Spoločnosť pre projektové riadenie
Project management association of Slovakia

ANGLICKO-SLOVENSKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA
SLOVENSKO - ANGLICKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

SLOVENSKÝ VÝKLADOVÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

1.vydanie
Bratislava, marec 2009

© Spoločnosť pre projektové riadenie, 2009.

Slovník je duševným majetkom Spoločnosti pre projektové riadenie. Akékoľvek jeho komerčné využitie je možné len s písomným súhlasom Spoločnosti pre projektové riadenie.

Zostavil: Igor Trávnik. Odbornými radami spolupracovali a podkladmi prispeli členovia terajšieho i predchádzajúcich výborov SPPR.

PREDSLOV

Poslaním SPPR je podpora profesionálneho rozvoja projektového riadenia, najmä: zvyšovanie kvalifikácie odborníkov na projektové riadenie, výmena informácií a skúseností, certifikácia odborníkov na projektové riadenie, podpora pri zavádzaní softvérových systémov, poradenská a konzultačná činnosť pre projektové riadenie. Spoločným menovateľom všetkých týchto rozmerov poslania SPPR je jednotné názvoslovie.

Spoločnosť pre projektové riadenie sa rozhodla vydať oficiálne slovenské názvoslovie projektového riadenia s cieľom vytvoriť spoločnú základňu, od ktorej by sa mohli odvíjať terminológie, špecifické pre jednotlivé metodiky, odvetvia, alebo aj organizácie. Naším cieľom nebolo a nie je vnucovať niekomu toto názvoslovie.

Tento slovník je pre ľudí pracujúcich s projektmi prekračujúcimi hranice nielen jednotlivých organizácií a odvetví, ale aj regiónov a štátov. Vieme, že aj v angličtine má veľa slov viacero významov a často nie je čas hľadať správne kombinácie týchto významov.

Slovenské názvoslovie môže byť dobrou pomôckou taktiež pre vzdelávacie alebo poradenské organizácie. Problémy s nejednotným názvoslovím vrcholia pri overovaní odbornej spôsobilosti odborníkov na projektové riadenie. Certifikácia musí byť totiž nezávislá od lektorov, trénerov a poradcov a má vychádzať z jednotného štandardu znalostí.

Dúfam, že Vám náš slovník pomôže pri Vašej práci. Šťastné projekty Vám v mene výboru SPPR želá

Rudolf Takáč, prezident SPPR

V Trnave, 4.marca 2009

ÚVOD

Výkladový slovník projektového riadenia je ťažiskom tohto dokumentu. Vytvorili sme ho z viacerých podkladov starostlivým hľadaním ich prieniku v neľahkých diskusiách. Nepredkladáme Vám preto výsledky náhodných nápadov, alebo mechanický preklad z jediného prameňa, ale to, čo postupne z týchto diskusií vykryštalizovalo. Vyšli sme predovšetkým zo Súboru požadovaných spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie, čo je slovenská verzia medzinárodného štandardu IPMA Competence Baseline. Zohľadnili sme tiež slovník z Body of knowledge amerického PMI, slovník britského PRINCE2 a viacero ďalších prameňov, najmä PM Glossary na www.maxwideman.com.

Ďalšie časti tohto dokumentu tvoria anglicko-slovenský a slovensko-anglický slovník projektového riadenia a zoznam skratiek, ktoré tu používame. Sú vzájomne previazané hypertextovými odkazmi, ktoré Vám majú uľahčiť orientáciu a vyhľadávanie v tomto slovníku.

Ak hľadáte slovenský ekvivalent k anglickému pojmu, kliknite **tu.**

Ak hľadáte anglický ekvivalent k slovenskému pojmu, kliknite **tu.**

Ak hľadáte slovenský výklad pojmu, kliknite na príslušný pojem buď v anglicko-slovenskom, alebo v slovensko-anglickom slovníku.

Disciplína projektového riadenia sa celosvetovo búrlivo vyvíja. Preto Vám budeme vďační tak za Vaše pripomienky k jestvujúcim pojmom a ich výkladu, ako aj za námety na zaradenie nových, prípadne vyradenie zbytočných pojmov. Môžete ich vrátane upozornení na prípadné preklepy, za ktoré sa vopred ospravedlňujeme, posielať na adresu slovnik@sppr.sk. Veríme, že v dohľadnom čase budeme môcť aj s pomocou Vašich pripomienok zostaviť zdokonalené 2. vydanie tohto slovníka.

Rýchlejšie a lepšie dorozumievanie vo Vašich projektoch Vám za kolektív spracovateľov slovníka želá

Igor Trávnik.

V Bratislave 3.marca 2009

P.S.: Za kolegiálnu pomoc pri zostavení konečnej podoby prvého vydania tohto slovníka ďakujem P. Jászberényimu a R. Takáčovi.

ZOZNAM SKRATIEK

Kliknutím na skratku sa dostanete na slovenský pojem aj s výkladom jeho obsahu.

A

ACWP	Actual Costs of Works Performed

B

BCWS	Budgeted Costs of Works Scheduled
BCWP	Budgeted Costs of Works Performed

C

CBS	Cost Breakdown Structure
CCM	Critical Chain Method

E

EVA	Earned Value Analysis

F

FMEA	Failure Mode and Effect Analysis

I

ICB	IPMA Competence Baseline
ICRG	IPMA Certification Regulations and Guidelines
IPMA	International Project Management Association

O

OBS	Organization Breakdown Structure
OPR	Odborník na projektové riadenie

P

PDR	Project definition report
PPP	Public-private partnership
PRINCE®	Projects in Controlled Environments

R

RACI	Responsible & Accountable & Consulted & Informed
RAM	Responsibility Assignement Matrix, Responsibility & Accountability Matrix
RFP	Request for Proposal

S

SC6	Systém certifikácie (6.verzia)
SIPR	Slovenský inštitút projektového riadenia
SOW	Statement Of Works
SPPR	Spoločnosť pre projektové riadenie
SPS3	Súbor požadovaných spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie (3.verzia)

T

TOC	Theory of Constraints

W

WBS	Work Breakdown Structure

ANGLICKO-SLOVENSKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

A B C D E F G H I K L M N O P R S T U V W

A

Ability		Schopnosť
Acceptance criteria		Preberacie kritériá
Accounting		Účtovníctvo
Activity		Činnosť
Activity dependency		Nadväznosť činností
Activity description		Opis činnosti
Activity duration		Trvanie činnosti
Activity identifier		Identifikátor činnosti
Activity network		Sieťový graf
Activity precedence		Nadväznosť činností
Activity sequencing		Zoraďovanie činností
Actual costs of work performed		Skutočné náklady vykonaných prác
Arbitration		Arbitráž
Arrow diagram		Hranovo definovaný sieťový graf
Arrow network		Hranovo definovaný sieťový graf
Assertiveness		Asertivita
Assumption		Predpoklad
Audit	Späť	Audit

B

Backward pass		Výpočet vzad
Bar chart		Harmonogram
Baseline		Porovnávacia základňa
Benefits		Prínosy projektu
Benefits realization		Uskutočnenie projektu
Best practice		Odporúčaný postup
Bill of materials		Súpis materiálov
Budget		Rozpočet
Budgeted costs of work performed		Rozpočtované náklady vykonaných prác
Budgeted costs of work scheduled		Rozpočtované náklady plánovaných prác
Buffer		Časový nárazník
Business case		Zdôvodnenie projektu
Business processes		Organizačné procesy
Buyer	Späť	Obstarávateľ

C

Calendar unit		Časová jednotka
Certification body		Certifikačný orgán
Certification of project management specialists		Certifikácia odborníkov na projektové riadenie
Certification system		Systém certifikácie
Chain of projects		Reťazový projekt
Change authority		Výbor pre zmeny
Change budget		Rozpočet pre zmeny
Change control		Riadenie zmien v projekte
Change management		Riadenie zmien v projekte
Change order		Žiadosť o zmenu

Checklist	Späť	Kontrolný zoznam
Checkpoint		Rozhodovací míľnik
Checkpoint report		Správa o stave projektu
Claim		Zmluvný nárok
Claim management		Riadenie zmluvných nárokov
Client		Obstarávateľ
Commissioning		Preberanie prác
Communication		Komunikácia
Communication management		Riadenie komunikácie
Communication plan		Plán komunikácie
Competence		Spôsobilosť
Concession		Výnimka zo súpisu prác
Conditional scheduling		Podmienené časové plánovanie
Configuration		Konfigurácia
Configuration audit		Audit konfigurácie
Configuration management		Riadenie konfigurácie
Conflict		Konflikt
Conflict management		Riadenie konfliktu
Constraint	Späť	Obmedzenie projektu
Consultation		Konzultovanie
Contingency		Rezerva
Contingency budget		Rozpočet pre náhradný plán
Contingency plan		Náhradný plán
Contract		Zmluva
Control		Kontrola projektu
Control and reports		Kontrola a správy
Costs		Náklady
Cost account		Nákladové stredisko
Cost and finance management		Riadenie nákladov a financovania
Cost-benefit analysis		Analýza nákladov a prínosov
Cost breakdown structure		Hierarchická štruktúra nákladov
Cost preformance index		Nákladový index
Cost variance		Nákladová odchýlka
Crashing		Skracovanie
Creativity		Tvorivosť
Crisis		Kríza
Critical chain		Kritický reťazec
Critical chain method		Metóda kritického reťazca
Critical path		Kritická cesta
Critical path method	Späť	Metóda kritickej cesty
Cross check		Krížová kontrola
Cross-organizational project		Vnútroprevádzkový projekt
Customer		Obstarávateľ
Customer's quality expectations		Požiadavky obstarávateľa na kvalitu

D

Daily log		Pracovný denník
Decision gate		Rozhodovací míľnik
Deliverable		Výstup projektu
Dependency diagram		Sieťový graf
Dependent float	Späť	Závislá časová rezerva činnosti

Dummy activity		Fiktívna činnosť
E		
Early start date		Najskôr možný začiatok
Early warning system		Systém včasného varovania
Earned value		Získaná hodnota
Earned value analysis		Analýza získanej hodnoty
Economical analysis		Ekonomická analýza
Effectiveness		Efektívnosť
Effectivity		Účelnosť
Efficiency		Hospodárnosť
Engagement		Angažovanosť
Engagement and motivation		Angažovanosť a motivácia
Estimate		Odhad
Estimate at completion		Predpokladané celkové náklady
Estimation unit		Kalkulačná jednica
Event		Udalosť
Event date		Čas udalosti
Exception		Výnimočná situácia
Exception plan		Náhradný plán
Exception report		Správa o výnimočnej situácii
Executive		Zadávateľ projektu
Expected value of an event	Späť	Očakávaná hodnota udalosti
External project		Vonkajší projekt
F		
Feasibility study		Štúdia uskutočniteľnosti
Financial analysis		Finančná analýza
Financing		Financovanie
Financing and accounting		Financovanie a účtovníctvo
Float		Časová rezerva
Follow-on action recommendation		Návrh na nadäzný projekt
Forward pass		Výpočet vpred
Forward scheduling		Výpočet vpred
Free float	Späť	Voľná časová rezerva činnosti
G		
Gantt chart		Harmonogram
H		
Hammock activity		Súhrnná činnosť
Health, safety and environment		Zdravie, bezpečnosť a ochrana životného prostredia
Human resource development		Riadenie ľudských zdrojov
I		
Information		Informácia
Interested parties		Zúčastnené strany
Internal project		Vnútorný projekt
Invitation for bid		Vyžiadanie ponuky
IPMA Competence Baseline		Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA
Issue		Rozpor
K		
Kick-off meeting		Úvodná porada

Kick-out meeting	Späť	Záverečná porada
Knowledge base		Poznatková základňa

L

Lag	Späť	Odstup
Lead		Odstup
Leadership		Vodcovstvo
Legal aspects		Právne záležitosti
Lesson learned		Poučenie
Life-cycle cost		Náklady životného cyklu
Life cycle of an organization		Životný cyklus organizácie
Line project		Radový projekt
Logical framework		Logický rámec
Logical framework method		Metóda logického rámca
Loop	Späť	Cyklus v sieťovom grafe

M

Management by projects		Riadenie pomocou projektov
Management of organizational change		Riadenie organizačnej zmeny
Master schedule		Súhrnný časový plán
Meeting		Porada
Method		Metóda
Methodics		Metodika
Methodology		Metodológia
Milestone		Míľnik
Multiproject		Multiprojekt
Multitasking	Späť	Súbeh prác

N

Near-Critical Activity		Subkritická činnosť
Negotiation		Vyjednávanie
Network analysis		Sieťová analýza
Network diagram		Sieťový graf
Network diagram path	Späť	Cesta v sieťovom grafe

O

Openess		Otvorenosť
Organization breakdown structure		Hierarchická štruktúra organizácie
Organizational learning		Organizačné učenie sa
Organizational project management maturity model		Model projektovej vyspelosti organizácie

P

Path in the network diagram	Späť	Cesta v sieťovom grafe
Permanent organization		Trvalá organizácia
Portfolio		Portfólio (projektov a programov)
Portfolio orientation		Portfóliová orientácia
Precedence diagram		Uzlovo definovaný sieťový graf
Predecessor		Predchádzajúca činnosť
PRINCE® , PRINCE2		PRINCE2
Probability and impact matrix		Matica pravdepodobností a dopadov
Problem		Problém
Problem solving		Riešenie problémov
Procedure		Procedúra
Process		Proces

Procurement and contract	Späť	Obstarávanie a zmluvy
Procurement management	Späť	Riadenie obstarávania
Procuror		Obstarávateľ
Product life cycle		Životný cyklus produktu
Professional project management		Profesionálne projektové riadenie
Programme		Program
Programme management		Riadenie programu
Programme orientation		Programová orientácia
Project		Projekt
Project appraisal		Hodnotenie projektu
Project archive		Archív projektu
Project audit		Audit projektu
Project background		Pozadie projektu
Project benefits		Prínosy projektu
Project board		Riadiaci výbor projektu
Project brief		Zadanie projektu, alebo niekedy návrh projektu
Project change		Zmena projektu
Project change management		Riadenie zmien v projekte
Project charter		Zadanie projektu
Project classification		Klasifikácia projektov
Project close-out		Ukončovanie projektu
Project context		Prostredie projektu
Project control		Kontrola projektu
Project definition report		Zadanie projektu
Project deliverable	Späť	Výstup projektu
Project duration		Trvanie projektu
Project execution		Uskutočnenie projektu
Project goal		Účel projektu
Project inclusion		Pričlenenie (včlenenie) projektu
Project information system		Informačný systém projektu
Project initiation		Spúšťanie projektu
Project integration		Celostné riadenie projektu
Project life cycle and phases		Životný cyklus projektu a fázy
Project management		Riadenie projektu
Project management body of knowledge		Základňa poznatkov z projektového riadenia
Project management competence		Spôsobilosť na projektové riadenie
Project management cycle		Cyklus riadenia projektu
Project management implementation		Zavedenie projektového riadenia
Project management methodology (methodics)		Metodika projektového riadenia
Project management office		Kancelária projektového riadenia
Project management process group		Skupina procesov riadenia projektu
Project management road map		Mapa projektového riadenia
Project management specialist		Odborník na projektové riadenie
Project management success		Úspech riadenia projektu
Project manager		Manažér projektu
Project manager's task group		Skupina úloh manažéra projektu
Project mandate	Späť	Zadanie projektu
Project maturity		Projektová vyspelosť
Project mission		Poslanie projektu
Project objective		Cieľ projektu

Project office	Späť	Projektová kancelária
Project opportunity		Príležitosť projektu
Project organization		Organizácia projektu
Project oriented organization		Projektovo orientovaná organizácia
Project output		Výstup projektu
Project owner		Zadávateľ projektu
Project performance		Výkonnosť projektu
Project performance measurement		Meranie výkonnosti projektu
Project plan		Plán projektu
Project planning		Plánovanie projektu
Project portfolio management		Riadenie portfólia projektov
Project proposal		Návrh projektu
Project proposer		Navrhovateľ projektu
Project quality		Kvalita projektu
Project quality management		Riadenie kvality projektu
Project report		Správa o stave projektu
Project reporting system		Spravodajstvo o projekte
Project requirements	Späť	Požiadavky na projekt
Project requirements and objectives		Požiadavky na projekt a ciele projektu
Project risk		Riziko projektu
Project schedule		Časový plán projektu
Project scope		Predmet projektu. Rozsah projektu
Project scope management		Riadenie predmetu projektu
Project sponsor		Zadávateľ projektu
Project strategy		Stratégia projektu
Project structures		Štruktúry projektu
Project success		Úspech projektu
Project success factor		Činiteľ úspechu projektu
Project team		Projektový tím
Project time management		Riadenie priebehu projektu v čase
Project triangel		Projektový trojuholník
Projected cost at completion		Predpokladané celkové náklady
Projectized organization		Projektovo orientovaná organizácia
Proposal	Späť	Návrh projektu

Q

Quality cost		Náklady kvality

R

Random event		Náhodná udalosť
Relaxation		Upokojovanie
Reliability		Spoľahlivosť
Request for change		Žiadosť o zmenu
Request for proposal		Vyžiadanie ponuky
Resource availibility		Disponibilita prostriedku
Resource histogram		Súčtová čiara nárokov na prostriedky
Resource leveling		Vyrovnávanie nárokov na prostriedky
Resource scheduling		Rozvrhovanie nárokov na prostriedky
Resource „S curve“		Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok
Resources		Prostriedky
Responsibility matrix		Matica zodpovedností
Restraint		Obmedzenie

Result orientation	Späť	Orientácia na výsledky
Reverse Scheduling		Výpočet vzad
Risk acceptance		Prijatie rizika
Risk log		Register rizík
Risk mitigation		Zmierňovanie rizika
Risk register		Register rizík
Risks and Opportunities	Späť	Riziká a príležitosti

S

S curve		Kumulatívna čiara
Schedule variance		Výkonová odchýlka
Self-control		Sebaovládanie
Slack		Časová rezerva
Social competence		Sociálna spôsobilosť
Special project vehicle		Špeciálna projektová firma
Stage gate		Rozhodovací míľnik
Standard		Štandard
Statement of work		Súpis prác
Start up workshop		Otváracie stretnutie
Strategic project		Strategický projekt
Subnetwork		Čiastkový sieťový graf
Subproject		Podprojekt
Successor activity		Nadväzná činnosť
Systems, products and technology	Späť	Systémy, produkty a technológie

T

Taking use of the opportunity		Využitie príležitosti
Teamwork		Tímová práca
Theory of Constraints		Teória obmedzení
Time scheduling		Časové plánovanie
Tool		Nástroj
Top project		Strategický projekt
Total float		Celková časová rezerva činnosti
Trigger	Späť	Spúšťač výnimočnej situácie

U

Undependent float		Nezávislá časová rezerva činnosti
Uncertain event	Späť	Neistá udalosť

V

Values appreciation		Uznávanie hodnôt

W

Work		Zákazka
Work acceptance		Preberanie prác
Work authorization		Preberanie prác
Work breakdown structure		Hierarchická štruktúra prác
Work package		Pracovný balík
Work productivity	Späť	Produktivita práce

