.

Naplnujeme, aktualizujeme a zpřesňujeme:

- Plán rozsahu projektu – CO? (včetně jasně definovaných požadavků na jakost)
- Časový plán projektu – JAK? KDY? S KÝM?
- Rozpočet projektu – ZA KOLIK?
- Registr rizik

Vytváříme:

- Dokumentaci projektu
- Podrobné plány (je-li to vhodné – např. rozpisy prací)

Použitelné nástroje projektového řízení:

- WBS projektu
- Síťový graf, diagram
- Úsečkový diagram
- Ganttův diagram
- Rozpočet projektu
- Histogram zdrojů
- Kritická cesta projektu
- Kritický řetěz
- Techniky odhadování
- Směrný plán projektu
- Registr rizik
- Komunikační plán
- Sledování rozpracovanosti (EVM, SSD atd.)
- Výběr dodavatelů a uzavírání smluv



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Nástroje auditu

- Analýza auditní dokumentace
- Check-list
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12.5 Fáze „Ukončení projektu“

1. Co je cílem této fáze

Cílem fáze ukončení je předat produkty a výstupy zadavateli projektu v akceptovatelné kvalitě, přijmout opatření pro případná zlepšení v organizaci a projekt formálně ukončit a zarchivovat.

Výsledkem této fáze je ukončený projekt.

2. Co se v této fázi dělá?

- Předání produktů (výstupy, služby) zadavateli
- Převzetí produktů zadavatelem
- Akceptování produktů zadavatelem, včetně kvality
- Prohlášení, že projekt je ukončen
- Realizace závěrečné schůzky řídicí komise
- Vyhodnocení realizovaných postupů, vytvořených produktů (šablony, formuláře apod.), organizace práce
- Uzavření projektu – oznámení o ukončení projektu, zrušení organizační struktury projektu, archivace dokumentů a postupů
- Zpropagování ukončení projektu a jeho výstupů

3. Nástroje auditu

- Analýza auditní dokumentace
- Check-list
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12.6 Behaviorální kompetence

1. Cílem hodnocení

Cílem je vyhodnocení úrovně aplikace behaviorálních kompetencí¹ při řízení projektu.

2. Přístup k hodnocení

Projektové řízení předpokládá zvládnutí technických, ale současně také behaviorálních kompetencí pro úspěšnou realizaci projektu. Pouze pro účely provádění auditu projektovým manažerem auditovaného projektu je součástí tohoto celkového hodnocení sebehodnoticí dotazník projektového manažera pro získání komplexního obrazu o celkovém projektovém řízení auditovaného projektu.

Behaviorální kompetence je možné hodnotit během jakékoliv fáze projektu.

3. Nástroje auditu

- Sebehodnoticí dotazník na behaviorální kompetence²

12.7 Celkové zhodnocení

1. Cílem hodnocení

Celkové zhodnocení slouží k průřezovému vyhodnocení řízeného projektu.

2. Přístup k hodnocení

Tato část auditu slouží k podání zpětné vazby k celkovému řešení projektu, průřezovému vyhodnocení zvolených postupů, logiky struktury projektu, konzistence řízeného projektu v jednotlivých fázích.

Celkové zhodnocení projektu je možné provádět pouze v případě, že realizace projektu byla ukončena.

3. Nástroje auditu

- Analýza auditní dokumentace
- Check-list
- Rozhovor – doplňující otázky k check-listu

¹ Behaviorální kompetence definované v Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.1, Brno: VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ, o. s., 2010, s 314, ISBN 978-80-214-4058-6

² Příloha č. 7



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

13. Slovník pojmů³

Před zahájením vlastního auditu doporučujeme auditorům seznámit se se základními pojmy projektového řízení, např. z publikace Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1, která je k dispozici v elektronické podobě na stránkách <http://www.ipma.cz/web/files/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.1.pdf>