SLOVENSKO-ANGLICKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

A B C Č D E F H I K L M N O P R S Š T U Ú V Z Ž

A

Analýza nákladov a prínosov	Cost-benefit analysis	
Analýza získanej hodnoty	Earned value analysis	
Angažovanosť	Engagement	
Angažovanosť a motivácia	Engagement and motivation	
Arbitráž	Arbitration	
Archív projektu	Project archive	
Asertivita	Assertiveness	
Audit	Audit	
Audit konfigurácie	Configuration audit	
Audit projektu	Project audit	Späť

B

C

Celková časová rezerva činnosti	Total float	
Celostné riadenie projektu	Project integration	
Certifikačný orgán	Certification body	
Certifikácia odborníkov na projektové riadenie	Certification of project management specialists	
Cesta v sieťovom grafe	Network diagram path	
Cesta v sieťovom grafe	Path in the network diagram	
Cieľ projektu	Project objective	
Cyklus riadenia projektu	Project management cycle	
Cyklus v sieťovom grafe	Loop	Späť

Č

Čas udalosti	Event date	
Časová jednotka	Calendar unit	
Časová rezerva	Slack, Float	
Časové plánovanie	Time scheduling	
Časový nárazník	Buffer	
Časový plán projektu	Project schedule	
Čiastkový sieťový graf	Subnetwork	
Činiteľ úspechu projektu	Project success factor	
Činnosť	Activity	Späť

D

Disponibilita prostriedku	Resource availibility	

E

Efektívnosť	Effectiveness	
Ekonomická analýza	Economical analysis	

F

Fiktívna činnosť	Dummy activity	
Financovanie	Financing	
Financovanie a účtovníctvo	Financing and accounting	
Finančná analýza	Financial analysis	Späť

H

Harmonogram	Bar chart, Gantt chart	

Hierarchická štruktúra nákladov	Cost breakdown structure	
Hierarchická štruktúra organizácie	Organization breakdown structure	
Hierarchická štruktúra prác	Work breakdown structure	
Hodnotenie projektu	Project appraisal	
Hospodárnosť	Efficiency	
Hranovo definovaný sieťový graf	Arrow diagram Arrow network	Späť

I

Identifikátor činnosti	Activity identifier	
Informácia	Information	
Informačný systém projektu	Project information system	

K

Kalkulačná jednica	Estimation unit	
Kancelária projektového riadenia	Project management office	
Klasifikácia projektov	Project classification	
Komunikácia	Communication	
Konfigurácia	Configuration	
Konflikt	Conflict	
Kontrola projektu	Project control, Control	
Kontrola a správy	Control and reports	
Kontrolný zoznam	Checklist	
Konzultovanie	Consultation	
Kritická cesta	Critical path	
Kritický reťazec	Critical chain	
Kríza	Crisis	
Krížová kontrola	Cross check	
Kumulatívna čiara	S curve	
Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok	Resource „S curve“	
Kvalita projektu	Project quality	Späť

L

Logický rámec	Logical framework	

M

Manažér projektu	Project manager	
Matica pravdepodobností a dopadov	Probability and impact matrix	
Matica zodpovedností	Responsibility matrix	
Mapa projektového riadenia	Project management road map	
Meranie výkonnosti projektu	Project performance measurement	
Metóda	Method	
Metóda kritického reťazca	Critical chain method	
Metóda kritickej cesty	Critical path method	
Metóda logického rámca	Logical framework method	
Metodika	Methodics	
Metodika projektového riadenia	Project management methodology (methodics)	
Metodológia	Methodology	
Míľnik	Milestone	Späť
Model projektovej vyspelosti organizácie	Organizational project management maturity model	
Multiprojekt	Multiproject	

N

Nadväzná činnosť	Successor activity	
Nadväznosť činností	Activity dependency, Activity precedence	

Najskôr možný začiatok	Early start date	
Náklady životného cyklu	Life-cycle cost	
Náhodná udalosť	Random event	
Náhradný plán	Contingency plan, Exception plan	
Nákladová odchýlka	Cost variance	
Nákladové stredisko	Cost account	
Nákladový index	Cost preformance index	
Náklady	Costs	
Náklady kvality	Quality cost	
Nástroj	Tool	
Návrh na nadäzný projekt	Follow-on action recommendation	
Návrh projektu	Project proposal, Proposal	
Navrhovateľ projektu	Project proposer	
Neistá udalosť	Uncertain event	
Nezávislá časová rezerva činnosti	Undependent float	Späť

O

Obmedzenie projektu	Constraint, Restraint	
Obstarávanie a zmluvy	Procurement and contract	
Obstarávateľ	Buyer, Client, Customer, Procuror	
Očakávaná hodnota udalosti	Expected value of an event	
Odborník na projektové riadenie	Project management specialist	
Odhad	Estimate	
Odporúčaný postup	Best practice	
Odstup	Lag, Lead	
Opis činnosti	Activity description	
Organizácia projektu	Project organization	
Organizačné procesy	Business processes	
Organizačné učenie sa	Organizational learning	
Orientácia na výsledky	Result orientation	Späť
Otváracie stretnutie	Start up workshop	
Otvorenosť	Openess	

P

Plán komunikácie	Communication plan	
Plán projektu	Project plan	
Plánovanie projektu	Project planning	
Podmienené časové plánovanie	Conditional scheduling	
Podprojekt	Subproject	
Porada	Meeting	
Porovnávacia základňa	Baseline	
Portfólio (projektov a programov)	Portfolio	
Portfóliová orientácia	Portfolio orientation	
Poslanie projektu	Project mission	
Poučenie	Lesson learned	
Pozadie projektu	Project background	
Poznatková základňa	Knowledge base	
Požiadavky na projekt	Project requirements	Späť
Požiadavky na projekt a ciele projektu	Project requirements and objectives	
Požiadavky obstarávateľa na kvalitu	Customer's quality expectations	
Pracovný balík	Work package	
Pracovný denník	Daily log	

Právne záležitosti	Legal aspects	
Preberacie kritériá	Acceptance criteria	
Preberanie prác	Work acceptance, Commissioning	
Predchádzajúca činnosť	Predecessor	
Predpoklad	Assumption	
Predpokladané celkové náklady	Estimate at completion, Projected cost at completion	
Predmet projektu. Rozsah projektu	Project scope	
Pričlenenie (včlenenie) projektu	Project inclusion	
Prijatie rizika	Risk acceptance	
PRINCE2	PRINCE® , PRINCE2	
Príležitosť projektu	Project opportunity	
Prínosy projektu	Project benefits	
Prínosy projektu	Benefits	
Problém	Problem	
Procedúra	Procedure	
Proces	Process	
Produktivita práce	Work productivity	Späť
Profesionálne projektové riadenie	Professional project management	
Program	Programme	
Programová orientácia	Programme orientation	
Projekt	Project	
Projektový tím	Project team	
Projektový trojuholník	Project triangel	
Projektovo orientovaná organizácia	Projectized organization	
Prostredie projektu	Project context	
Projektová vyspelosť	Project maturity	
Projektová kancelária	Project office	
Projektovo orientovaná organizácia	Project oriented organization	
Prostriedky	Resources	Späť

R

Radový projekt	Line project	
Register rizík	Risk log, Risk register	
Reťazový projekt	Chain of projects	
Rezerva	Contingency	
Riadenie komunikácie	Communication management	
Riadenie konfigurácie	Configuration management	
Riadenie konfliktu	Conflict management	
Riadenie kvality projektu	Project quality management	
Riadenie ľudských zdrojov	Human resource development	
Riadenie nákladov a financovania	Cost and finance management	
Riadenie obstarávania	Procurement management	Späť
Riadenie organizačnej zmeny	Management of organizational change	
Riadenie projektu	Project management	
Riadenie portfólia projektov	Project portfolio management	
Riadenie pomocou projektov	Management by projects	
Riadenie predmetu projektu	Project scope management	
Riadenie priebehu projektu v čase	Project time management	
Riadenie programu	Programme management	
Riadenie zmien v projekte	Change control, Change management	
Riadenie zmluvných nárokov	Claim management	

Riadiaci výbor projektu	Project board	
Riešenie problémov	Problem solving	
Riziká a príležitosti	Risks and opportunities	Späť
Riziko projektu	Project risk	
Rozhodovací míľnik	Stage gate	
Rozhodovací míľnik	Decision gate	
Rozhodovací míľnik	Checkpoint	
Rozpočet	Budget	
Rozpočtované náklady plánovaných prác	Budgeted costs of work scheduled	
Rozpočtované náklady vykonaných prác	Budgeted costs of work performed	
Rozpočet pre náhradný plán	Contingency budget	
Rozpočet pre zmeny	Change budget	
Rozpor	Issue	
Rozvrhovanie nárokov na prostriedky	Resource scheduling	

S

Sebaovládanie	Self-control	
Schopnosť	Ability	
Sieťová analýza	Network analysis	
Sieťový graf	Dependency diagram, Network diagram, Activity network	
Skracovanie	Crashing	
Skupina procesov riadenia projektu	Project management process group	
Skupina úloh manažéra projektu	Project manager's task group	
Skutočné náklady vykonaných prác	Actual costs of work performed	
Sociálna spôsobilosť	Social competence	
Spoľahlivosť	Reliability	
Spôsobilosť	Competence	
Spôsobilosť na projektové riadenie	Project management competence	
Spravodajstvo o projekte	Project reporting system	
Správa o stave projektu	Checkpoint report, Project report	
Správa o výnimočnej situácii	Exception report	
Spúšťač výnimočnej situácie	Trigger	Späť
Spúšťanie projektu	Project initiation	
Strategický projekt	Top project, Strategic project	
Stratégia projektu	Project strategy	
Súhrnný časový plán	Master schedule	
Subkritická činnosť	Near-Critical Activity	
Súbeh prác	Multitasking	Späť
Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA	IPMA Competence Baseline	
Súčtová čiara nárokov na prostriedky	Resource histogram	
Súhrnná činnosť	Hammock activity	
Súpis materiálov	Bill of materials	
Súpis prác	Statement of work	
Systém certifikácie	Certification system	
Systém včasného varovania	Early warning system	
Systémy, produkty a technológie	Systems, products and technology	

Š

Špeciálna projektová firma	Special project vehicle	
Štandard	Standard	
Štruktúry projektu	Project structures	

Štúdia uskutočniteľnosti	Feasibility study	Späť

T

Teória obmedzení	Theory of Constraints	
Tímová práca	Teamwork	
Trvalá organizácia	Permanent organization	
Trvanie činnosti	Activity duration	
Trvanie projektu	Project duration	
Tvorivosť	Creativity	

U

Udalosť	Event	
Ukončovanie projektu	Project close-out	
Upokojovanie	Relaxation	
Uskutočnenie projektu	Benefits realization	
Uzlovo definovaný sieťový graf	Precedence diagram	
Uskutočnenie projektu	Project execution	
Uznávanie hodnôt	Values appreciation	Späť

Ú

Účel projektu	Project goal	
Účelnosť	Effectivity	
Účtovníctvo	Accounting	
Úspech riadenia projektu	Project management success	
Úspech projektu	Project success	
Úvodná porada	Kick-off meeting	

V

Vnútorný projekt	Internal project	
Vnútroprevádzkový projekt	Cross-organizational project	
Vodcovstvo	Leadership	
Voľná časová rezerva činnosti	Free float	Späť
Vonkajší projekt	External project	
Vyjednávanie	Negotiation	
Vyrovnávanie nárokov na prostriedky	Resource leveling	
Vyžiadanie ponuky	Invitation for bid	
Využitie príležitosti	Taking use of the opportunity	
Vyžiadanie ponuky	Request for proposal	
Výkonnosť projektu	Project performance	
Výnimka zo súpisu prác	Concession	
Výnimočná situácia	Exception	
Výpočet vpred	Forward pass, Forward scheduling	
Výstup projektu	Deliverable	
Výpočet vzad	Backward pass	
Výstup projektu	Project output	
Výkonová odchýlka	Schedule variance	
Výpočet vzad	Reverse Scheduling	
Výstup projektu	Project deliverable	Späť

Z

Zadanie projektu	Project definition report, Project charter, Project mandate, Project brief	
Zadávateľ projektu	Executive, Project owner, Project sponsor	
Zavedenie projektového riadenia	Project management implementation	

Zákazka	Work	
Základňa poznatkov z projektového riadenia	Project management body of knowledge	
Záverečná porada	Kick-out meeting	
Závislá časová rezerva činnosti	Dependent float	Späť
Zdôvodnenie projektu	Business case	
Zdravie, bezpečnosť a ochrana životného prostredia	Health, safety and environment	
Získaná hodnota	Earned value	
Zmena projektu	Project change	
Zmierňovanie rizika	Risk mitigation	
Zmluva	Contract	
Zoraďovanie činností	Activity sequencing	
Zúčastnené strany	Interested parties	

Ž

Žiadosť o zmenu	Request for change	
Životný cyklus organizácie	Life cycle of an organization	
Životný cyklus produktu	Product life cycle	
Životný cyklus projektu a fázy	Project life cycle and phases	Späť

VÝKLADOVÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

A

Akceptačné kritériá

Pozri preberacie kritériá. Späť .

Analýza nákladov a prínosov

Analýza nákladov a prínosov je metóda zisťovania prínosov a nákladov jednotlivých variantov projektu z hľadiska záujmov všetkých zúčastnených strán a ich porovnanie s cieľom vybrať najlepší variant projektu. Výsledok analýzy sa vyjadruje niektorým z ukazovateľov efektívnosti projektu. Pozri finančná analýza. Späť

Analýza získanej hodnoty

Analýza získanej hodnoty je metóda merania výkonnosti projektu v peňažných jednotkách. Porovnáva získanú hodnotu s rozpočtovanými nákladmi plánovaných prác a so skutočnými nákladmi vykonaných prác. Výsledkom sú nákladová odchýlka (tiež rozpočtová odchýlka) a nákladový index, výkonová odchýlka a výkonový index. Späť

Angažovanosť

Angažovanosť je schopnosť úprimného osobného vkladu manažéra projektu, alebo inej osoby do projektu. Angažovaní ľudia veria v projekt a chcú byť jeho súčasťou. Je potrebné, aby manažér projektu uviedol zámery projektu do života a motivoval ostatných, aby dosiahli spoločný cieľ. Späť

Angažovanosť a motivácia

Angažovanosť a motivácia je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.2 v SPS3. Angažovanosť a motivácia podnecujú dobrú pracovnú atmosféru a zvyšujú produktivitu tak jednotlivcov, ako aj projektového tímu. Späť.

Arbitráž

Arbitráž je formalizovaný systém riešenia rozporov. Skladá sa z pravidiel riešenia rozporov a z arbitrov, menovaných zúčastnenými stranami projektu, alebo obchodnými komorami a p. Dobrá zmluva o projekte presne definuje arbitráž, na ktorej sa dohodli strany zmluvy. Späť.

Archív projektu

Archív projektu je tématicky a časovo usporiadaný súbor všetkých dokumentov, použitých pri riadení projektu. Slúži aj ako úložisko skúseností organizácie v podobe získaných poučení. Dostupný archív je predpokladom schopnosti organizácie odhadovať a predvídať. Pozri tiež organizačné učenie sa. Späť.

Asertivita

Asertivita je schopnosť manažéra projektu presvedčivo predniesť svoj názor. Presvedčivo znamená silou argumentu alebo osobnej autority a nie silou oficiálnej autority, vyplývajúcej z postavenia v organizačnej hierarchii. Asertivita pomáha znižovať odpor prostredia projektu pri dosahovaní osobných, alebo skupinových zámerov a cieľov. Asertivita je aj prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.4 v SPS3. Späť

Audit konfigurácie

Audit konfigurácie je súčasť auditu projektu. Späť

Audit projektu

Audit projektu je nezávislá, formalizovaná a podrobná previerka stavu a dokumentácie prác, nákladov, výsledkov, alebo iných aspektov projektu. Jeho účelom je zistiť správnosť a efektívnosť rozpočtovania, účtovníctva, finančných a ďalších súvisiacich postupov v súlade s príslušnými predpismi. Späť

C

Celková časová rezerva

Celková časová rezerva činnosti je rozdiel medzi časom pre uskutočnenie činnosti a jej trvaním. Množstvo času pre uskutočnenie činnosti je rozdiel medzi najneskôr prípustným koncom a najskôr možným začiatkom činnosti. Počas celkovej časovej rezervy sa môže dokončenie činnosti predĺžiť bez predĺženia trvania projektu. Časová rezerva je výsledkom výpočtu a môže sa meniť podľa zmien v časovom pláne projektu. Takto vypočítaná časová rezerva nie je časový nárazník. Pozri aj voľná časová rezerva, závislá časová rezerva a nezávislá časová rezerva. Späť

Celostné riadenie projektu

Celostné riadenie projektu je skupina úloh manažéra projektu, zameraná na projekt ako celok, zohľadňujúc vzťahy medzi príčinami a následkami, spätné väzby a oneskorené doby odozvy. Celostné riadenie projektu je tiež prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.1 v SPS3. Celostné riadenie projektu spája požiadavky, činnosti a výsledky zúčastnených strán a informačné toky pre dosiahnutie cieľov projektu a úspechu projektu. Čím zložitejšie a rôznorodejšie sú očakávania zúčastnených strán, tým profesionálnejšie treba pristupovať k celostnému riadeniu. Hlavným nástrojom celostného riadenia projektu je plán riadenia projektu. Späť

Certifikácia odborníkov na projektové riadenie

Certifikácia odborníkov na projektové riadenie je nezávislé a dobrovoľné overenie odbornej spôsobilosti na projektové riadenie nezávislým certifikačným orgánom podľa vopred daného štandardu odbornej spôsobilosti. Zmyslom certifikácie je umožniť zamestnávateľom vo verejnej aj súkromnej sfére nechať si overiť zhodu schopností uchádzača o prácu manažéra projektu s nárokmi na jej profesionálny výkon. Certifikáciu odbornej spôsobilosti na projektové riadenie ponúkajú aj komerčné vzdelávacie a poradenské inštitúcie. Záujemcovia o certifikáciu by si mali overiť, či sa ponúkaná certifikácia uskutočňuje pod dohľadom nezávislého certifikačného orgánu. Podrobnosti o profesii manažér projektov a programov sú na www.istp.sk. Podrobnosti o certifikácii odbornej spôsobilosti na projektové riadenie na Slovensku sú dostupné na www.sppr.sk. Späť

Certifikačný orgán

Certifikačný orgán na certifikáciu osôb (ďalej len certifikačný orgán) je organizácia, ktorá certifikuje v súlade s EN 45011, ISO/IEC 17024:2003 "Posudzovanie zhody. Všeobecné požiadavky na orgány vykonávajúce certifikáciu osôb". Príprava uchádzačov o osvedčenie spôsobilosti nesmie byť súčasťou certifikácie. Hodnotitelia musia byť nezávislí od komerčných a iných záujmov a od akýchkoľvek súčasných alebo predchádzajúcich väzieb na uchádzača. Certifikačný orgán nepoužíva postupy sťažujúce žiadateľom prístup k certifikácii, ktoré by boli nad rámec ustanovení EN ISO/IEC 17024:2003. Požiadavky na spôsobilosť sú vecného charakteru (vedomosti a schopnosti) a neviažu sa na konkrétne organizácie a osoby zabezpečujúce vzdelávanie a výcvik. Certifikačným orgánom pre certifikáciu odborníkov na projektové riadenie na Slovensku je Slovenský inštitút projektového riadenia (SIPR). Späť

Cesta v sieťovom grafe

Cesta v sieťovom grafe je postupnosť uzlov a hrán sieťového grafu. Dĺžka tejto cesty sa zvyčajne vyjadruje v časových jednotkách. Vtedy je dĺžka cesty v sieťovom grafe daná súčtom trvaní činností, tvoriacich cestu v sieťovom grafe. Pozri aj kritickú cestu. Späť

Ciele projektu

Základný cieľ projektu je dodanie zmluvne dohodnutého predmetu a rozsahu projektu pri dodržaní aktuálnych zmluvne dohodnutých obmedzení a s prijateľnou mierou rizika. Splnenie tohto cieľa projektu je predpokladom naplnenia vyššieho účelu projektu. Spôsob splnenia cieľa má byť prijateľný pre zadávateľa projektu a ostatné zúčastnené strany projektu. V opačnom prípade vzniká zdroj rozporov a rizík projektu. Cieľ projektu sa zvyčajne definuje pomocou ucelenej hierarchicky usporiadanej sústavy

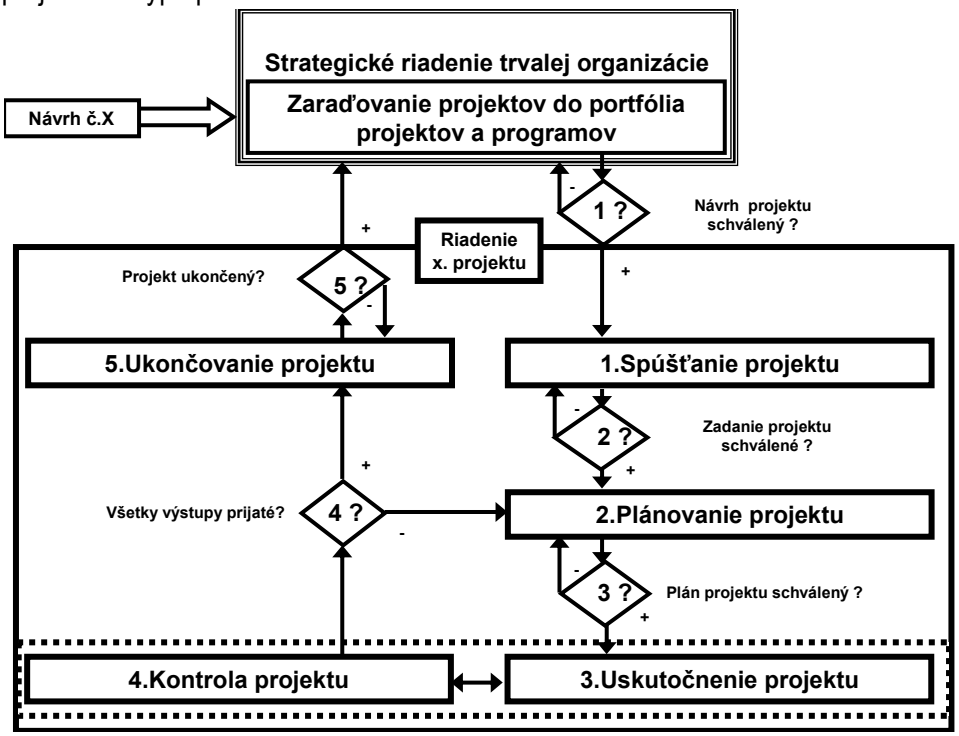
cieľov nižších úrovní (pozri logický rámec).

Pôvodný spôsob definovania cieľov predstavuje tzv. projektový trojuholník (predmet, čas, náklady) a nerozlišuje, čo je cieľom a čo obmedzením projektu. Novší spôsob predstavuje tzv. projektový štvoruholník (predmet v požadovanej kvalite, čas, náklady a spokojnosť obstarávateľa projektu). V rámci neho sa odporúča rozlíšiť, čo je cieľom a čo obmedzením, prípadne predpokladom projektu.

Okrem cieľov projektu je vhodné definovať aj doplnkové ciele projektu a tzv. „neciele“ (t.j. to, čo sa výslovne vylučuje z cieľov projektu). Ciele projektu sa majú splniť, doplnkové ciele tvoria hodnotu navyac, ale nemusia sa splniť. Späť

Cyklus riadenia projektu

Cyklus riadenia projektu je sled procesov riadenia projektu, napríklad sled spúšťania projektu cez plánovanie projektu, uskutočnenie projektu a kontrolu projektu až po ukončovanie projektu. Každá skupina procesov má končiť rozhodovacím míľnikom. Na rozdiel od životného cyklu projektu nezávisí cyklus riadenia projektu od typu produktu.

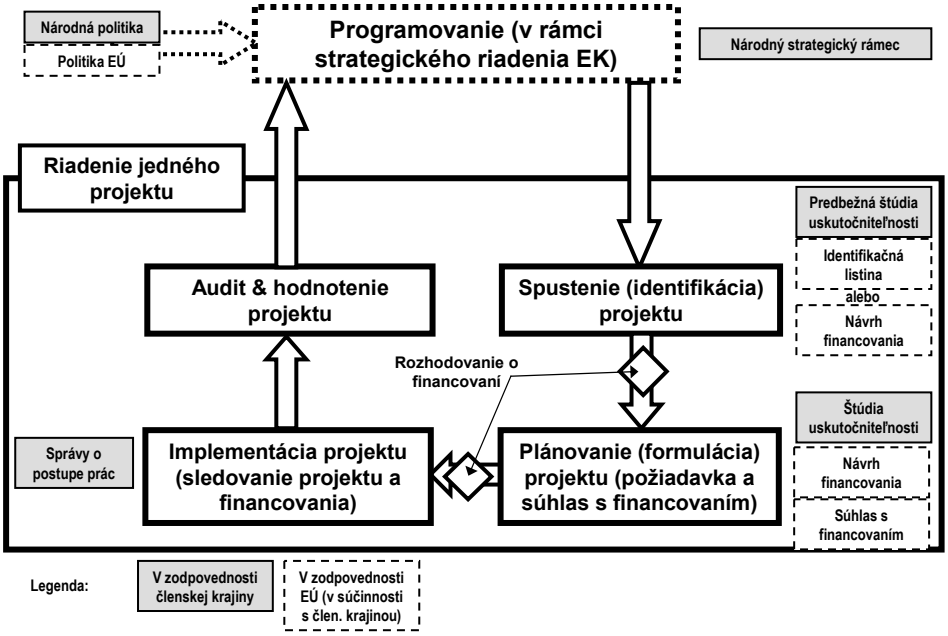


Každá skupina procesov obsahuje rôzne úlohy manažéra projektu.

Cyklus riadenia projektu treba rozlišovať aj od životného cyklu produktu a od životného cyklu organizácie!

Európska komisia definuje cyklus riadenia projektu s dôrazom na hospodárnosť financovania ako sled šiestich fáz projektu: programovanie, identifikácia, vstupné hodnotenie, financovanie, implementácia a záverečné hodnotenie. Riadenie uskutočnenia samotného projektu zostáva na prijímateľovi prostriedkov z fondov EÚ. Späť

Cyklus riadenia projektu podľa EÚ (PCM 2004)



Cyklus v sieťovom grafe

Cyklus v sieťovom grafe je taká cesta v sieťovom grafe, ktorá končí vo svojom začiatku. To nedáva pre časové plánovanie zmysel. Cyklus v sieťovom grafe sa má preto odstrániť pred začatím plánovania. Späť

Č

Čas udalosti

Čas udalosti je časový bod (napr. začiatok prvej pracovnej hodiny dňa), v ktorom nastala udalosť, ako je napríklad začiatok činnosti (potom je to čas začiatku činnosti), alebo koniec činnosti (potom je to čas konca činnosti). Býva to aj míľnik, čas kontroly projektu a p. Späť

Časová jednotka

Časová jednotka je najmenšia časová jednotka, použitá pre časové plánovanie projektu. Sú to obyčajne dni, týždne, alebo mesiace, ale môžu to byť aj pracovné zmeny, alebo hodiny. Späť

Časové plánovanie

Časové plánovanie je úloha manažéra projektu a projektového tímu, zameraná na definovanie činností rozkladom z pracovných balíkov, zoraďovanie činností, odhadovanie nárokov činností na prostriedky, odhadovanie trvania činností a výpočet časového priebehu projektu. Metódy časového plánovania sú metóda harmonogramu (Ganttovho grafu), metóda kritickej cesty (CPM), metóda hodnotenia a kontroly projektu (PERT), metóda kritického reťazca (CCM) a p. Časové plánovanie sa člení na nepodmienené a podmienené časové plánovanie.

Nepodmienené časové plánovanie sa robí na začiatku plánovania bez ohľadu na obmedzenia projektu napr. termínmi, alebo prostriedkami a p.

Podmienené časové plánovanie už zohľadňuje všetky relevantné obmedzenia projektu. Späť

Časový nárazník

Časový nárazník je fiktívna činnosť, vložená medzi dve udalosti, alebo činnosti ako rezerva pre oneskorený výskyt predchádzajúcej udalosti (alebo skupiny udalostí). Slúži na tlmenie dopadu meškania predošlých udalostí na plánované časy nasledujúcich udalostí. Ako každá iná činnosť môže a nemusí byť súčasťou kritickej cety v grafe. Späť

Časový plán projektu

Časový plán projektu je zobrazenie trvania projektu aj trvania a poradia činností a udalostí, časov začiatkov a koncov činností, časov udalostí. Časový plán možno zobraziť na kalendárnej časovej osi na alebo relatívnej časovej osi. Späť

Čiastkový sieťový graf

Čiatkový sieťový graf je samostatne zobrazená súčasť celkového sieťového grafu. Obyčajne zobrazuje určitý podprojekt. Späť

Činnosť

Činnosť projektu je súhrn pracovných krokov určitej skupiny ľudí, vybavených príslušnými prostriedkami, ktorých výsledkom je priebežný, alebo konečný výstup projektu. Činnosť je základná samostatná časť časového plánu projektu. Činnosť spotrebúva prostriedky, potrebné na premenu vstupov na výstup. Výstup činnosti je potrebný ako vstup pre nadväzné činnosti, alebo ako súčasť konečného výstupu projektu. Činnosť má mať opis, trvanie, požiadavky na určité prostriedky a náklady. Výsledok činnosti má byť stanovený podľa príslušného pracovného balíka v hierarchickej štruktúre prác projektu.

Niektorí autori členia činnosti na úlohy (tasks), iní členia úlohy na činnosti. Pojem úloha používame len v súvislosti s úlohami manažéra projektu.Činnosti členíme na pracovné kroky. Späť

D

Disponibilita prostriedku

Disponibilita prostriedku je množstvo prostriedku, ktoré je v danom období možné použiť pre daný projekt. Môže sa meniť pre rôzne obdobia. Porovnaním súčtovej čiary nárokov na prostriedok s jeho disponibilitou sa zisťujú obdobia, v ktorých hrozí nedostatok prostriedkov pre projekt. Späť

Dokumentácia projektu

Dokumentácia projektu je časť informačného systému projektu, obsahujúca nosiče (papierové, filmové, elektronické, atď.) so všetkými údajmi a poznatkami, získanými počas životného cyklu projektu, najmä dokumenty a korešpondenciu z riadenia projektu. Späť

E

Efektívnosť

Efektívnosť je v širšom slova zmysle prienik účelnosti a hospodárnosti. V užšom slova zmysle sa efektívnosť používa ako synonymum hospodárnosti.

Efektívnosť je vhodné hodnotiť z hľadiska rôznych okruhov dopadov výstupov projektu. Najčastejšie sa používajú dva okruhy hodnotenia:

1. okruh hodnotenia (finančná analýza, alebo analýza nákladov a prínosov) sa vzťahuje na bezprostredné prínosy a náklady pre obstarávateľa,
2. okruh hodnotenia (ekonomická analýza) sa vzťahuje na ďalšie, zvyčajne sociálno – ekonomické, ale aj ekologické a iné prínosy pre ostatné zúčastnené strany.

Efektívnosť je tiež prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.9 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu minimalizovať potrebu akýchkoľvek vstupov na jednotku získaného výstupu projektu. Späť

Ekonomická analýza

Ekonomická analýza je metóda hodnotenia efektívnosti projektu v tzv. druhom (širšom) okruhu hodnotenia prostredníctvom rôznych socio-ekonomických, ekologických a iných kritérií. Ekonomická analýza spočíva aj v hodnotení finančne priamo nemerateľných prínosov (prínos k zníženiu hluku, prínos k ochrane zdravia a života atď.). Späť

Etika

Etika je schopnosť manažéra projektu uplatniť súbor pravidiel správania sa jednotlivca, alebo skupi-

ny, prijatých určitou spoločnosťou, voči všetkým zúčastneným stranám projektu.

Etika je tiež prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.15 v SPS3. SPPR má svoje pravidlá profesionálneho správania sa odborníka na projektové riadenie definované ako etický kódex odborníka projektového riadenia (pozri s.11 a ďalej v SC6). Späť

F

Fáza projektu

Fáza projektu je skupina časovo a logicky súvisiacich činností, potrebných na vytvorenie čiastkového, alebo konečného výstupu projektu. Fázy projektu sa používajú na kontrolu postupu projektu z hľadiska jeho cieľov. Na začiatku, alebo konci fázy je zvyčajne míľnik projektu. Sled všetkých fáz tvorí životný cyklus projektu. Späť

Fiktívna činnosť

Fiktívna činnosť je činnosť, ktorá nezahŕňa žiadnu prácu, takže nespotrebúva prostriedky a má nulové trvanie. Používa sa v hranovo definovanom sieťovom grafe na vyjadrenie chýbajúcich nadväzností činností. Fiktívna činnosť sa zvyčajne graficky odlišuje od reálnej činnosti prerušovanou čiarou. Späť

Financovanie

Financovanie je organizačný proces, ktorý zahŕňa riadenie kladných a záporných tokov hotovostí projektu, alebo trvalej organizácie. Financovanie má zabezpečiť platbyschopnosť projektu, alebo trvalej organizácie. Hlavné súčasti financovania sú: Späť

- rozbor dôsledkov zmluvy na financovanie projektu,
- priradenie rozpočtu na pracovné balíky projektu,
- plánovanie tokov peňazí,
- schvaľovanie platieb,
- schvaľovanie a riadenie rozpočtov,
- krytie vyvolaných nákladov,
- zvažovanie zmien rozpočtu počas projektu,
- obstaranie peňazí.

Financovanie a účtovníctvo

Financovanie a účtovníctvo je prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.10 v SPS3. Manažér projektu má rozumieť fungovaniu systému riadenia financií v organizácii a má byť schopný používať jeho metódy a interpretovať údaje z tohto systému pri posudzovaní a kontrole ekonomickej efektívnosti rôznych variantov projektu. Späť

Finančná analýza

Finančná analýza je metóda hodnotenia efektívnosti projektu v tzv. prvom okruhu hodnotenia prostredníctvom výnosových a nákladových kritérií. Výnosové ukazovatele sú najmä: rentabilita kapitálu (alebo rentabilita investície), rentabilita tržieb, súčasná čistá hodnota investície, vnútorná miera výnosnosti, toky hotovostí a doba úhrady investície. Nákladové kritériá sú najmä: náklady životného cyklu investície, priemerné ročné náklady životného cyklu investície, merné náklady životného cyklu investície a čistá úspora nákladov. Späť

G

Ganttov diagram

Pozri harmonogram. Späť

Graf závislostí

Synonymum pre sieťový graf. Späť

H

Harmonogram

Harmonogram je nástroj pre časové plánovanie, graficky zobrazujúci termíny začiatku a konca a trvanie činností projektu v čase. Opisy činností sú uvedené zvislo na ľavej strane harmonogramu, časová os s kalendárnymi údajmi je uvedená vodorovne na hornej časti harmonogramu a trvania činností sú zobrazené ako vodorovné obdĺžniky rovnobežne s časovou osou. Nadväznosti činností môžu byť zobrazené šípkami, spájajúcimi príslušné udalosti. V Európe sa zaužíval tento názov od r. 1931, keď ho navrhol a publikoval Karol Adamiecki pod názvom harmonygraf. V USA sa nazýva Ganttov diagram podľa staviteľa lodí Henryho Gantta (počas 1.svetovej vojny). Späť

Hierarchická štruktúra nákladov projektu

Hierarchická štruktúra nákladov je nástroj na viacúrovňovo usporiadané zobrazenie textového, grafického a číselného opisu nákladov na jednotlivé prvky hierarchickej štruktúry prác a hierarchickej štruktúry organizácie projektu. Má určiť jednotlivé náklady tak, aby bolo možné postupne overovať a merať skutočné náklady projektu. Hierarchická štruktúra nákladov tvorí rámec pre celostné riadenie nákladov a je súčasťou plánu riadenia nákladov projektu a rozpočtu projektu.

Hierarchickú štruktúru prác je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku zmenám v projekte. Späť

Hierarchická štruktúra organizácie projektu

Hierarchická štrukúra organizácie projektu je nástroj na viacúrovňovo usporiadané zobrazenie textového, grafického a číselného opisu organizácie projektu tak, aby sa zobrazil vzťah pracovných balíkov k tým organizačným jednotkám, ktoré ich majú uskutočniť. Najnižšia úroveň tohto zobrazenia je nákladové stredisko. Hierarchická štruktúra organizácie tvorí rámec pre celostné riadenie komunikácie v projekte.

Hierarchickú štruktúru organizácie projektu je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku zmenám v organizácii projektu. Späť

Hierarchická štruktúra prác

Hierarchická štruktúra prác je nástroj na viacúrovňovo usporiadané zobrazenie textového, grafického a číselného opisu čiastkových a konečných výstupov, potrebných na splnenie cieľov projektu. Najvyššou úrovňou hierarchickej štruktúry prác býva názov predmetu projektu. Ďalšou úrovňou bývajú zákazky (dodávky), členené na práce. Základnú (najnižšiu) úroveň hierarchickej štruktúry prác tvoria pracovné balíky. Jednotlivé vetvy hierarchickej štruktúry prác môžu mať rôzny počet úrovní. Na hierarchickú štruktúru prác nadväzuje súpis prác.

Hierarchickú štruktúru prác možno členiť podľa objektov, ako sú výstupy, alebo práce. Najčastejšia je kombinácia obidvoch prístupov. Niekedy sa člení aj podľa fáz projektu, funkcií výstupu, zúčastnených strán, zemepisnej orientácie, alebo v kombinácii týchto prístupov. Pri vypracúvaní hierarchickej štruktúry prác sa neurčujú aj nadväznosti a trvanie jednotlivých pracovných balíkov. To je náplňou časového plánovania. Štruktúrovanie podľa fáz projektu je vhodné najmä vtedy, ak sa obsah nasledovnej fázy definuje až po získaní výstupov z predošlej fázy (napr. vo výskumných a vývojových projektoch).

Hierarchická štruktúra prác je výsledok iteratívneho formulovania účelu, cieľov a predmetu projektu počas životného cyklu projektu. Hierarchická štruktúra prác tvorí rámec pre celostné riadenie obstarávania, nákladov a konfigurácie projektu.

Hierarchickú štruktúru prác je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku zmenám v predmete projektu. Hierarchickú štruktúru prác možno vypracovať rôznymi metódami. Často používanými metódami sú metóda logického rámca, metóda dekompozície podľa zaužívaných triednikov produkcie, alebo dekompozícia ad hoc. Späť

Histogram prostriedku

Pozri súčtová čiara nárokov na prostriedok. Späť

Hodnotenie projektu

Hodnotenie projektu je proces overenia súladu projektu s cieľmi, predpokladmi a obmedzeniami, ako boli odsúhlasené so zúčastnenými stranami. Hodnotenie projektu môže byť predbežné, priebežné a záverečné.