Pojem	Anglicky	Popis
Analýza nákladů a přínosů [technika]	Cost Benefit Analysis (CBA)	Technika porovnání potenciálních nákladů a přínosů spojených s vytvořením produktů projektu. Někdy se může analýza nákladů a přínosů týkat pouze některých aspektů projektu.
Analýza zainteresovaných stran [technika]	Stakeholder Analysis	Analýza všech stran, které jsou aktivně zapojeny do projektu, nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem a které mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.
Balík práce	Work Package	Viz. pracovní balík.
Celková rezerva	Total Float (TF)	Počet časových jednotek, o které lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti proti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní původní trvání celého projektu. Značí se Rc.
Cíl projektu	Objective; Project Purpose; Outcome	Stav, do kterého se chceme realizací projektu dostat. Je to výsledek realizace projektu (např. popis služeb, produktů, díla, ...).
Činnost	Activity	Element popisu procesu prováděného v rámci realizace projektu nebo nějakého byznys procesu. Je to operace nebo sekvence operací, která nějak mění předmětnou realitu s určitým záměrem. Může mít očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem může být dílčí výstup nebo produkt. Větší činnosti bývají nazývány kroky. Prvky nejjemnějšího členění bývají nazývány úkoly/úkony. Hranově nebo uzlově orientovaný síťový graf se skládá z aktivit/činností. Synonymum je aktivita.
Definice cílů a rozsahu prací [dokument]	Statement of Work (SOW)	Dokument, který specifikuje produkty nebo služby, které se mají podle smlouvy dodat.
Definování rozsahu [proces]	Scope Definition	Plánovací proces, při kterém se rozděluje hlavní dodávaný výstup na menší, snáze říditelné složky, které umožní lepší kontrolu.
Dodavatel	Supplier	Organizace nebo osoba, která poskytuje produkt nebo službu. Dodavatel může být vůči organizaci interní;

³ Převzato z: Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.1, Brno: VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ, o. s., 2010, s 314, ISBN 978-80-214-4058-6