Predbežné hodnotenie posudzuje finančnú, technologickú, ekologickú a sociálnu uskutočniteľnosť projektu a odhaduje pravdepodobnosť splnenia cieľov projektu. Predbežné hodnotenie je podkladom pre rozhodovanie o spustení projektu.

Priebežné hodnotenie posudzuje súlad skutočného priebehu projektu s jeho aktuálnou porovnávacou základňou, obsahujúcou všetky odsúhlasené zmeny projektu. Priebežné hodnotenie je podkladom pre rozhodovanie o pokračovaní projektu a o opatreniach, ktoré upravia jeho skutočný priebeh podľa schválenej porovnávacej základne.

Záverečné hodnotenie posudzuje súlad konečného výstupu projektu s aktuálnou porovnávacou základňou a formuluje poučenia, prípadne nadväzné projekty.

Hodnotenie projektu zabezpečuje zvyčajne manažér projektu na žiadosť zadávateľa projektu. Pre nezávislé hodnotenie projektu pozri audit projektu. Späť

Hospodárnosť

Hospodárnosť projektu je podiel výstupov, pripadajúcich na jednotku vstupov projektu. Hospodárnosť je v tomto ponímaní synonymom efektívnosti v užšom slova zmysle. Pozri aj účelnosť.

Pre hodnotenie hospodárnosti sa používajú metódy finančnej analýzy a metódy ekonomickej analýzy. Späť

Hranovo definovaný sieťový graf

Hranovo definovaný sieťový graf zobrazuje činnosti projektu orientovanými hranami (graficky šípkami). Dĺžka šípky nemusí vyjadrovať trvanie činnosti. Uzly grafu predstavujú začiatky, alebo konce činností. Spojenie konca jednej alebo viacerých činností so začiatkom iných činností v jednom uzle vyjadruje nadväznosť týchto činností. Je to dnes už zriedkavý spôsob znázornenia priebehu projektu. Späť

I

Identifikátor činnosti

Identifikátor činnosti je krátke číselné, alebo slovné označenie činnosti, ktoré ju odlišuje od každej inej činnosti projektu. Späť

Informácia

Informácia je údaj, alebo správa, ktorá obsahuje odpoveď na danú otázku. To predpokladá, že príjemca správy ju dostane včas, vie prečítať, prípadne dekódovať a potrebuje ju. Zúčastnené strany získavajú informácie o projekte z informačného systému projektu. Späť

Informácie a dokumentácia

Informácie a dokumentácia je prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.17 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu modelovať, zhromažďovať, robiť výber, uchovávanie a vyhľadávanie údajov o projekte bez ohľadu na ich nosiče.

Manažér projektu má navrhnúť, hodnotiť a kontrolovať použitie informačných systémov vo všetkých oblastiach projektového riadenia. Preto má manažér projektu poznať ciele, pracovné úlohy a rozhodnutia o využití informačných systémov v riadení projektov.

Pozri aj komunikácia. Späť

Informačný systém projektu

Informačný systém projektu je hardvér s obsluhou a softvérom a slúži ako nástroj pre zber, vstup, uloženie, spracovanie, zobrazenie, výstup a prenos údajov. Informačný systém projektu má efektívne spracovávať relevantné, konzistentné a aktuálne informácie o projekte. Informačné systémy projektu sú podporované súčasnými možnosťami informačných technológií. Zdroje a skladovanie informácií sú v sieťach (internet, intranet, vnútorná komunikačná sieť firmy a tímu) a skladovanie je predovšetkým

v elektronickej podobe. Späť

K

Kalkulačná jednica

Kalkulačná jednica je jednoznačne určená a merateľná časť hierarchickej štruktúry prác, pre ktorú sa zisťujú náklady, prípadne cena. Kalkulačnou jednicou môže byť celý projekt, alebo dočasne len niektorá jeho časť, definovaná v súlade s hierarchickou štruktúrou prác. Späť

Kancelária projektového riadenia

Kancelária projektového riadenia je organizačná jednotka projektovo orientovanej trvalej organizácie s primeraným vybavením a personálom, zodpovedná za kvalitnú integrovanú metodicko-informačnú podporu manažérov projektov tak, že:

- poskytuje štandardizovanú metodiku riadenia projektov a vyžaduje jej správne a dôsledné používanie (jednotliví manažéri projektov sú „penalizovaní" za prehrešky voči štandardizovanej metodike a odmeňovaní za aktivitu v jej uplatňovaní a zdokonaľovaní),
- buduje a udržiava integrovaný systém nástrojov pre projektové a programové riadenie (softvéry, šablóny, triedniky prostriedkov a produktov, databázu poznatkov vrátane poučení z projektov a p.),
- udržiava archív projektov a programov,
- udržiava databázu prostriedkov a ich zdrojov vrátane odborníkov na projektové riadenie,
- metodicky podporuje manažérov projektov pri spracovaní príslušných dokumentov projektu (napr. zadanie projektu, plán riadenia projektu, záverečná správa o projekte atď.),
- odsúhlasuje všetky príslušné dokumenty projektu podľa matice zodpovedností trvalej organizácie,
- ústredne sleduje, kontroluje a podáva správy o príslušných projektoch,
- podporuje riešenie medziprojektových problémov (riadenie programov a riadenie portfólií projektov), poskytuje odborné konzultácie a vzdelávanie v oblasti projektového riadenia.

  Pozri tiež projektová kancelária. Späť

Klasifikácia projektov

Klasifikácia projektov je členenie projektov podľa rôznych hľadísk, napr. podľa predmetu projektu (investičné, výskumno - vývojové, organizačné, informačno – technologické), podľa veľkosti projektu (malé, stredné a veľké), podľa komplexnosti projektu (jednoduché a komplexné projekty), alebo podľa iných kritérií (napr. vnútorné (interné) projekty, vonkajšie (externé projekty), alebo oblastné, národné projekty a medzinárodné projekty). Pozri aj radový projekt.

Účelom klasifikácie projektov je podpora pri výbere vhodného prístupu k riadeniu projektov určitej triedy. Späť

Komplexnosť projektu

Komplexnosť projektu je charakteristika, ktorá sa používa na určenie vhodného prístupu k riadeniu príslušného projektu vrátane nárokov na odbornú spôsobilosť manažéra tohto projektu. Spôsob určenia komplexnosti projektu opisuje SC6. Vhodnú úroveň odbornej spôsobilosti opisuje SPS3. Späť

Komunikácia

Komunikácia je vzájomné pôsobenie medzi zúčastnenými stranami a prostredím projektu prostredníctvom prenosu informácií. Používa sa na vytvorenie dobrých predpokladov pre motiváciu, prácu a rozhodovanie prijímateľa informácie.

Komunikácia môže mať mnoho foriem podľa nosiča správy (ústne, písomne, textom alebo graficky), podľa priebehu v čase (staticky, alebo dynamicky), podľa správania sa (verbálna, alebo neverbálna), podľa spôsobu uskutočnenia (rozhovormi, rokovaním, pracovnými stretnutiami a konferenciami, ako aj výmenou odkazov, názorov a správ na diaľku) atď.

Komunikácia často nie je jednoznačná. Preto je potrebné získanú informáciu interpretovať napr. na

základe poznania jej pôvodcu a overovať. Projektový manažér má priebežne zisťovať, analyzovať a ihneď riešiť komunikačné problémy v projekte.

Komunikácia je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.18 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne sprostredkovať a chápať informácie, zdieľané zúčastnenými stranami. Späť

Konfigurácia

Konfigurácia je usporiadaný súhrn technických (funkčných, či úžitkových) a ekonomických vlastností všetkých výstupov projektu. Späť

Konflikt

Konflikt je domnelý, alebo skutočný rozdiel medzi názormi, záujmami, alebo správaním zúčastnených strán, ktorý môže ohroziť dosiahnutie cieľov projektu, ak sa rieši nevhodným spôsobom.

Konflikty v projektoch sú prirodzené, pretože sa v nich stretajú zúčastnené strany s rôznymi záujmami, názormi aj správaním. V projektoch môžu vznikať konflikty aj napriek vopred dohodnutým pravidlám a úsiliu predchádzať im. Dajú sa však využiť v prospech projektu (pozri rozpor, konflikt a kríza a riadenie konfliktov). Späť

Konflikty a krízy

Konflikty a krízy je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.12 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne riešiť konflikty a krízy medzi zúčastnenými stranami. Späť

Kontrola a správy

Kontrola a správy je prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.16 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne uskutočňovať celostnú kontrolu projektu, podávať správy o projekte a uskutočňovať vhodné nápravné opatrenia v prípade záporných odchýliek skutočného postupu projektu oproti schválenej aktuálnej porovnávacej základni. Späť

Kontrola projektu

Kontrola projektu je skupina procesov riadenia projektu, ktorá nasleduje za plánovaním projektu a je súbežná so skupinou procesov uskutočňovania projektu.

Kontrola projektu zahŕňa porovnávanie skutočnej výkonnosti s porovnávacou základňou a prijímanie opatrení na zníženie odchýliek od nej, alebo na jej úpravu.

Kontrola projektu zahŕňa tieto procesy:

1. vytvorenie efektívneho spravodajstva o projekte a systému včasného varovania,
2. preberanie prác,
3. sledovanie výkonnosti projektu k zadaným termínom (analýza plnenia míľnikov),
4. analýza odchýliek od porovnávacej základne,
5. aktualizácia predpokladov projektu prognózovaním trendov vývoja prostredia projektu,
6. analýza („čo sa stane, keď“ ... ?) a plánovanie variantov
7. navrhovanie a aplikácia nápravných opatrení,
8. aktualizácia cieľov projektu.

Za kontrolu projektu zodpovedá manažér projektu. Manažér projektu však môže kontrolou poveriť podriadeného kontrolóra, alebo nezávislú kontrolnú inštitúciu (externý kontrolór projektu, pozri audit projektu). Čím častejšia je kontrola a podávanie správ a čím skôr sa prijímajú nápravné opatrenia, tým väčšie sú náklady na kontrolu, ale aj jej účinnosť.

V prípade skúseného a odborne spôsobilého manažéra projektu môžu zúčastnené strany uznať „riadenie podľa výnimiek“. To znamená, že správu o stave projektu podáva manažér projektu len vtedy, ak zistil prekročenie stanoveného limitu nejakej odchýlky. Pravidelne aktualizované správy o projekte potom nie sú potrebné. Späť

Kontrolný zoznam

Kontrolný zoznam je usporiadaný zoznam všetkých položiek, ktoré sa môžu vyskytnúť v súvislosti s projektom. Používa sa ako nástroj na spracovanie plánu riadenia projektu a na kontrolu jeho priebehu. Často sa používa aj ako nástroj na identifikáciu rizík, alebo prípravu porád a p. Späť

Konzultovanie

Konzultovanie je súbor schopností uvažovať, predkladať vážne argumenty, vypočuť si názory iných a nájsť riešenia. Prejavuje sa otvorenou a čestnou výmenou názorov na problémy projektu. Vychádzajúc z úcty k partnerovi, systematického a štruktúrovaného myslenia, rozboru faktov a z dohôd vedie k prijateľným rozhodnutiam. Konzultácia odkrýva rozdiely v názoroch. Je obzvlášť účinná pri plnení úloh členov projektového tímu.

Konzultovanie umožňuje zaujať postoj a usmerňovať v nových podmienkach, pochopiť situácie v ľubovoľnej oblasti a riešiť problémy s vysokou mierou istoty. Odmieta riešenia a závery, založené iba na pocitoch a predsudkoch.

Logické otázky a riešenia sa v organizácii projektu komunikujú ľahšie. Mali by viesť k predvídateľnejším a lepšie riaditeľným výsledkom. Štruktúry a logika umožňujú riadenie projektov, ale môžu ho aj sťažiť, ak sú príliš strnulé.

Konzultovanie je tiež prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.10 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu pomôcť radou inej osobe, zodpovednej za nejakú prácu. Späť

Kritériá úspechu

Kritériá úspechu projektu sú hranice prípustného splnenia jednotlivých cieľov projektu.

Kritériá úspechu sa pre každý projekt stanovujú a vyhodnocujú zvlášť. Existujú dva základné súbory kritérií úspechu projektu:

- kritériá obstarávateľa,
- kritériá ostatných zúčastnnených strán.

Kritériá úspešnosti projektu sa členia na tvrdé a mäkké kritériá.

Medzi tvrdé kritériá úspešnosti projektu patria hranice prípustného prekročenia obmedzení projektu. Medzi mäkké kritériá úspešnosti projektu patria:

- miera rastu kvalifikácie pracovníkov v rámci projektu,
- miera kultivovaného riešenia rozporov,
- miera pracovnej motivácie,
- štýl riadenia projektu.

Kritériá úspechu projektu treba odlišovať od činiteľov úspechu projektu. Späť

Kritická cesta

Kritická cesta je zvyčajne najdlhšia cesta v sieťovom grafe projektu. Jej trvanie potom predstavuje najkratšie možné trvanie projektu. Všetky činnosti na kritickej ceste sa nazývajú kritické činnosti.

Ak je na kritickej ceste míľnik s časovým obmedzením najneskôr prípustný čas udalosti, môže kritická cesta končiť v tomto míľniku.

Pozri metóda kritickej cesty. Späť

Kritické činitele neúspechu projektu

Kritické činitele neúspechu projektu sú také vplyvy z prostredia projektu, ktoré majú rozhodujúci význam pre zlyhanie určitého projektu. Najčastejšie sú to:

- nejasné predstavy o predmete projektu,
- podhodnotenie trvania projektu,
- podhodnotenie prostriedkov pre projekt,
- nezhoda v požiadavkách na zmeny projektu,

- nedokonalá komunikácia zúčastnených strán.

Poradie ich významu závisí od prostredia konkrétneho projektu. Pozri aj kritické činitele úspechu projektu. Späť

Kritické činitele úspechu projektu

Kritické činitele úspechu projektu sú také vplyvy z prostredia projektu, ktoré majú rozhodujúci význam pre dosiahnutie úspechu určitého projektu. Najčastejšie to sú:

- dohoda so zúčastnenými stranami o predmete projektu,
- podpora projektu vedením trvalej organizácie (formálne postavenie manažéra projektu v trvalej organizácii),
- ekonomická, finančná a technologická priechodnosť projektu,
- odborne spôsobilý, tvorivý a motivovaný projektový tím,
- manažér projektu nemôže byť len šéf, musí byť vodca,
- ekologicko - sociálna priechodnosť projektu,
- inštitucionálna a riadiaca kapacita trvalej organizácie,
- realistický, zladený a aktuálny plán projektu,
- otvorená komunikácia zúčastnených strán o postupe projektu a o riešení rozporov,
- dôsledné riadenie projektu vrátane jeho zmien.

Poradie ich významu závisí od prostredia konkrétneho projektu. Úlohou manažéra projektu je vyhľadávať a posilňovať dopady všetkých týchto činiteľov. Pozri aj kritériá úspechu. Späť

Kritický reťazec

Kritický reťazec je postupnosť činností, z ktorých aspoň jedna nemá dostatok prostriedkov a ktorý končí v niektorej z činností kritickej cesty. Späť

Kríza

Kríza je kombinácia viacerých neriešených, alebo zle riešených konfliktov, charakteristická nedostatkom východísk a možností opätovného urovnania, blokádou komunikácie, alebo ochromením funkcie.prípadného sprostredkovateľa. Kríza bezprostredne ohrozuje splnenie cieľov projektu. Späť

Krížová kontrola

Krížová kontrola je účinná metóda kontroly úplnosti dokumentu, alebo vykonania procesu. Jedna osoba sleduje kontrolný zoznam úplnosti obsahu dokumentu, alebo procesu a druhá osoba sleduje úplnosť dokumentu, alebo vykonania procesu. Späť

Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok

Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok vyjadruje priebeh množstiev nárokov projektu na daný prostriedok v čase, načítavaných od začiatku projektu k danému času. Typický je „S“ tvar získanej čiary. Na začiatku má pomalšie stúpanie, potom strmšie a ku koncu projektu opäť pomalšie. Späť

Kúpená zákazka

Kúpená zákazka je zákazka získaná v obchodnej súťaži s ponukou „pod cenu“, pretože uchádzač ju chce z nejakých dôvodov rozhodne získať. Z hľadiska obstarávateľa je nezvyčajne nízka cenová ponuka pri prakticky rovnakom obsahu najčastejšie buď „kupovaná zákazka“, alebo dôsledok chyby. Späť

Kvalita projektu

Kvalita projektu je stupeň splnenia odsúhlasených požiadaviek zúčastnených strán na projekt. Kvalita projektu je aj prvok skupiny technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.5 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu dosiahnuť vysokú kvalitu projektu. Pozri riadenie kvality projektu. Späť

L

Logický rámec

Logický rámec je nástroj na zobrazenie hierarchickej štruktúry cieľov, obmedzení a predpokladov projektu pomocou tabuľky so štyrmi stĺpcami a štyrmi riadkami. V tejto tabuľke:

•riadky a ich usporiadanie (vertikálna logika) zobrazujú štyri základné úrovne cieľov: nadradené ciele trvalej organizácie, alebo programu, účel, predmet a pracovné balíky projektu,

•stĺpce a ich usporiadanie (horizontálna logika) opisujú projekt, kritériá splnenia cieľov, zdroje informácií pre ich overenie a predpoklady uskutočnenia projektu. Späť

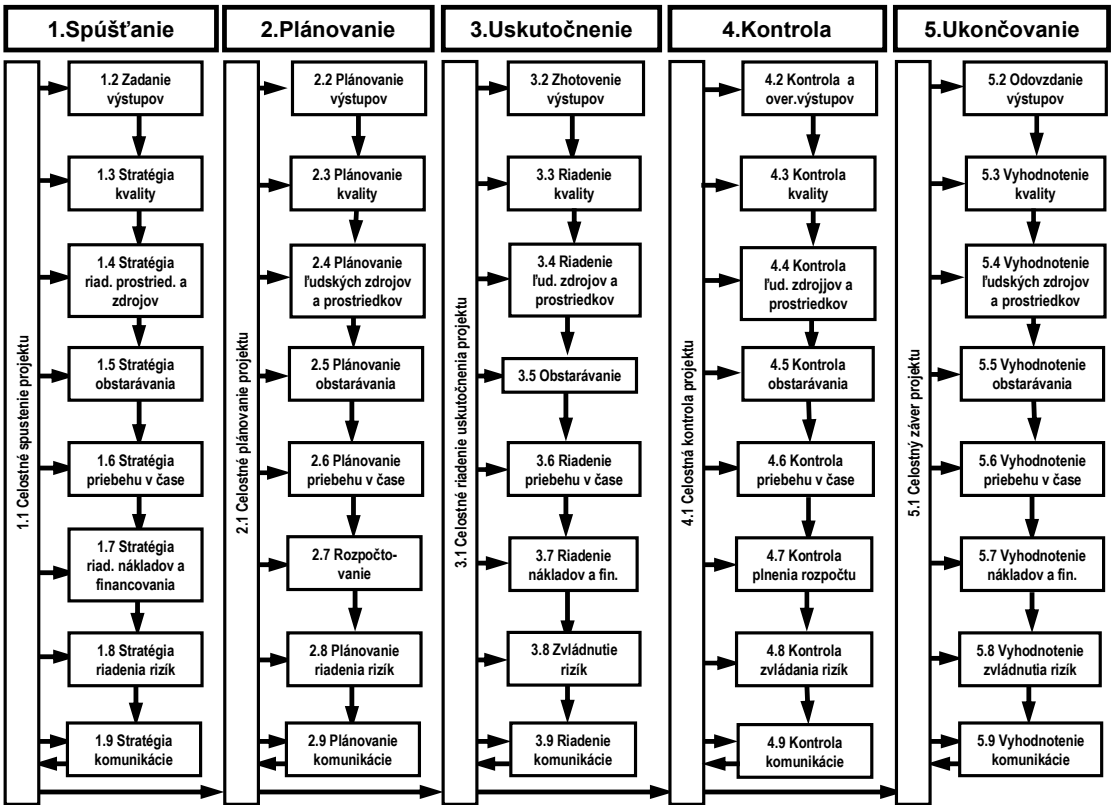
M

Manažér projektu

Manažér projektu je osoba, ktorú poveril zadávateľ projektu alebo iný zodpovedný vedúcim trvalej organizácie viesť príslušný projekt. Manažér projektu často nie je odborník na projektové riadenie. Ak je ale trvalá organizácia projektovo orientovaná, tak požaduje, aby manažér projektu mal certifikovanú odbornú spôsobilosť na projektové riadenie. Späť

Mapa projektového riadenia

Mapa projektového riadenia je prehľadné grafické zobrazenie procesov riadenia projektu (programu) a ich nadväzností. Napríklad: Späť



Matica pravdepodobností a dopadov

Matica pravdepodobností a dopadov je nástroj na zobrazenie pravdepodobností výskytu neistých udalostí a náhodných udalostí a ich dopadov na projekt prostredníctvom tabuľky. Tento nástroj pomáha vyhodnotiť očakávané hodnoty rizík a príležitostí projektu. Späť

Matica zodpovedností

Matica zodpovedností je nástroj na zobrazenie vzťahov medzi organizáciou projektu a hierarchickou štruktúrou prác prostredníctvom tabuľky. Tento nástroj pomáha zabezpečiť, že každá položka na zvole-

nej úrovni hierarchickej štruktúry prác, alebo súpisu prác je priradená osobe, zodpovednej za jej uskutočnenie. Späť

Maticová organizácia

Maticová organizácia je taká organizačná štruktúra trvalej organizácie, v ktorej manažér projektu a líniový manažér trvalej organizácie riadia prácu tých istých pracovníkov v závislosti od ich poverenia.

Jednotliví členovia projektových tímov zostávajú na svojich miestach v organizačnej štruktúre trvalej organizácie, na ktorých plnia rutinné úlohy pod vedením líniového manažéra. Súbežne pracujú na projekte pod vedením manažéra projektu. Využívanie maticovej organizácie je vhodné v prípadoch viacerých súčasne uskutočňovaných projektov, ktoré vyžadujú spoločné zdroje pracovníkov.

Výhody:

- možnosť lepšieho využívania vysokokvalifikovaných špecialistov
- možnosť využívania špeciálnych nástrojov a zariadení

Nevýhody:

- veľké zaťaženie členov projektových tímov v dôsledku súbehu prác,
- dvojitá podriadenosť pracovníkov v rámci projektu a v rámci trvalej organizácie,
- vznik konfliktných situácií medzi členmi tímov a tiež medzi projektovými a líniovými manažérmi. Späť

Medzinárodná asociácia projektového riadenia - IPMA

IPMA je najstaršia svetová organizácia pre projektové riadenie. IPMA sa vyvinula z diskúsií malej skupiny priekopníkov vtedy novej disciplíny projektového riadenia vo Viedni v r. 1965. Títo jednotlivci sa rozhodli vytvoriť organizáciu, ktorá by praktikom projektového riadenia umožnila sa učiť, tvoriť siete kontaktov a predkladať nové myšlienky. Je to medzinárodná sieť národných asociácií projektového riadenia. Kým tieto národné asociácie slúžia špecifickým potrebám rozvoja projektového riadenia v príslušnej krajine v národnom jazyku, IPMA je zastrešujúcou organizáciou, ktorá ich reprezentuje a koordinuje na medzinárodnej úrovni. Späť

Meranie výkonnosti projektu

Meranie výkonnosti je porovnanie skutočného postupu projektu s porovnávacou základňou s cieľom zistiť odchýlky skutočnej výkonnosti a predvídať jej budúci vývoj. Pre toto meranie sa odporúča použiť metódu získanej hodnoty. Meranie výkonnosti je súčasťou skupiny procesov kontrola projektu. Späť

Metodika

Metodika je súbor metód a nástrojov pre zvládnutie určitého procesu, alebo skupiny procesov. Späť

Metodika projektového riadenia

Metodika projektového riadenia je súbor metód a nástrojov pre riadenie projektu v určitej trvalej organizácii, alebo v určitom odvetví a p. Príkladmi takejto metodiky sú PMBOK®, PRINCE2 a rôzne metodiky, založené na ICB. Späť

Metodológia

Metodológia je veda o tvorbe a používaní metodík pre jednotlivé oblasti použitia. Späť.

Metóda

Metóda je konečný a opakovateľný súbor pracovných krokov a rozhodovacích kritérií pre vykonanie danej úlohy. Pozri aj procedúra a metodika. Späť

Metóda CPM

Pozri metóda kritickej cesty. Späť

Metóda FMEA

Metóda FMEA je metóda pre analýzu spôsobov zlyhania a ich dôsledkov. Používa sa v riadení kvality a v riadení rizík. Späť

Metóda hodnotenia a kontroly projektu

Metóda hodnotenia a kontroly projektu (PERT) je metóda pre zostavenie a kontrolu časového plánu pomocou sieťového grafu so stochastickým ohodnotením trvania činností. Späť

Metóda kritického reťazca

Metóda kritického reťazca je metóda podmieneného časového plánovania s využitím kritického reťazca činností v sieťovom grafe. Pozri aj teória obmedzení. Späť

Metóda kritickej cesty

Metóda kritickej cesty je metóda pre zostavenie a kontrolu časového plánu pomocou sieťového grafu s deterministickým ohodnotením trvania činností. Späť

Metóda logického rámca

Metóda logického rámca je metóda pre analýzu požiadaviek zúčastnených strán a systematického odvodzovania hierarchickej štruktúry účelu, cieľov, obmedzení a predpokladov projektu z týchto požiadaviek pomocou logického rámca. Späť

Metóda PERT

Pozri metóda hodnotenia a kontroly projektu. Späť

Metóda získanej hodnoty

Metóda získanej hodnoty je metóda pre meranie výkonnosti projektu a predvídanie budúceho vývoja výkonnosti projektu s využitím výkonovej odchýlky a nákladovej odchýlky výkonnosti projektu od porovnávacej základne. Späť

Míľnik

Míľnik je významná a zreteľne určená udalosť, znamenajúca dokončenie dôležitého výstupu, alebo zmenu fáz, alebo zmenu skupiny procesov riadenia projektu, či požiadavku na správu o stave projektu a p. Míľnik zvyčajne vyžaduje súhlas zadávateľa projektu, alebo vyššej úrovne vedenia na ďalší postup prác. Mal by sa dať overiť dosiahnutím všetkých položiek, uvedených v zozname definujúcom daný míľnik podľa požiadaviek zúčastnených strán. Pozri rozhodovací míľnik. Späť

Model projektovej vyspelosti organizácie

Model projektovej vyspelosti organizácie je metodika merania projektovej vyspelosti trvalých organizácií. Späť

Multiprojekt

Multiprojekt je jeden zložitý projekt, umelo rozdelený na viacero podprojektov so vzájomnými technologickými a organizačnými nadväznostiami činností. Členenie multiprojektu na podprojekty má uľahčiť jeho riadenie. Späť

N

Nadväzná činnosť

Nadväzná činnosť je taká činnosť, ktorá môže začať, až keď skončí, alebo začne predchádzajúca činnosť po zohľadnení typu a trvania príslušnej nadväznosti činností. Späť

Nadväznosť činností

Nadväznosť činností je podmienka pre začatie všetkých činností v sieťovom grafe, okrem prvých činností grafu. Nadväznosti majú najmä organizačné a technologické dôvody.

V hranovo definovanom sieťovom grafe sa používa len nadväznosť koniec – začiatok (nadväzná činnosť môže začať, až keď skončí predchádzajúca činnosť).

V uzlovo definovanom sieťovom grafe sa používajú okrem nadväznosti koniec – začiatok aj nadväznosť začiatok – začiatok (nadväzná činnosť môže začať, až keď začne predchádzajúca činnosť) a nadväznosť koniec-koniec (nadväzná činnosť môže skončiť, až keď skončí predchádzajúca činnosť).

Nadväznosti môžu mať priradené kladné trvanie (predstih udalosti predchádzajúcej činnosti pred patričnou udalosťou nadväznej činnosti), alebo záporné trvanie (oneskorenie udalosti predchádzajúcej činnosti opoti patričnej udalosti nadväznej činnosti). Pozri odstup. Späť

Náhodná udalosť

Náhodná udalosť je udalosť, ktorej pravdepodobnosť výskytu sa dá vypočítať z údajov o jej predošlých výskytoch. Porovnaj s neistou udalosťou. Náhodná udalosť môže predstavovať riziko, alebo príležitosť. Späť

Náhradný plán

Náhradný plán je plán pre prípad výnimočnej situácie, že sa podľa pôvodného plánu nedá pokračovať, pretože nastalo riziko, alebo pre prípad, že sa podľa pôvodného plánu nechce pokračovať, pretože nastala nová príležitosť. Pozri aj rezerva. Späť

Najskôr možný začiatok

Najskôr možný začiatok je časový bod, v ktorom môže začať plánovaná činnosť, alebo projekt vzhľadom na nadväznosti činností v sieťovom grafe, termín kontroly časového plánu a vzhľadom na všetky obmedzenia projektu. Najskôr možný začiatok sa dá určiť výpočtom vpred metódou CPM, alebo metódou PERT. Späť

Nákladová odchýlka

Nákladová odchýlka je rozdiel získanej hodnoty a skutočných nákladov vykonaných prác na činnosti, pracovnom balíku, či na projekte. Pozri aj nákladový index. Späť

Nákladové stredisko

Nákladové stredisko je organizačná jednotka, zodpovedná za uskutočnenie časti hierarchickej štruktúry prác a za hospodárenie s nákladmi, určenými pre túto časť v rozpočte projektu. Späť

Nákladový index

Nákladový index je pomer získanej hodnoty a skutočných nákladov vykonaných prác na činnosti, pracovnom balíku, či na projekte.

Používa sa aj na predvídanie predpokladaných nákladov pri pokračovaní projektu doterajším spôsobom. Späť

Náklady

Náklad je finančná hodnota prostriedku, potrebného na uskutočnenie činnosti projektu. Náklady sa plánujú a kontrolujú na všetkých úrovniach hierarchickej štruktúry nákladov projektu.

Náklady sa členia z hľadiska vzťahu k uskutočnenej práci na:

- priame náklady – náklady na mzdy, náklady na materiál, náklady na prevádzku strojov a mechanizmov, ostané priame náklady vrátane subdodávok,
- nepriame náklady – správna réžia a výrobná réžia.

Náklady sa členia z hľadiska vzťahu k organizácii projektu na:

- pevné (fixné) náklady – náklady, ktoré sa nemenia s veľkosťou projektu) a
- premenlivé (variabilné) náklady - náklady, ktoré sa menia s veľkosťou projektu.

Náklady sa dajú členiť aj na interné a externé náklady projektu. Externé náklady sú náklady na subdodávateľov projektu. Interné náklady sú nákladmi na vlastné prostriedky trvalej organizácie, uskutočňujúcej projekt. Predpokladom ovládateľnosti nákladov je, že výstupy projektu sú merateľné. Musí byť tiež známe pracovné prostredie a základné podmienky vykonávania projektu.

Náklady sú aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.13 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne riadiť náklady na projekt. Späť

Náklady kvality

Náklady kvality sú náklady spotrebované na zabezpečenie kvality. Náklady kvality sa vzťahujú na

plánovanie kvality, kontrolu kvality, poistenie kvality a náklady na opravy. Späť

Náklady životného cyklu

Náklady životného cyklu produktu sú náklady na obstaranie, na prevádzku, údržbu a opravy produktu počas jeho používania a náklady na likvidáciu produktu po skončení jeho používania. Pretože vznikajú postupne v rôznych časových obdobiach, musia sa pred celkovým sčítaním úročiť k zvolenému okamžiku v budúcnosti, alebo odúročiť k k zvolenému okamžiku v súčasnosti, alebo minulosti. Späť

Nástroj

Nástroj je vecná pomôcka pre vykonanie nejakej práce. Jeden a ten istý nástroj sa zvyčajne dá použiť viacerými metódami. Napr. tabuľka, počítač s určitým softvérom, obrázok (schéma) atď. sa dajú použiť v rôznych metódach. Odlíšiť od metódy a procedúry. Späť

Návrh projektu

Návrh projektu je dokument, ktorým navrhovateľ projektu definuje problém, alebo príležitosť trvalej organizácie a potrebu riešiť ich navrhovaným spôsobom. Návrh projektu má mať:

- zhrnutie,
- predbežné zdôvodnenie projektu,
- zabezpečenie projektu (prostriedky, ich zdroje, organizácia projektu),
- základné míľniky projektu.

Návrh projektu je podkladom pre rozhodnutie vedenia trvalej organizácie v rozhodovacom míľniku „schvaľovanie návrhu projektu“ na konci skupiny procesov zaraďovanie projektov a programov do portfólia trvalej organizácie.

Návrh projektu pripravuje a predkladá navrhovateľ projektu.v spolupráci s manažérom portfólia.

Rozhodnutie o návrhu projektu vydá manažér portfólia projektov a programov. V prípade kladného rozhodnutia je projekt zaradený do portfólia projektov a programov a môže sa pristúpiť k spúšťaniu projektu. Späť

Návrh na nadäzný projekt

Návrh na nadäzný projekt je návrh na riešenie problému, alebo príležitosti, ktoré sa objavili počas uskutočňovaného projektu. Návrh na nadäzný projekt má spĺňať požiadavky na návrh projektu a predkladá ho zadávateľ, alebo manažér končiaceho projektu v spolupráci s manažérom portfólia. Späť

Navrhovateľ projektu

Navrhovateľ projektu je v prípade vnútorného projektu výkonný manažér trvalej organizácie, ktorý navrhuje riešiť nejaký problém, alebo príležitosť, ktoré definoval osobne, alebo so svojimi spolupracovníkmi.

V prípade vonkajšieho projektu je to osoba, ktorá navrhuje využiť príležitosť pre uplatnenie sa trvalej organizácie. Späť

Neistá udalosť

Neistá udalosť je udalosť, ktorej pravdepodobnosť výskytu sa nedá vypočítať, pretože nie sú známe údaje o jej predošlých výskytoch. Pravdepodobnosť výskytu neistej udalosti sa dá iba iba subjektívne odhadnúť. Porovnaj s náhodnou udalosťou. Neistá udalosť môže predstavovať riziko, alebo príležitosť. Späť

Nezávislá časová rezerva činnosti

Nezávislá časová rezerva činnosti je množstvo času, o ktoré sa môže oneskoriť činnosť, ktorá začala v najneskôr prípustnom čase bez oneskorenia najskôr možného začiatku nadväznej činnosti. Pozri aj celkovú časovú rezervu, voľnú časovú rezervu, závislú časovú rezervu. Späť

O

Obmedzenie projektu

Obmedzenie projektu je zvonku zadaná požiadavka na kvalitu a zvonku zadaný čas, či druh a množstvo prostriedkov, určujúcich, na ktorý čas je možné naplánovať vykonanie určitej činnosti. Späť

Obstarávanie

Obstarávanie je organizačný proces a tiež skupina úloh manažéra projektu, ktorý zahŕňa kroky, potrebné na legálne a hospodárne vyhľadanie a získanie výrobkov a služieb, potrebných pre projekt. Obstarávanie zahŕňa: plánovanie obstarávania (určovanie potrieb prostriedkov, návrh stratégie obstarávania, analýza „zhotoviť-alebo-kúpiť", zostavenie súťažných podkladov), prieskum a predkvalifikácia možných dodávateľov, stanovenie kritérií pre výber dodávateľov a ich váh, výber dodávateľov a vypracovanie zmlúv, administrácia zmlúv, skladovanie, inšpekcie, sledovanie dodávok a manipulácia s materiálom a zariadením, končenie zmluvných vzťahov a riadenie rozporov a zmluvných nárokov. Späť

Obstarávanie a zmluvy

Obstarávanie a zmluvy je prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.14 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne zvládnuť obstarávanie pre projekt a jeho zmluvné zabezpečenie. Späť

Obstarávateľ

Obstarávateľ (tiež zákazník, objednávateľ, kupujúci a p.) je právnická, alebo fyzická osoba, pre ktorú sa projekt uskutočňuje. Obstarávateľ v spolupráci s ostatnými zúčastnenými stranami definuje požiadavky na projekt, vyhodnocuje a odsúhlasuje výstupy a práce projektu a ktorá platí za projekt, alebo jeho časť. Zástupcom obstarávateľa v organizácii projektu je zadávateľ projektu (garant projektu). Späť

Očakávaná hodnota udalosti

Očakávaná hodnota udalosti je súčin pravdepodobnosti výskytu udalosti a zápornej, nulovej, alebo kladnej hodnoty jej vplyvov na projekt.

Očakávanú hodnotu a výskyt náhodných udalostí môže manažér projektu do určitej miery ovládať riadením rizík a príležitostí projektu. Späť

Odborná spôsobilosť

Pozri spôsobilosť. Späť

Odborník na projektové riadenie

Odborník na projektové riadenie je osoba s certifikovanou odbornou spôsobilosťou na riadenie projektov. Späť

Odhad

Odhad je číselné ohodnotenie pravdepodobného množstva, alebo výsledku. Obyčajne sa používa pre náklady projektu, prostriedky a trvania a zvyčajne mu predchádza nejaký prívlastok (napr. predbežný, koncepčný, parametrický, definitívny a p.). Má byť vždy doplnený určením presnosti, napr. ± x %.Späť

Odporúčaný postup

Odporúčaný postup vykonania nejakej úlohy manažéra projektu je postup, o ktorom sa určité profesijné združenie dohodlo na základe vyhodnotenia skúseností a poučení svojich členov, že jeho použitie zvýši pravdepodobnosť úspechu väčšiny projektov. Odporúčanie postupu neznamená, že sa musí použiť jednotne vždy na všetky projekty bez výnimky. Za rozhodnutie, čo je primerané a vhodné pre daný konkrétny projekt, zodpovedá manažér projektu. Pozri základňa poznatkov z projektového riadenia. Späť

Odstup

Odstup je plánované časové obdobie medzi časmi dvoch udalostí. Priraďuje sa k hrane uzlovo definovaného sieťového grafu, vyjadrujúcej nadväznosť činností. Môže mať kladnú aj zápornú hodnotu. V prípade kladnej hodnoty vyjadruje napr. technologickú prestávku medzi dvomi činnosťam. V prípade zápornej hodnoty vyjadruje čiastočný súbeh dvoch činností. Späť

Okolie projektu

Pozri prostredie projektu. Späť

Opis činnosti

Opis činnosti je stručný text, ktorý spolu s identifikátorom činnosti odlišuje každú plánovanú činnosť od ostatných činností projektu. Opis činnosti zvyčajne vyjadruje aspoň predmet činnosti a spôsob (technológiu) jej uskutočnenia. Späť

Organizácia projektu

Organizácia projektu je dočasný sieťový, alebo hierarchický systém, zložený z predstaviteľov zúčastnených strán, ich infraštruktúry a záujmov, informačných, komunikačných a zmluvných väzieb. Súčasťou organizácie komplexného projektu býva riadiaci výbor projektu a projektová kancelária.