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
		nebo externí. V oblasti projektového řízení je třeba rozlišovat, jestli máme na mysli dodavatele vstupů do projektu nebo dodavatele vlastního projektu.
Dopad rizika	Risk Effect	Děj s nepříznivým nebo příznivým vlivem na projekt, který je nastartován výskytem nějaké události (hrozby nebo příležitosti).
Dostupnost zdroje	Resource Availability	Volná kapacita zdroje, která je k dispozici pro jeho přiřazení.
Etapa	Stage	Skupina logicky spolu souvisejících projektových činností, vrcholících obvykle dokončením některého z hlavních dodávaných výstupů. Etapy člení realizační fázi projektu na dílčí části, které se obvykle časově nepřekrývají. Rozčlenění projektu na etapy slouží k řízení globálních rizik projektu.
Fáze	Phase	Viz fáze projektu.
Fáze projektu	Project Phase	Skupina logicky spolu souvisejících činností z hlediska řízení projektu. Část životního cyklu řízení projektu, která slouží ke stanovení řídicích dokumentů projektu a řídicích procesů projektového řízení a jejich provádění. Členění závisí na použité metodice řízení projektu. Příklad typických fází projektu je: inicializace; plánování; realizace; uzavření. Někdy bývá chápána "fáze projektu" jako synonymum k "etapa" – to není z hlediska srozumitelnosti a jasnosti komunikací výhodné.
Fáze řízení projektu	Project Management Phase	Viz fáze projektu
Ganttův diagram [dokument]	Gantt Chart	Dokument, který graficky znázorňuje informace z harmonogramu formou řádkového grafu. V typickém Ganttově diagramu je vlevo uveden seznam činností a dalších prvků projektu, v horní liště obrázku je uvedena časová osa. Doby trvání činností jsou znázorněny vodorovnými úsečkami, které jsou umístěny v odpovídajícím řádku seznamu a začínají a končí podle času zahájení a ukončení.
Ganttův graf	Gantt graph	Jedná se o Ganttův diagram doplněný o logické závislosti mezi činnostmi. Viz Ganttův diagram.
Harmonogram [dokument]	Schedule	Viz harmonogram projektu.
Harmonogram projektu [dokument]	Project Schedule	Dokument obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a plánovaná data plnění milníků.
Hierarchická struktura prací [dokument]	Work Breakdown Structure (WBS)	Dokument, který obsahuje hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
		úroveň jednotlivých pracovních balíčků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Definuje 100 % věcného rozsahu projektu. Každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu. Některé metodiky překládají a popisují tento termín nesprávně jako hierarchický rozpad činností.
Hodnota rozpracovanosti	Earned value (EV)	Hodnota rozpracovaného produktu vyjádřená plánovanými náklady na rozpracovaný produkt k datu měření a kontroly. Hodnota EV představuje procentuální hodnotu množství plánovaných nákladů, které měly být vynaloženy na daný produkt k datu měření a kontroly.
Identifikace rizika [proces]	Risk Identification	Určování, která rizika mohou projekt ovlivnit a zdokumentování jejich charakteristik. Obvykle používané nástroje jsou brainstorming a kontrolní seznamy.
Komunikační plán [dokument]	Communication Management Plan	Dokument popisující komunikační potřeby a komunikace spouštějící události v projektu, způsob, typ a čas pro jednotlivé druhy komunikací. Povinnou položkou dokumentu je určení odpovědné osoby za jednotlivé typy komunikací. Tento dokument může mít formální i neformální status. Je součástí plánu řízení projektu.
Kritická cesta	Critical Path	Cesta v síťovém grafu s nejdelším trváním. Je složena z kritických činností. Zpoždění kterékoliv činnosti ležící na kritické cestě znamená zpoždění celého projektu.
Kritická činnost	Critical Activity	Činnost v síťovém grafu, která nemá časové rezervy (leží na kritické cestě).
Logická rámcová matice/logický rámec projektu [dokument]	Logical Framework Matrix (LFM)	Dokument ve formě tabulky 4x4, který popisuje strategii projektu. Obsahuje popis vlastního projektu v souvislosti s vnějšími předpoklady. Zároveň tato matice stanovuje metriky pro hodnocení kvality. Pomáhá v plánování, řízení a vyhodnocení projektu. Představuje základnu pro přípravu plánu projektu a pro vytvoření monitorovacího systému v průběhu jeho realizace a také rámec pro jeho hodnocení.
Logický rámec [dokument]	Logframe	Viz logická rámcová matice.
Manažer projektu	Project Manager (PM)	Osoba, která akceptovala pověření řízením projektu. Je odpovědná řídicím a kontrolním strukturám za dosažení cíle projektu. Manažer projektu odpovídá za plánování, podávání zpráv o stavu projektu a za průběžnou kvalitu dodávaných výstupů. Viz vedoucí projektu