Organizáciu projektu obyčajne vyjadruje hierarchická štruktúra organizácie projektu a matica zodpovedností, opísaná v príručke pre riadenie projektu.

Organizácia komplexného projektu a multiprojektu môže byť zriadená aj ako špeciálna projektová firma.

Organizácia projektu je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.6 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne organizovať a riadiť vzťahy zúčastnených strán projektu v súlade s jeho cieľmi, predmetom a podmienkami uskutočnenia. Späť

Organizačné procesy

Organizačné procesy sú procesy, potrebné pre zabezpečenie činností, tovarov a služieb trvalej organizácie. To platí tak pre ziskové, ako aj pre neziskové organizácie. Aby manažér projektu konal plne účelne aj hospodárne, musí prispôsobiť svoje riadenie projektu k organizačným procesom trvalej organizácie, tvoriacim časť mikroprostredia projektu.

Poznámka: V angličtine má slovo Business viacero významov. U nás vnímame predovšetkým jeho preklad ako: obchod, podnik, podnikanie. Ale v angličtine má aj význam: záležitosť, konanie, povinnosť, zamestnanie, niekoho vec a p. Podnikaním sa rozumie „sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“. Prekladať v tejto súvislosti Business ako podnikanie nie je vhodné, pretože to vylučuje uplatnenie tohto prvku na riadenie projektov v neziskových (nepodnikateľských) organizáciach. To sú napr. organizácie verejnej a štátnej správy, organizácie tretieho sektora, politické strany, cirkvi, verejné zdravotnícke zariadenia, atď.

Organizačné procesy sú aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.6 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť projekty, programy a portfóliá v súčinnosti s organizačnými procesmi trvalej organizácie obstarávateľa projektu aj zhotoviteľov výstupov projektu. Späť

Organizačné učenie sa

Organizačné učenie sa je proces kolektívneho získavania a využívania poučení z minulých projektov pre efektívnejšie riadenie budúcich projektov trvalej organizácie. Zahŕňa systematický zber, ukladanie, vyvolávanie a využívanie poučení z predošlých projektov. Poučenia potom tvoria súčasť poznatkovej základne organizácie, prístupnej všetkým členom organizácie. Cieľom je získať konkurenčnú výhodu trvalej organizácie efektívnejším uskutočňovaním jej projektov.

Príklady ukladaných a znovu využívaných poznatkov zahŕňajú:

- množstvo času, ktoré treba venovať na plánovanie projektu,
- množstvá času, prostriedkov a nákladov, ktoré treba venovať na uskutočnenie jednotkového

množstva určitých typov činností, pracovných balíkov, alebo projektov,
- úroveň podrobnosti plánovania projektu,
- spôsoby rýchleho zapracovania nových členov tímu,
- spôsoby odstraňovania prekážok, znižovania nákladov a urýchľovania dodávok
- spôsoby riadenia rizík, rozporov a poznatkovej základne organizácie.

Riziká, rozpory a poučenia sú z hľadiska svojho predmetu rovnaké typy informácií, získavaných v rôznych časoch a na rôznej úrovni podrobnosti. Späť.

Orientácia na výsledky

Orientácia na výsledky je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.8 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu podnietiť projektový tím a zúčastnené strany, aby premenili ciele projektu do jeho konkrétnych výstupov s prihliadnutím na zmeny, odsúhlasené počas projektu.

Takéto konanie manažéra projektu silne podmieňuje úspech projektu. Späť

Otváracie stretnutie

Otváracie stretnutie je pracovné stretnutie predstaviteľov zúčastnených strán projektu so zadávateľom a aj s manažérom projektu (ak je už vymenovaný) na začiatku spúšťania projektu. Cieľom je v prvom rade zhrnúť a dľa možností zosúladiť očakávania zúčastnených. Ďalším cieľom je zhrnúť a podľa možností zosúladiť v tom čase dostupné informácie o cieľoch, organizácii, obmedzeniach, rizikách a príležitostiach projektu. Výsledkom je jeden z podkladov pre prípravu úvodnej porady projektu. Späť

Otvorenosť

Otvorenosť je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.6 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu vyvolať v iných pocit, že ich názor je vítaný, aby projekt mohol mať prospech z ich postrehov, návrhov, obáv a taktiež kritiky. Otvorenosť je dôležitá ako spôsob získania prospechu z vedomostí a skúseností iných. Keďže manažér projektu spolupracuje s ďalšími odborníkmi, otvorenosť je dôležitou schopnosťou. Vzťahy v tíme preto musia byť postavené na vzájomnej úcte, dôvere a spoľahlivosti. Späť

P

Plán komunikácie

Plán komunikácie je čiastkový dokument (súčasť plánu projektu), ktorý určuje, kto má kedy, komu a akou formou podať nejakú správu. Tiež stanovuje, kto môže od koho kedy a akou formou si vyžiadať nejakú správu. Späť

Plán ľudských zdrojov a prostriedkov

Plán ľudských zdrojov a prostriedkov projektu je čiastkový dokument (súčasť plánu projektu), ktorý určuje profesie a druhy ostatných prostriedkov, ako aj ich množstvá, potrebné na uskutočnenie všetkých prác projektu vo všetkých obdobiach trvania projektu. Je súčasťou plánu projektu.

Plánovanie používa metódy ako vyrovnávanie prostriedkov, rozvrhovanie prostriedkov a metódu kritického reťazca. Späť

Plán nákladov, financovania a rozpočet projektu

Plán nákladov projektu je čiastkový dokument (súčasť plánu projektu), ktorý určuje náklady, potrebné na uskutočnenie všetkých prác projektu vo všetkých obdobiach trvania projektu. Je súčasťou plánu projektu.

Plán financovania projektu je dokument ktorý určuje toky peňazí v jednotlivých obdobiach trvania projektu a v členení podľa zdrojov financovania projektu. Plán financovania musí zodpovedať plánu nákladov projektu.

Pre komplexné projekty je vhodné vypracovať viacero variantov plánu nákladov a plánu financovania podľa zvažovaných variantov uskutočňovania projektu. Variant, ktorý sa stane súčasťou schválenej porovnávacej základne projektu je záväzný rozpočet projektu. Späť

Plán projektu

Plán projektu je súhrnný dokument, opisujúci ciele a najvhodnejšiu kombináciu činností a prostriedkov, potrebných na dosiahnutie cieľov v predpokladanom prostredí projektu. Po schválení zadávateľom je ako porovnávacia základňa záväzným dokumentom pre riadenie projektu. Plán projektu je ucelená sústava čiastkových plánov pre všetky skupiny úloh manažéra projektu. Plán projektu môže mať súhrnnú, alebo podrobnú formu a môže sa skladať z plánov viacerých čiastkových projektov komplexného projektu (multiprojektu), alebo programu. Plán projektu je výstupom plánovania projektu a zahŕňa:

1. plán riadenia projektu, ktorý podporuje celostné riadenie projektu,
2. plán predmetu, rozsahu a výstupov projektu vrátane hierarchickej štruktúry prác a súpisu prác,
3. plán riadenia kvality,
4. plán ľudských zdrojov a prostriedkov,
5. plán obstarávania a administrácie zmlúv,
6. časový plán,
7. plán nákladov, financovania a rozpočet projektu,
8. plán riadenia rizík a príležitostí,
9. plán komunikácie (vrátane plánu tvorby a prevádzky archívu a plánu sledovania korešpondencie). Späť

Plán riadenia projektu

Plán riadenia projektu je čiastkový dokument, ktorý opisuje účel, ciele a kritériá úspechu projektu, obmedzenia a predpoklady, hierarchickú štruktúru organizácie, hierarchickú štruktúru nákladov, zodpovednosti účastníkov projektu, plán riadenia zmien, plán riadenia zmluvných nárokov, plán riadenia rozporov projektu a plán kontroly priebehu projektu (vhodné je pripraviť jasný formulár pre „Správu o stave projektu“ s jednotným návodom na vyplnenie všetkými zúčastnenými stranami projektu). Plán riadenia projektu sa označuje aj ako príručka pre riadenie projektu, manuál projektu atď. Späť

Plánovací balík

Plánovací balík zahŕňa tie práce, ktoré sa v čase schvaľovania hierarchickej štruktúry prác nedajú presnejšie identifikovať. Späť

Plánovanie projektu

Plánovanie projektu je druhá skupina procesov cyklu riadenia projektu. Základným vstupom pre túto skupinu procesov je zadanie projektu, schválené v rozhodovacom míľniku na konci spúšťania projektu. V rozhodovacom míľniku na konci plánovania schvaľuje zadávateľ projektu vybraný variant plánu projektu ako porovnávaciu základňu projektu. Plánovanie projektu prebieha iteratívnym spôsobom postupného spresňovania obsahu a väzieb jednotlivých častí plánu projektu.

Plánovanie projektu je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.21 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu zabezpečiť koordinovanú spoluprácu všetkých členov projektového tímu na príprave, aktualizácii a schvaľovaní plánu projektu. Späť

Podmienené časové plánovanie

Podmienené časové plánovanie je časové plánovanie, ktoré zohľadňuje známe obmedzenia projektu. Používa metódy ako vyrovnávanie prostriedkov, rozvrhovanie prostriedkov a metódu kritického reťazca.

Týmito postupmi sa prispôsobujú časy začiatkov a koncov činností, prípadne trvania činností jednotlivým obmedzeniam projektu. Späť

Podprojekt

Podprojekt je časť multiprojektu. Späť

Ponuka

Ponuka je písomný dokument, v ktorom uchádzač o zákazku opisuje predmet projektu a rozsah prác, ktoré chce vykonať pre obstarávateľa a podmienky vykonania týchto prác vrátane ich ceny. Späť

Porada

Porada je spôsob komunikácie viacerých účastníkov, hľadajúcich riešenie nejakého problému, alebo spoločné stanovisko k danej téme. Výsledkom je rozhodnutie o riešení, alebo odloženie rozhodnutia. Riadenie porady zahŕňa prípravu porady (vypracovanie a rozoslanie pozvánky na poradu s uvedením programu, trvania a miesta porady), vedenie porady a práce po skončení porady (vypracovanie, rozoslanie a overenie správnosti zápisu z porady). Späť

Porovnávacia základňa

Porovnávacia základňa je zadávateľom projektu formalizovane odsúhlasená verzia plánu projektu, viazaná k danému času životného cyklu projektu a používaná pre porovnávanie skutočného postupu projektu s plánovaným. Zvyčajne sa používa so spresňujúcim prívlastkom, ako je napr. porovnávacia základňa nákladov, atď. Späť

Portfólio

Portfólio je súbor projektov a programov trvalej organizácie, ktoré nemusia organizačne alebo technologicky nadväzovať. Jednotlivé prvky portfólia môžu sledovať rôzne strategické ciele trvalej organizácie. Do jedného súboru sú zhrnuté kvôli kontrole, koordinácii a optimalizácii pridelenia prostriedkov v rámci jednej trvalej organizácie, alebo jej časti.

Poznámka: pre stručnosť sa často používa namiesto presnejšieho, ale dlhšieho výrazu „portfólio projektov a programov“ skrátený výraz „portfólio“. Späť

Portfóliová orientácia

Portfóliová orientácia je stav trvalej organizácie, ktorá riadi svoje projekty a programy prostredníctvom portfólia projektov a používa pri tom profesionálne projektové riadenie. Portfóliová orientácia má spolu s programovou orientáciou a projektovou orientáciou priamy kladný vplyv na úspech projektov, programov a portfólia projektov trvalej organizácie.

Portfóliová orientácia je aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.3 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra portfólia riadiť portfólio trvalej organizácie tak, aby pri maximálnom využívaní jej prostriedkov maximalizoval dosahovanie cieľov organizácie. Späť

Poslanie projektu

Poslanie projektu je stručný opis dôvodu, účelu a obmedzení projektu. Pripravuje ho navrhovateľ projektu v rámci návrhu projektu. Späť

Poučenie

Poučenie je poznatok o probléme, ktorý sa vyskytol počas projektu. Poučenie opisuje príčinu problému, spôsob a výsledok jeho riešenia a návrhy, ako predísť vzniku problému pri podobných projektoch v budúcnosti. Poučenia sa majú analyzovať a definovať aspoň pri každom rozhodovacom míľniku. Zachytávanie poučení až počas ukončovania projektu nestačí, pretože na mnohé poučenia sa zabudne, alebo sa neskoro zachytia možnosti riešenia problému. Pozri organizačné učenie sa. Späť

Pozadie projektu

Pozadie projektu je opis dôvodov a procesu vzniku projektu a základných údajov o podobných projektoch v minulosti. Späť

Poznatková základňa

Poznatková základňa je systém poznatkov, potrebných pre úspešné fungovanie trvalej organizácie. Zahŕňa charakteristiky projektov, relevantné predpisy a poučenia z minulých projektov organizácie. Pozri organizačné učenie sa. Späť

Požiadavky na projekt

Požiadavky na projekt sú požiadavky obstarávateľa a ostatných zúčastnených strán na predmet, rozsah, výstupy, kvalitu, spôsob a výkonnosť uskutočnenia projektu a na dodržanie obmedzení projektu. Požiadavky jednotlivých zúčastnených strán môžu byť protirečivé. Z požiadaviek na projekt sa postupne vypracúva hierarchická štruktúra cieľov projektu, zahŕňajúca účel projektu a merateľné ciele projektu. Späť

Požiadavky obstarávateľa na kvalitu

Požiadavky na obstarávateľa na kvalitu sú súčasťou požiadaviek na projekt. Späť

Požiadavky na projekt a ciele projektu

Požiadavky na projekt a ciele projektu sú prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.3 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť určovanie a hodnotenie požiadaviek zúčastnených strán, vytyčovať a dosahovať ciele, ako aj určovať stratégie, obmedzenia a predpoklady projektu. Späť

Pracovný balík

Pracovný balík je očíslovaná, odovzdateľná a zúčtovateľná položka na najnižšej rozlišovacej úrovni hierarchickej štruktúry prác. Pracovný balík možno ďalej v rámci časového plánovania členiť na činnosti.

Pracovný balík treba opísať tak, že:

1. je jednoznačne obsahovo odlíšený od iných pracovných balíkov (neprelína sa s obsahom iných pracovných balíkov)
2. má jedinú mernú jednotku množstva výstupu, alebo práce
3. zodpovedá zaň jediná organizačná jednotka z organizácie projektu (nákladové stredisko, externý dodávateľ, alebo zhotoviteľ)
4. má plánovaný čas začiatku a čas ukončenia príslušnej práce, alebo odovzdania príslušného výstupu
5. má priradený rozpočtový náklad
6. jeho rozpočet sa nesmie použiť pre iný pracovný, alebo plánovací balík.

Zvláštnym druhom pracovných balíkov sú plánovacie balíky. Späť

Pracovný denník

Pracovný denník je postupne tvorený dokument, ktorý opisuje za každý deň projektu, kto uskutočnil aké práce za akých podmienok, dôležité udalosti, rozhovory, porady a prijaté rozhodnutia. Pracovný denník má viesť manažér projektu a všetcia členovia projektového tímu. Späť

Právne záležitosti

Právne záležitosti sú tie časti projektu, na ktoré sa vzťahujú zákony a iné právne zaväzné normy. To sú najmä obchodné právo, pracovné právo, trestné právo, územné a stavebné právo, legislatíva o životnom prostredí, autorský zákon, legislatíva o poisťovaní, povinnosť získať povolenia, alebo chrániť dôverné údaje, atď. Manažér projektu má mať také právne povedomie, aby rozpoznal situácie, vyžadujúce si právnickú radu, aby zabránil možným nepriaznivým právnym následkom.

Právne záležitosti sú aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.11 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu zohľadniť vplyv legislatívy na projekty, programy a portfóliá, ktoré riadi. Späť

Preberacie kritériá

Preberacie kritériá sú merateľné a prioritizované požiadavky a podstatné podmienky, ktoré musia splniť výstupy projektu, ak ich má obstarávateľ prevziať. Majú byť určené v zadaní projektu

a odsúhlasené obstarávateľom a dodávateľom najneskôr na konci spúšťania projektu. Späť.

Preberanie prác

Preberanie prác je formalizovaný proces odsúhlasenia čiastočného, alebo konečného výstupu projektu zadávateľom projektu. Späť.

Predchádzajúca činnosť

Predchádzajúca činnosť je každá činnosť, ktorá musí byť ukončená skôr, ako môže začať ktorákoľvek nadväzná činnosť. Späť.

Predmet projektu

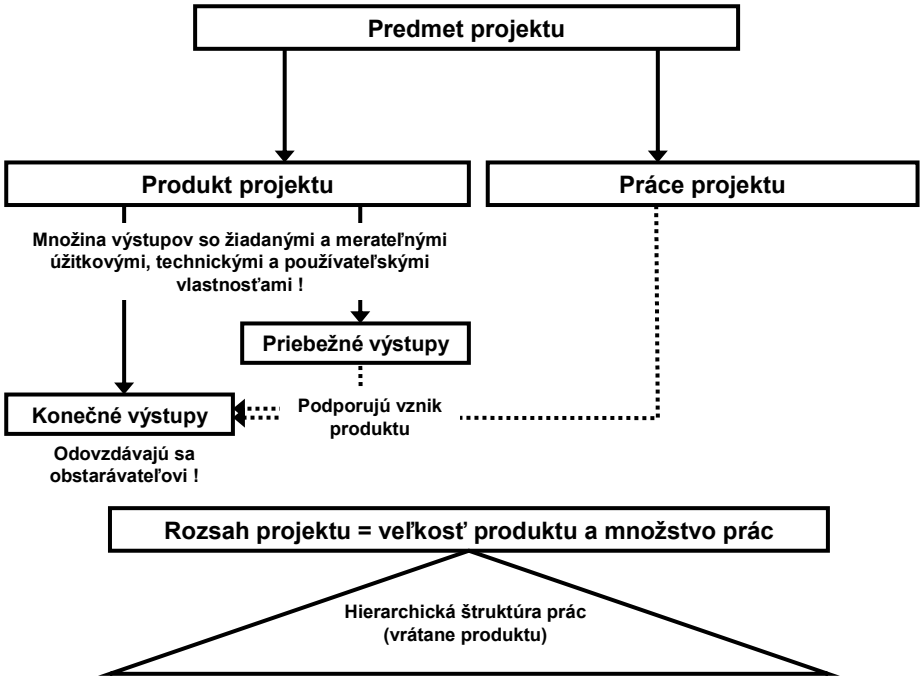
Predmet projektu sú výstupy projektu a množina prác a prostriedkov, potrebných na vytvorenie, alebo na overenie výstupov projektu.

Predmet projektu vymedzuje projekt voči prostrediu tak, že určuje, čo do projektu patrí a čo už do neho nepatrí.

Nedostatočne definovaný a dokumentovaný predmet je častou príčinou, že sa projekt. vymkne z kontroly a skončí neúspešne. Pozri aj rozsah projektu. Späť.

Poznámka: anglický výraz „scope“ sa často prekladá do slovenčiny ako „rozsah“, prípadne sa vôbec neprekladá. „Scope“ však značí aj „rozhľad (duševný)“, „možnosti“, „pole (pôsobenia)“, „sféra (pôsobenia)“, „oblasť“, „rámec“, „rozsah platnosti“, atď. V spojení s inými slovami je to napr.: Scope of contract = vymedzenie zmluvy, scope of application = predmet úpravy, scope of activity = rámec činnosti. Slovenský obchodný zákonník používa najmä v spojení s pojmom zmluva o dielo slovné spojenie „predmet zmluvy“. Podľa zákona o verejnom obstarávaní „zákazka … je zmluva ...., ktorej predmetom je dodanie tovaru, uskutočnenie .... prác alebo poskytnutie služby.“

Preto považujeme za najvýstižnejší preklad pojmu „project scope“ do slovenčiny spojenie „predmet a rozsah projektu“. To umožňuje vyhradiť pojem „rozsah“ pre vyjadrenie veľkosti niečoho (teda aj projektu). Napríklad: predmetom projektu môže byť výstavba domu. Rozsahom tohto predmetu môže byť malý, alebo veľký dom.



Predmet, rozsah a výstupy projektu

Predmet, rozsah a výstupy projektu sú aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.10 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu definovať v súčinnosti so zúčastnenými stranami, čo je predmetom projektu a zabezpečiť jeho uskutočnenie. Späť.

Predpoklad

Predpoklad je hypotéza o možnom budúcom vývoji nejakého činiteľa v prostredí projektu, ktorý vplýva s prijateľnou pravdepodobnosťou na úspech projektu. Predpoklad je na rozdiel od obmedzenia spojený s neistotou a preto obsahuje určitý stupeň rizika alebo príležitosti.

Predpoklady sú to, v čo dúfame, že sa stane a fakty sú to, čo poznáme. Predpoklady sa vždy opisujú kladne. Ale tak fakty, ako aj predpoklady sú o vonkajších činiteľoch, ktoré môžu ovplyvniť úspech projektu kladne, alebo záporne, ale manažér projektu nemôže ich výskyt ani pôsobenie priamo ovplyvniť. Späť.

Predpokladané celkové náklady

Predpokladané celkové náklady sú celkové náklady pri skončení činnosti, pracovného balíka, alebo projektu. Pri predvídaní predpokladaných celkových nákladov sa upravujú aj pôvodné odhady nákladov podľa poznatkov o skutočnej výkonnosti ku dňu kontroly projektu. Späť.

Pričlenenie projektu

Pričlenenie (včlenenie) projektu je spôsob ukončenia projektu pričlenením činností projektu a projektového tímu k trvalej organizácii tak, že zákazka na projekt stále jestvuje, ale projekt už nie je organizačne a hospodársky odčlenený od pôsobenia trvalej organizácie. Späť.

Prijatie rizika

Prijatie rizika je rozhodnutie manažéra projektu znášať následky rizika, pretože ich považuje za zanedbateľné oproti nákladom na protirizikové opatrenia, alebo na zmiernenie dopadov rizika. Späť.

Príležitosť projektu

Príležitosť projektu je neistá udalosť alebo náhodná udalosť s kladným vplyvom na výkonnosť, alebo na výstupy projektu. Môže to byť včas spoznané a správne riadené riziko projektu.

Príležitosť projektu sa vyjadruje opisom príslušnej udalosti a jej očakávanou hodnotou. Späť.

PRINCE2

PRINCE® je metodika pre projektové riadenie. Zaviedla ju v r. 1989 vláda Veľkej Británie ako štandard pre riadenie verejných informačno-technologických projektov. Odvtedy sa PRINCE® používa aj v súkromnom sektore a iných oblastiach. V súčasnosti sa používa verzia PRINCE2. Späť.

Prínosy projektu

Prínosy projektu sú zlepšenia napĺňania nejakého záujmu niektorej skupiny zúčastnených strán oproti stavu pred uskutočnením projektu. Majú sa formulovať pomocou slovies „zvýšiť, zlepšiť, odstrániť, zabezpečiť a pod.“. Sústava čiastkových prínosov projektu tvorí účel projektu. Späť.

Prípravné stretnutie

Pozri otváracie stretnutie. Späť.

Príručka pre riadenie projektu

Pozri plán riadenia projektu. Späť.

Problém

Problém je rozpor medzi súčasným a želaným stavom nejakého objektu (hodnotového systému, poznania, procesu, názoru a p.), ktorý nevieme, alebo nechceme riešiť známymi metódami. Späť

Procedúra

Procedúra je metóda, predpísaná pre vykonanie určitej práce s primeraným zohľadnením cieľov tejto práce, dostupných zariadení a celkových nárokov na prácnosť, čas a peniaze. Späť

Proces

Proces je sled činností, vedúcich k čiastkovému, alebo konečnému výsledku. Všeobecne sa rozlišujú dva typy procesov: výrobné procesy a riadiace procesy.

Výsledkami výrobných procesov sú hmotné, alebo nehmotné produkty, tvoriace čiastkové, alebo konečné výstupy projektu. Pozri životný cyklus projektu.

Výsledkami riadiacich procesov sú riadiace opatrenia (plány, rozhodnutia, pokyny, koordinácia zúčastnených strán a p.). Pozri cyklus riadenia projektu. Späť

Proces riadenia projektu

Proces riadenia projektu je sled riadiacich činností, ktorého výsledkom je riadiace rozhodnutie a príslušný dokument (plány, pokyny a pod.). Proces riadenia projektu je prienik určitej skupiny procesov riadenia projektu s jednou zo skupín úloh manažéra projektu. Napr. proces „Plánovanie priebehu projektu v čase“ je prienikom skupiny procesov „Plánovanie“ a skupiny úloh „Riadenie priebehu projektu v čase“. Pozri mapa procesov projektového riadenia. Späť

Produktivita práce

Produktivita práce pracovného prostriedku, alebo pracovníka je množstvo výstupu, pripadajúce na jednotku práce pracovného prostriedku, alebo pracovníka.

Jednotkou práce sa rozumie časová jednotka, odpracovaná príslušným prostriedkom, alebo pracovníkom (napr. strojohodina, alebo človekodeň a p.). Späť

Profesionálne projektové riadenie

Profesionálne projektové riadenie je súhrn znalostí, zručností, metód a nástrojov, odporúčaných profesijnými asociáciami projektového riadenia (IPMA, PMI a p.) na úspešné riadenie projektu, programu, alebo portfólia projektov. Vyspelosť jednotlivcov z hľadiska projektového riadenia sa dá hodnotiť overovaním ich odbornej spôsobilosti na riadenie projektov. Vyspelosť trvalej organizácie z hľadiska projektového riadenia sa dá hodnotiť viacerými metódami merania vyspelosti projektovej orientácie trvalej organizácie (pozri projektová orientácia, programová orientácia, portfóliová orientácia). Späť

Profil prostriedku

Pozri súčtová čiara nárokov na prostriedok. Späť

Program

Program je súbor koordinovaných projektov, ktoré sú spoločne potrebné na dosiahnutie strategického cieľa trvalej organizácie. Projekty programu môžu, ale nemusia mať technologické a organizačné nadväznosti. Projekty programu môžu prebiehať súbežne aj následne a môžu byť v rovnakom čase v rôznych fázach životného cyklu projektu. Späť

Programová orientácia

Programová orientácia je stav trvalej organizácie, ktorá riadi svoje strategické zmeny a práce pre zákazníkov prostredníctvom programov, uplatňujúc profesionálne projektové riadenie. Programová orientácia má s projektovou orientáciou a portfóliovou orientáciou priamy kladný vplyv na úspech projektov, programov a portfólia projektov trvalej organizácie.

Programová orientácia je aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.2 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra programu riadiť program trvalej organizácie tak, aby maximalizoval dosahovanie cieľov programu. Späť

Projekt

Projekt je jedinečný súbor technologicky a organizačne nadäzujúcich činností, uskutočnených pre daný účel v rámci vymedzeného času a zdrojov prostriedkov. Projekt má mať tiež:

- jednoznačne určené zúčastnené strany vrátane konečných používateľov výsledkov,
- jednoznačne určené pravidlá pre celostné riadenie a financovanie projektu,
- prehľadný systém sledovania a hodnotenia výkonnosti projektu a
- zdôvodnenie projektu, preukazujúce že prínosy projektu prekročia jeho náklady. Späť

Projektová kancelária

Projektová kancelária je súčať organizácie projektu s primeraným vybavením a personálom, zodpovedná za kvalitnú integrovanú metodickú a informačnú podporu manažéra projektu. Zriaďuje sa najmä pre komplexné projekty trvalej organizácie, ktorá nemá vlastnú kanceláriu projektového riadenia. Pracuje tak, že:

- vypracuje metodiku riadenia projektu (príručku projektu) a vyžaduje jej správne a dôsledné používanie,
- udržiava archív projektu,
- udržiava databázu prostriedkov, vrátane odborníkov,
- podporuje manažéra projektu pri spracovaní príslušných dokumentov projektu (napr. zadanie projektu, plán riadenia projektu, záverečná správa o projekte atď.),
- poskytuje odborné konzultácie a vzdelávanie v oblasti projektového riadenia. Späť

Projektová orientácia

Projektová orientácia je stav trvalej organizácie, ktorá riadi svoje strategické zmeny a práce pre zákazníkov prostredníctvom projektov, uplatňujúc profesionálne projektové riadenie. Projektová orientácia má s programovou orientáciou a portfóliovou orientáciou priamy kladný vplyv na úspech projektov, programov a portfólia projektov trvalej organizácie.

Projektová orientácia je aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.1 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť projekty trvalej organizácie tak, aby maximalizoval ich úspešnosť. Späť

Projektovo orientovaná organizácia

Projektovo orientovaná organizácia (POO) je taká trvalá organizácia, ktorá aspoň svoje strategicky významné úlohy dôsledne zabezpečuje riadením pomocou projektov, programov a portfólií. POO k tomu prispôsobuje prostredníctvom vnútorných organizačných smerníc aj svoje organizačné procesy, organizačné usporiadanie a riadenie svojich ľudských zdrojov. V POO zabezpečuje zavedenie projektového riadenia a samotné riadenie pomocou projektov, programov a portfólií špecializovaný útvar – kancelária projektového riadenia. Späť

Projektová vyspelosť

Projektová vyspelosť je úroveň profesionalizácie projektového riadenia jednotlivca, alebo trvalej organizácie. To neznamená, že jednotlivec, alebo organizácia musí používať najpokročilejšie metódy projektového riadenia na každom svojom projekte. Skôr to znamená celkovú úroveň a rozsah uplatnenia projektového riadenia jednotlivcom, alebo organizáciou. Na meranie projektovej vyspelosti sa používajú rôzne modely projektovej vyspelosti organizácie. Späť

Projektový tím

Projektový tím je oficiálne ustanovená skupina všetkých osôb, ktoré sa zúčastňujú na projekte. Pre veľké projekty je vhodné vyčleniť z projektového tímu do menšieho tímu riadenia projektu tých, ktorí zabezpečujú samotné riadenie projektu. Pre úspech projektu je dôležité, ak sa z projektového tímu stane aj neformálny tím. Späť

Projektový trojuholník

Pozri ciele projektu. Späť

Prostredie projektu

Prostredie projektu je súbor vonkajších činiteľov, ktoré priamo a nepriamo ovplyvňujú projekt. Makroprostredie tvoria politické a právne, ekonomické, ekologické, sociálne a technologické činitele. Mikroprostredie tvoria obstarávateľ, pracovníci trvalej organizácie, dodávatelia a konkurenti. Späť

Prostriedky

Prostriedky sú ktorýkoľvek definovateľný a vyčísliteľný činiteľ s výnimkou času, potrebný pre činnosť,

alebo spotrebúvaný pri uskutočňovaní činnosti. Prostriedkami môžu byť ľudia, vybavenie, zariadenia, informácie, pozemky, materiály, peniaze, tovary a služby, atď.

Prostriedky sú skladovateľné a neskladovateľné. Skladovateľný prostriedok je napr. materiál, stroj atď., neskladovateľná je práca stroja, alebo človeka.

Prostriedky sú aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.12 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu efektívne riadiť prostriedky, potrebné na uskutočnenie projektu. Späť

Poznámka: v slovenčine sa namiesto prostriedku často chybne používa slovo „zdroj". Zdroj je však miesto, odkiaľ pochádza prostriedok. Napr. finančné prostriedky pre projekt môžu pochádzať z vnútorných, alebo vonkajších zdrojov trvalej organizácie atď. Autori preto rozlišujú prostriedok (resource) a zdroj (source). Výnimkou, potvrdzujúcou toto pravidlo je „riadenie ľudských zdrojov".

R

Radový projekt

Radový projekt je projekt, ktorého predmet nepresahuje hranice jednej organizačnej jednotky trvalej organizácie. Späť

Register rizík

Register rizík je základný dokument, ktorý zahŕňa opis rizík, príležitostí, zmluvných nárokov a rozporov. Môže sa vzťahovať len na jeden projekt, alebo môže tvoriť súčasť poznatkovej základne trvalej organizácie. Späť

Reťazový projekt

Reťazový projekt je sled (pod)projektov, ktorými sa postupne uskutočňujú jednotlivé fázy (prípadne činnosti) projektu „vyššieho rádu". Napr. fázy výstavbového projektu môžu tvoriť takúto reťaz (pod)projektov nižšieho rádu: investičný zámer, stavebný zámer, projektová dokumentácia, uskutočnenie stavby. Späť

Rezerva

Rezerva je suma peňazí, množstvo prostriedku, alebo času, ktoré je dostupné pre použitie v prípade potreby na zníženie následkov rizík projektu na úroveň, únosnú pre zúčastnené strany. Späť

Riadenie komunikácie

Riadenie komunikácie je skupina úloh manažéra projektu, zameraná na zabezpečenie efektívnej komunikácie všetkých zúčastnených strán projektu. Manažér projektu pripraví a potom uplatňuje plán komunikácie v projekte, ktorý je súčasťou plánu projektu. Späť

Riadenie konfigurácie

Riadenie konfigurácie je súčasť riadenia zmien projektu. Späť

Riadenie konfliktu

Riadenie konfliktu je prevencia a konštruktivne, deštruktívne alebo zmiešané riešenie sporu, vyplynuvšieho z nejakého konfliktu. Konštruktívne sa spory riešia spoluprácou, kompromisom a dobrovoľným prispôsobením sa. Pri tom sa môže používať vyjednávanie, sprostredkovanie a arbitráž. Konštruktívne riešenie sporov vyžaduje ústretový prístup všetkých strán. Deštruktívne sa spory riešia vydieraním (hrozba použitia moci), alebo nátlakom (reálne použitie moci).

Riadenie konfliktu zahŕňa tieto kroky:

- pri spustení projektu stanoviť spôsob riadenia konfliktov počas projektu,
- vyhodnotiť príčiny a následky konfliktu a získať ďalšie informácie pre definovanie možných riešení v rámci rozhodovacieho procesu a to aj napriek odporu ľudí a organizácií, ktoré sú nespokojné, alebo sú v stave zmätku,
- v čo najkratšom čase poskytnúť informácie, umožňujúce dospieť ku kladnému, dľa možnosti

synergickému riešeniu a čo je najdôležitejšie.

Pre riadenie konfliktu sú dôležité všetky prvky sociálnych spôsobilostí manžéra projektu, najmä: upokojovanie, konzultovanie, vyjednávanie a rokovanie, uznávanie hodnôt a etika. Späť

Riadenie kvality projektu

Riadenie kvality projektu je skupina úloh manažéra projektu, zameraná na splnenie účelu projektu. Riadenie kvality projektu zahŕňa:

1. plánovanie kvality výstupu projektu,
2. zabezpečenie kvality výstupu projektu: štruktúra členenia organizácie, pracovné prostriedky (dokumentácia, zabezpečenie merania a testovania) a pracovné postupy,
3. kontrola kvality výstupu projektu (použitie metód a postupov merania no dosiahnutie určenej úrovne výkonnosti).

Plánovanie a kontrola kvality projektu je povinnosť manažéra projektu. Zabezpečenie kvality výstupu projektu je povinnosť každého člena projektového tímu. Späť

Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou skupiny úloh riadenie prostriedkov a ľudských zdrojov a zahŕňa plánovanie, nábor, výber, školenie, udržanie, hodnotenie a stimuláciu členov projektového tímu.

Riadenie ľudských zdrojov je aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.8 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť rozvoj a využitie ľudských zdrojov na projektoch a programoch trvalej organizácie. Späť

Riadenie nákladov a financovania

Riadenie nákladov a financovania je skupina úloh manažéra projektu a projektového tímu a zahŕňa plánovanie a kontrolu nákladov, plánovanie a získavanie finančných prostriedkov a plánovanie a kontrolu tokov peňazí v rámci projektu. Späť

Riadenie obstarávania

Riadenie obstarávania je skupina úloh manažéra projektu a projektového tímu, zameraná na proces získavania prostriedkov, potrebných pre projekt. Späť

Riadenie organizačnej zmeny

Riadenie organizačnej zmeny je proces reštrukturalizácie trvalej organizácie s cieľom uspokojiť jej nové potreby.

Riadenie zmien trvalej organizácie je proces určenia porovnávacej základne pre zmeny trvalej organizácie, sledovania týchto zmien voči porovnávacej základni a prijímania opatrení na odstránenie odchýliek, alebo na prispôsobenie porovnávacej základne. Zmenu trvalej organizácie možno zabezpečiť uskutočňovaním projektov.

Za riadenie organizačnej zmeny zodpovedá vedenie trvalej organizácie; manažér projektu uskutočňuje zmenu prostredníctvom projektového riadenia. Manažér projektu organizačnej zmeny si má uvedomiť väzby a organizačné procesy, prebiehajúce v systémoch trvalej organizácie a má mať schopnosť systematicky komunikovať s jednotlivcami, skupinami a organizáciami v rôznych roliach a poradenských situáciách. Manažér projektu by mal vedieť, ako môžu dotknuté zúčastnené strany reagovať na proces zmeny.

Riadenie organizačnej zmeny zahŕňa tieto kroky:

- zohľadniť význam zmeny (zmena poslania, hodnôt, technológie, informácií, schopnosti organizácie prispôsobiť sa a zmeny podnikovej kultúry a spôsob práce),
- zabrániť odporu, resp. obmedzovať odpor voči zmene riešením konfliktov záujmov,
- zisťovať a meniť odlišné prístupy k hodnotám; uvoľňovať zablokované situácie; nachádzať a rozvíjať využiteľné príležitosti,

- iniciovať, sledovať, kontrolovať a z dlhodobého hľadiska úspešne realizovať súvisiace procesy zmeny s primeranými zásahmi do oblastí ľudských zdrojov a do rozvoja tímu a organizácie. Späť

Riadenie pomocou projektov

Riadenie pomocou projektov je riadenie trvalej organizácie tak, že sa jej strategické, prípadne aj operatívne úlohy definujú ako vnútorné projekty, alebo vonkajšie projekty. Jednotlivé projekty vytvárajú spolu multiprojekty, programy a projektové portfólio trvalej organizácie. Riadenie pomocou projektov decentralizuje a sprehľadňuje práva a povinnosti riadenia trvalej organizácie. Na riadenie týchto projektov možno použiť niektorú z odporúčaných metodík projektového riadenia. Vtedy ide o projektovo orientovanú organizáciu. Späť

Riadenie portfólia projektov

Riadenie portfólia projektov je plánovanie, koordinácia a kontrola všetkých projektov a programov portfólia s cieľom optimalizovať ich nároky na spoločné prostriedky trvalej organizácie.