Matice odpovědnosti [dokument]	Accountability Matrix; Responsibility Matrix	Viz matice přiřazení odpovědnosti.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
Matice přiřazení odpovědností [dokument]	Responsibility Assignment Matrix (RAM)	Tabulka, která propojuje organizační strukturu projektu s hierarchickou strukturou prací (WBS) a tím přiřazuje každý prvek odpovědné osobě.
Metoda kritické cesty [technika]	Critical Path Method (CPM)	Základní deterministická technika pro časový rozbor projektu zobrazeného hranově nebo uzlově orientovaným síťovým grafem. Hledají se vzájemně závislé činnosti s nulovou časovou rezervou, které vytvářejí tzv. kritickou cestu.
Metoda řízení dosažené hodnoty projektu [technika]	Earned Value Management (EVM)	Technika pro integraci rozsahu, harmonogramu a nákladů, která slouží k měření postupu projektu. Porovnává objem práce, který byl plánován, se skutečně provedeným objemem práce, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.
Metrika	Metric	Objektivně změřitelný a ověřitelný ukazatel, který slouží ke změření toho, co měříme.
Milník	Milestone	Jasně definovaná významná událost na projektu (časový okamžik), ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod zpětné kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou délku trvání.
Námět na projekt [dokument]	Preliminary Project Charter	Předběžná zadávací listina projektu. Dokument, který slouží k posouzení, zda navrhovanou akci ustanovit jako projekt.
Plán komunikace [dokument]	Communication Management Plan	Viz komunikační plán.
Plán projektu [dokument]	Project Plan	Dokument, který definuje, jak má být realizace projektu vykonávána, sledována a kontrolována. Může být rozčleněn na hlavní plán a dílčí plány, rozdělen do více dokumentů podle jednotlivých věcných aspektů. Primárním účelem je dokumentovat předpoklady rozhodnutí přijatých při plánování, usnadnit komunikaci mezi zainteresovanými a dokumentovat schválené směrné plány (baselines) rozsahu, nákladů a harmonogramu.
Plán řízení kvality [dokument]	Quality Management Plan	Dokument, který popisuje, jak bude projektový tým při realizaci projektu splňovat politiku jakosti organizace, v rámci které bude projekt realizován. Tento dokument je částí plánu řízení projektu.
Plán řízení rizik [dokument]	Risk Management Plan	Dokument, který popisuje, jak bude strukturováno a vykonáváno řízení projektových rizik. Tento dokument je částí plánu řízení projektu. Může být formální i neformální, rámcový i detailní. Informace v tomto plánu závisí na velikosti projektu a jeho věcném obsahu. Plán řízení rizik je jiný dokument než Plán protirizikových opatření (který obsahuje seznam identifikovaných rizik, návrhy opatření a odpovědné osoby).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
Plánování rozsahu [proces]	Scope Planning	Proces postupného zpřesňování práce na projektu, který zahrnuje vypracování písemné formulace rozsahu, zpravidla vyjádřeného ve formě WBS, a obsahujícího posouzení projektu, hlavní dodávané výstupy a cíle projektu.
Plánování řízení rizik [proces]	Risk Management Planning	Proces rozhodování, jak přistupovat k rizikům a jak plánovat omezování rizik projektu.
Plánování zdrojů [proces]	Resource Planning	Proces přiřazování zdrojů k plánovaným činnostem projektu, včetně jejich množství.
Podnět na projekt [dokument]	Preliminary Project Charter	Viz námět na projekt.
Podpůrný tým	Support Team	Členové zainteresované strany Zákazník, kteří podporují vlastní řešitele projektu svými znalostmi, vlivem apod. Za vytvoření výsledků projektu nenesou přímou odpovědnost, pouze napomáhají k jejich vytvoření.
Portfolio projektů	Project Portfolio	Je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.
Pracovní balík	Work Package	Prvek nejnižší úrovně hierarchické struktury prací (WBS).
Produkt	Product	Konkrétní, pojmenovaný výsledek činnosti, etapy, projektu. Produktem může být i provedení služby. Viz Výstup.
Program	Programme	Je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.
Projekt	Project	Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.
Projektový manažer	Project Manager	Osoba určená organizací, odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Viz manažer projektu a vedoucí projektu.
Projektový tým	Project Team	Osoby podílející se přímou prací na realizaci projektu (řešitelský tým a vedení projektu).
Přínos projektu	Benefit	Přínosy jsou užítky, které se mohou dostavit používáním dosažených cílů projektu (užíváním stavu projektem dosaženého). Míra dosažení přínosů je ovlivněna vnějšími předpoklady. Za dosažení přínosů

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
		nemůže být plně odpovědný projektový manažer a jeho tým. Při specifikaci projektu nemůže být jedna a táž věc zároveň cílem projektu a přínosem projektu.
Registr rizik [dokument]	Risk Register	Viz plán protirizikových opatření.
Rejstřík rizik [dokument]	Risk Register	Viz plán protirizikových opatření.
Rezerva	Reserve	Opatření v plánu projektu zmírňující nákladová a/nebo časová rizika. Používá se obvykle s upřesněním (např. rezerva na řídicí činnosti, rezerva na nepředvídatelné události), aby bylo zřejmé, jaký typ rizik se má tímto opatřením zmírnit. Přesný význam upřesňujících výrazů se mění podle aplikační oblasti.
Riziko	Risk	Nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu.
Rozpočet projektu [dokument]	Project Budget	Dokument, který popisuje celkový objem prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.
Rozsah projektu	Project Scope	Souhrn všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt nebo služba projektem realizovaná byla dodána se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi.
Řešitelský tým	Realization Team	Osoby pracující na realizaci projektu přímo podřízené projektovému manažerovi. Na tento tým je delegována odpovědnost za vytvoření výstupů projektu.
Řídicí komise	Project Steering Committee	Viz řídicí výbor projektu.
Řízení dosažené hodnoty projektu	Earned Value Management (EVM)	Metoda integrace rozsahu, harmonogramu a zdrojů k měření postupu projektu. Porovnává objem práce, který byl plánován, s tím, který byl skutečně proveden, aby se dalo určit, zda vývoj nákladů a plnění harmonogramu odpovídají plánu.
Řídicí výbor projektu	Project Steering Committee	Skupina vedoucích pracovníků zadavatele i realizátora, která odpovídá za odsouhlasení výsledků projektu a rovněž za dodržování strategického zaměření.
Řízení projektu	Project Management (PM)	Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.
Řízení rozpočtu [proces]	Control Cost	Proces řízení stavu projektu z pohledu rozpočtu a řízení změn v rámci směrného plánu rozpočtu (cost baseline).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
Schéma odpovědnosti	Responsibility Chart	Viz matice přiřazení odpovědností.
SMART [technika]	SMART	Technika stanovování cílů, kdy je kladen důraz na specifičnost, měřitelnost, akceptovatelnost (přijetí), reálnost a termínovanost cíle.
Směrný plán [dokument]	Baseline	Dokument, který obsahuje schválený plán projektu (věcný, časový a nákladový) včetně schválených změn. Obvykle se uvádí s bližším určením (např. směrný plán rozsahu a kvality, směrný plán nákladů, směrný harmonogram, směrný plán měření průběhu).
Sponzor projektu	Project Sponsor	Osoba, která odpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace. Dokáže zajistit zdroje potřebné pro projekt (finanční, lidské, materiální). Pozn.: Je to role, která většinou splývá s rolí vlastníka projektu. Viz vlastník projektu.
Strategie projektu [dokument]	Project Strategy	Souhrnný dokument, který stanovuje záměry, cíl projektu, hrubý rozsah (dodávané výstupy), postup, klíčové akceptační metriky a odhad celkového rozpočtu. Musí obsahovat zdůvodnění, proč je projekt řešen. Odráží i vnější aspekty ovlivňující proveditelnost projektu. Strategie se vytváří na začátku projektu a v průběhu projektu může být revidována a je vhodné ji zakotvit v podnikatelské strategii subjektu, pro který je projekt realizován. Strategii projektu lze zpracovat např. formou Logické rámcové matice.
Trojimperativ [technika]	Triple Constraint	Cíl projektu vyjádřený v dimenzích výsledek (kvalita), čas a náklady.
Tým vedení projektu	Project Management Team	Členové projektového týmu, kteří se přímo podílejí na činnostech řízení projektu. U malých projektů mohou do týmu pro řízení patřit virtuálně všichni členové projektového týmu.
Vlastník projektu - Zadavatel	Project Owner	Osoba, která odpovídá za veškeré vztahy, které má projekt k byznysu organizace. Pozn.: Je to role, která většinou splývá s rolí Sponzor projektu. Viz sponzor projektu.
Zadávací listina projektu [dokument]	Project Charter	Viz zakládací listina projektu.
Zainteresovaná strana	Stakeholder	Osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.
Zakládací listina [dokument]	Project Charter	Viz zakládací listina projektu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem	Anglicky	Popis
Zakládací listina projektu [dokument]	Project Charter	Dokument, kterým se formálně deklaruje existence projektu. Opravňuje manažera projektu použít na projektových činnostech zdroje organizace.
Záměr projektu	Goal	Záměr projektu je dlouhodobý, obvykle strategický cíl, k jehož dosažení napomáhá realizace několika projektů/programů. Míra dosažení záměru je ovlivněna vnějšími předpoklady. Za jeho dosažení nemůže být projektový manažer a jeho tým plně odpovědný. Musí mít formu dokumentu.
Zdroj	Resource	Lidé, zařízení a infrastruktura (jako je náradí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba. Použitím zdroje se omezuje pouze jeho dostupnost - nespotřebovává se (na rozdíl od materiálu, který se činnostmi projektu spotřebovává).

14. Literatura

DVOŘÁČEK, J. Audit podniku a jeho operací; C.H.Beck, Praha, 2005. ISBN 80-7179-809-6.

Česká technická norma ČSN ISO 10006 ed.2 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektu, Praha : Český normalizační institut, 2004.

Česká technická norma ČSN EN ISO 90001 – Systémy managementu kvality – požadavky, Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

Česká technická norma ČSN EN ISO 19011 – Systémy pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu, Praha : Český normalizační institut, 2003.

Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.1, Brno : VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ, o. s., 2010, ISBN 978-80-214-4058-6.

15. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vznik projektu

Příloha č. 2 – Navrhování projektu

Příloha č. 3 – Plánování projektu

Příloha č. 4 – Realizace projektu

Příloha č. 5 – Ukončení projektu

Příloha č. 6 – Celkové zhodnocení projektu

Příloha č. 7 – Sebehodnotící dotazník – behaviorální kompetence

Příloha č. 8 – Vzor auditní zprávy