Riadenie portfólia zahŕňa optimalizáciu rozloženia predpokladaných rizík, výnosov a prostriedkov jednotlivých projektov a programov z hľadiska stratégie trvalej organizácie, alebo jej časti. Späť

Riadenie predmetu projektu

Riadenie predmetu projektu je skupina úloh manažéra projektu, ktorá zahŕňa postupné spresňovanie technických, technologických, ekonomických a funkčných parametrov predmetu projektu. Postupnosť spresňovania predmetu umožňuje zavčasu pristúpiť k jeho úpravám počas spúšťania, plánovania a uskutočňovania projektu. Základným nástrojom tohto spresňovania je riadenie zmien projektu. Späť

Riadenie priebehu projektu v čase

Riadenie priebehu projektu v čase je skupina úloh manažéra projektu, ktorá zahŕňa časové plánovanie, kontrolu priebehu projektu v čase a hodnotenie priebehu projektu v čase počas ukončovania projektu. Späť

Riadenie programu

Riadenie programu je plánovanie, koordinácia a kontrola všetkých projektov programu s cieľom optimalizovať ich prínosy k danému strategickému cieľu trvalej organizácie. Späť

Riadenie projektu

Riadenie projektu je plánovanie, organizovanie, motivovanie, usmerňovanie a kontrola všetkých činností zúčastnených strán projektu, potrebných na uskutočnenie projektu. Riadenie projektu sa prelína s riadením trvalej organizácie v mnohých oblastiach, ako je komunikácia a rozhodovanie a odlišuje sa od neho motivovaním pracovníkov, pretože manažér projektu zvyčajne nemá priamo podriadené všetky prostriedky, potrebné pre jeho prácu. Pozri aj profesionálne projektové riadenie a mapa projektového riadenia. Späť

Riadenie zmien v projekte

Riadenie zmien projektu je prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.15 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť proces určenia porovnávacej základne pre projekt a pre výstupy projektu, zisťovania zmien projektu voči porovnávacej základni a prijímania opatrení na odstránenie zmien, alebo na prispôsobenie porovnávacej základne.

Riadenie zmien v projekte zahŕňa:

- definovanie zmien,
- posudzovanie a odsúhlasovanie zmien,
- včasný prenos informácií o zmenách všetkým členom projektového tímu,
- overovanie uskutočnenia všetkých zmien. Späť

Riadenie zmluvných nárokov

Rriadenie zmluvných nárokov je proces sledovania a vyhodnocovania oprávnenosti zmluvných nárokov všetkých zúčastnených strán a ich ekonomických dôsledkov bez zbytočného ohrozenia dobrých vzťahov so zúčastnenými stranami. Späť

Riadiaci výbor projektu

Riadiaci výbor projektu je skupina oprávnených zástupcov všetkých zúčastnených strán, zodpovedná za celkové strategické vedenie projektu. Riadiaci výbor projektu rieši rozpory zúčastnených strán podľa vopred dohodnutých pravidiel.

Manažér projektu zodpovedá riadiacemu výboru projektu za plnenie cieľov projektu.

Riadiace výbory všetkých projektov v rámci programu zodpovedajú riaditeľovi programu. Späť

Riešenie problémov

Riešenie problémov je prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.8 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riešiť problémy včas, tvorivo a efektívne. Dôležitým predpokladom tejto schopnosti sú všetky prvky sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie.

Najvážnejšie problémy riadenia projektov sú rozpory v požiadavkách jednotlivých zúčastnených strán ohľadne predmetu a rozsahu projektu, jeho kvality, trvania, nákladov a rizík.

Profesionálne riadenie problémov má dve etapy: prvou je náprava okamžitého stavu, aby sa zabezpečilo pokračovanie uskutočňovania projektu a druhou je dôsledné riešenie problému, aby sa zabezpečili dlhodobo udržateľné výsledky.

Dôsledné riešenie problému zahŕňa nasledovné kroky:

1. starostlivý prieskum situácie, ktorý vyústi do odlíšenia problému od jeho prejavov,
2. identifikácia rozhodujúcej príčiny problému,
3. návrh nápravných opatrení,
4. uskutočnenie nápravných opatrení účinným a užitočným spôsobom a
5. kontrola riešenia problému.

Neprofesionálne riešenie problémov sa prejavuje rôznymi formami ignorovania alebo odkladania ich riešenia. Späť

Riziká a príležitosti

Riziká a príležitosti sú prvok technických spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie, pozri časť 4.1.4 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu odhaľovať a obmedzovať riziká a ich dopady a využívať príležitosti projektu. Späť

Riziko projektu

Riziko (nebezpečie) projektu je neistá udalosť, alebo náhodná udalosť so záporným vplyvom na výkonnosť a na výstupy projektu. Môže ním byť neskoro rozpoznaná a nesprávne riadená príležitosť.

Poznámka: Mnohí autori definujú riziko ako neistú udalosť, ktorá môže mať aj kladné dopady (príležitosť). Nezdieľame tento prístup. Slovo „riziko“ sa všeobecne spája len so záporným dopadom. Odráža sa to aj v používaní spojenia „zmierňovanie rizík“. Príležitosti sa nezmierňujú, príležitosti treba využiť.

Riziko projektu sa vyjadruje opisom príslušnej udalosti a jej očakávanou hodnotou.

Podľa príčiny sa riziká a príležitosti členia na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné riziká a príležitosti vyplývajú z neurčitosti, spojenej so správaním sa zúčastnených strán a s vývojom výstupov projektu. Vnútorné riziká a príležitosti projektu sa prejavujú často ako zmeny projektu, zmluvné nároky a rozpory zúčastnených strán.

Vonkajšie riziká a príležitosti vyplývajú z neurčitosti prostredia projektu. Späť

Rozhodovací míľnik

Rozhodovací míľnik je míľnik, v ktorom je potrebné rozhodnutie o skončení jednej a začatí nadväznej fázy životného cyklu projektu, alebo skupiny procesov cyklu riadenia projektu. Späť

Rozpočet

Rozpočet je dokument, ktorý vychádza z plánu nákladov a financovania a definuje plánovanú cenu plánovaných prác projektu.

Podľa vzťahu rozpočtu k predmetu a rozsahu projektu rozlišujeme:

- čiastkový rozpočet, ktorý opisuje plánovanú cenu niektorej položky, alebo skupiny položiek hierarchickej štruktúry prác projektu a
- súhrnný rozpočet, ktorý opisuje plánovanú cenu pre celý predmet (plánované výstupy a práce) projektu.

Podľa účelu rozpočtu rozlišujeme:

- predbežný (orientačný) rozpočet, ktorý opisuje rôzne varianty ceny projektu,
- kontrolný rozpočet, ktorý určuje najvyššiu prípustnú cenu, pri ktorej ešte môže obstarávateľ očakávať prijateľnú efektívnosť projektu,
- zmluvný rozpočet, ktorý definuje výslednú zmluvnú dohodu o cene projektu (zmluvnú cenu). Späť

Rozpočet pre náhradný plán

Rozpočet pre náhradný plán je súčasť náhradného plánu a rozpočtu projektu. Definuje rozsah a zdroje prostriedkov, ktoré je možné vynaložiť na opatrenia podľa náhradného plánu. Späť

Rozpočet pre zmeny

Rozpočet pre zmeny je súčasť rozpočtu projektu. Definuje rozsah a zdroje prostriedkov, ktoré je možné vynaložiť na uskutočnenie schválených zmien projektu. Späť

Rozpočtované náklady plánovaných prác

Náklady na zmluvne dohodnuté práce, zahrnuté v rozpočte projektu. Späť

Rozpočtované náklady vykonaných prác

Náklady na vykonané a obstarávateľom prevzaté práce, zahrnuté v rozpočte projektu. Späť

Rozpor

Rozpor je konkrétny problém, na ktorého riešenie majú jednotlivé zúčastnené strany protichodné názory. Rozpor sa rieši vyjednávaním, arbitrážou, alebo súdnym konaním.

Rozpory vznikajú napríkald v dôsledku zmien v požiadavkách zúčastnených strán a v prostredí projektu, prípadne aj v dôsledku nepresného súpisu prác a nesprávnou interpretácou požiadaviek. Späť

Rozsah projektu

Rozsah projektu je množstvo výstupov a prác, obsiahnutých v predmete projektu. Späť

Rozvrhovanie nárokov na prostriedky

Rozvrhovanie nárokov na prostriedky je metóda podmieneného časového plánovania. Je to určovanie termínov začiatkov a termínov koncov, prípadne trvaní činností tak, aby súčtové čiary nárokov projektu na jednotlivé prostriedky nikde nepresiahli disponibilitu prostriedku. Pri rozvrhovaní nárokov na prostriedky sa na rozdiel od vyrovnávania nárokov na prostriedky môže odložiť termín skončenia projektu, ak sa inak nedá zabezpečiť dodržanie disponibility prostriedku. Činnosti možno odsúvať (alebo predlžovať) aj mimo rámca časových rezerv činností. Späť

S

Sebaovládanie

Sebaovládanie je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri 4.2.3 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu systematicky a disciplinovane zvládať každodennú prácu, meniace sa požiadavky a konflikty. Späť

Schopnosť

Schopnosť sú vrodené, alebo získané vlastnosti, potrebné pre vykonanie určitej činnosti.

Talent je súhrn schopností, umožňujúci vytvárať pôvodný, dokonalý a spoločensky významný produkt. Vrcholom talentu je genialita.

Schopnosť sa vyvíja učením, t.j. poznávaním a vyhodnocovaním sprostredkovaných a vlastných skúseností. Rýchlosť a kvalita učenia sa závisí od vrodených fyziologicko-anatomických vlastností, od získaných osobných vlôh a od motivácie aj prostredia učiaceho sa. Späť

Sieťová analýza

Sieťová analýza je metóda časového plánovania pomocou sieťového grafu. Pozri metóda kritickej cesty a metóda hodnotenia a kontroly programu. Sieťová analýza zahŕňa:

- zostavenie sieťového grafu,
- určenie trvania jeho činností,
- výpočet najskôr možných časov začiatkov a koncov činností (výpočet vpred),
- výpočet najneskôr prípustných časov začiatkov a koncov činností (výpočet vzad),
- výpočet časových rezierv činností a
- určenie kritickej cesty v sieťovom grafe. Späť

Sieťový graf

Sieťový graf je množina uzlov a hrán. Hrany môžu byť orientované (majú smer). Sieťový graf sa používa na znázornenie nadväzností činností projektu. Jestvujú dva typy sieťového grafu: uzlovo definovaný sieťový graf a hranovo definovaný sieťový graf. Späť

Skracovanie

Skracovanie je rozbor možností skrátenia trvania projektu za každú cenu a výber jednej z ekonomicky, technologicky a organizačne priechodných možností. Porovnaj s optimalizáciou časového plánu. Späť

Skupina procesov riadenia projektu

Skupina procesov riadenia projektu je súbor viacerých procesov riadenia projektu. Pozri cyklus riadenia projektu. Späť

Skupina úloh manažéra projektu

Skupina úloh manažéra projektu je súbor úloh manažéra projektu, ktoré má uskutočnť v rámci každej skupiny procesov riadenia projektu. Napríklad PMBOK® rozlišuje týchto deväť skupín úloh manažéra projektu:

1. súhrnné riadenie projektu,
2. riadenie predmetu projektu,
3. riadenie kvality projektu,
4. riadenie riadenie ľudských zdrojov a prostriedkov projektu,
5. riadenie obstarávania pre projekt,
6. riadenie časového priebehu projektu,
7. riadenie nákladov projektu,
8. riadenie rizík a príležitostí projektu a
9. riadenie komunikácie v projekte. Späť

Skutočné náklady vykonaných prác

Skutočné náklady vykonaných prác sú náklady, skutočne vynaložené na skutočne vykonané práce za dané obdobie. Späť

Slovenský inštitút projektového riadenia

Slovenský inštitút projektového riadenia (SIPR) je certifikačný orgán SPPR pre overovanie odbornej spôsobilosti na projektové riadenie podľa metodiky IPMA (ICB) na Slovensku. Späť

Sociálna spôsobilosť

Sociálna spôsobilosť je súbor preukázaných schopností odborníka na projektové riadenie úspešne zvládať medziľudské vzťahy všetkých členov projektového tímu. SPS3 rozlišuje tieto prvky skupiny sociálnych spôsobilostí: vodcovstvo, angažovanosť a motivácia, sebaovládanie, asertivita, upokojovanie, otvorenosť, tvorivosť, orientácia na výsledky, efektívnosť, konzultovanie, vyjednávanie a rokovanie, konflikty a krízy, spoľahlivosť, uznávanie hodnôt a etika. Späť

Spoľahlivosť

Spoľahlivosť je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.13 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu dodržať to, čo sľúbil v čase a kvalite, dohodnutej medzi zúčastnenými stranami. To predpokladá aj schopnosť nedávať neuvážené, alebo nereálne sľuby. Späť

Spoločnosť pre projektové riadenie

Spoločnosť pre projektové riadenie (SPPR) je nezisková organizácia a je dobrovoľným profesným spoločenstvom fyzických a právnických osôb zaoberajúcich sa projektovým riadením. Ciele SPPR sú:

- všestranná podpora profesionálneho rozvoja projektového riadenia,
- zvyšovanie kvalifikácie odborníkov na projektové riadenie,
- výmena informácií a skúseností odborníkov na projektové riadenie,
- certifikácia odborníkov na projektové riadenie,
- podpora pri zavádzaní softwarových systémov pre projektové riadenie,
- poradenská a konzultačná činnosť pre projektové riadenie.

SPPR je kolektívny člen IPMA. Podrobnosti o SPPR sú zverejnené na www.sppr.sk. Späť

Spôsobilosť

Spôsobilosť je preukázaná schopnosť účinne použiť poznatky, zručnosti, skúsenosti a osobné vlastnosti pre dosiahnutie úspechu v určitom postavení. Späť

Poznámka: Anglický výraz competence neodporúčame prekladať do slovenčiny ako „kompetencia", aby nedošlo k zámene so zaužívaným významom slova kompetencia v zmysle: oficiálna právomoc prijímať určité rozhodnutia.

Spôsobilosť na projektové riadenie

Spôsobilosť na projektové riadenie je schopnosť účinne použiť poznatky, zručnosti, skúsenosti a osobné vlastnosti pre úspešné riadenie projektov. Napr. podľa IPMA (a SPPR) je spôsobilosť na projektové riadenie trojica skupín spôsobilostí, potrebných pre úspešné riadenie projektov, programov, alebo ich portfólií. Tieto spôsobilosti definuje IPMA v ICBv3.0. SPPR definuje spôsobilosti na projektové riadenie v tretej verzii Súboru požadovaných spôsobilostí odborníka na projektové riadenie (SPS3). Späť

Správa o stave projektu

Správa o stave projektu je oficiálny dokument, zhŕňajúci dôležité informácie o projekte tak pre jednotlivé rozhodovacie míľniky počas trvania projektu, ako aj pre ukončenie. Spracúva sa najmä ako:

- správa o postupe projektu ,
- záverečná správa o projekte. Späť

Správa o výnimočnej situácii

Správa o výnimočnej situácii je oficiálny dokument, zhŕňajúci dôležité informácie o type, čase, mieste a o ďalších okolnostiach výnimočnej situácie. Spracúva ju manažér projektu a predkladá ju riadiacemu výboru projektu s návrhom opatrení na riešenie výnimočnej situácie. Späť

Spravodajstvo o projekte

Spravodajstvo o projekte je systém vypracúvania, podávania a využívania správ o minulosti projektu a o predpovediach ďalšieho vývoja projektu. Jeho súčasťou býva systém včasného varovania. Spravodajstvo o projekte je určené pre rôznych prijímateľov správ, môže obsahovať rôzne typy správ

a predstavuje dôležitú súčasť komunikácie v projekte. Späť

Spúšťač výnimočnej situácie

Vplyv z prostredia projektu, ktorý môže vyvolať výnimočnú situáciu. Pozri systém včasného varovania. Späť

Spúšťanie projektu

Spúšťanie projektu je prvá skupina procesov cyklu riadenia projektu, ktorá nasleduje za schválením návrhu projektu a zahŕňa:

- prvotné plánovanie projektu vypracovaním zadania projektu,
- tvorbu projektového tímu a odsúhlasenie účelu (poslania), obmedzení, predpokladov a predmetu projektu všetkými zúčastnenými stranami,
- stanovenie a vybudovanie organizácie projektu,
- stanovenie postupov spolupráce a komunikácie.

Spúšťanie projektu začína otváracím stretnutím, a končí úvodnou poradou projektového tímu.

Spúšťanie projektu je typické neurčitými očakávaniami, veľkou neistotou a časovým tlakom. Spúšťanie projektu preto vyžaduje veľkú pozornosť, širokú účasť zúčastnených strán a starostlivé premyslenie výsledných rozhodnutí. Výsledkom spúšťania projektu je rozhodnutie o zadaní projektu.

Spúšťanie projektu je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.19 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu zabezpečiť spúšťanie projektu v súčinnosti so zadávateľom projektu a ostatnými zúčastnenými stranami. Späť

Stratégia projektu

Stratégia projektu je súbor cieľov projektu a pravidiel rozhodovania sa manažéra projektu o spôsoboch dosahovania cieľov projektu v predpokladaných budúcich stavoch prostredia projektu. Stratégiu projektu zahŕňa zadanie projektu.

Na rozdiel od plánu projektu teda stratégia neurčuje ešte vybraný postup uskutočnenia projektu. V dôsledku toho je to síce menej obsažný, ale pružnejší dokument, ako plán projektu. Späť

Strategický projekt

Strategický projekt je projekt s veľkým strategickým významom pre celú trvalú organizáciu. Späť

Subkritická činnosť

Subkritická činnosť je činnosť s malou celkovou časovou rezervou. Späť

Súbeh prác

Súbeh prác je uskutočňovanie viacerých prác súčasne. Znamená začať novú prácu skôr, ako bola dokončená a odovzdaná predošlá práca. Výhodou súbehu prác môže byť lepšie využitie disponibilnej kapacity ľudí a zariadení. Nevýhodou môže byť preťažovania pracovníkov a zariadení.

Pri využívaní súbehu prác sa často nezohľadňuje to, že opakovaným návratmi k predošlej práci vznikajú straty času a nákladov, spojené s reorientáciou myslenia, niekedy aj so zmenou nástrojov a prostredia. Späť

Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA

Súbor požadovaných spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie (IPMA Competence Baseline) je základňou štvorstupňového IPMA systému certifikácie. Stanovuje poznatky a skúsenosti, požadované od odborníkov na projektové riadenie. Slovenskú verziu predstavuje 3.verzia Súboru požadovaných spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie (SPS3). Späť

Súčtová čiara nárokov na prostriedok.

Súčtová čiara nárokov na prostriedok je číselné a grafické vyjadrenie požiadaviek projektu na daný prostriedok podľa jednotlivých období trvania projektu formou tabuľky a stĺpcového, alebo čiarového grafu. Reprofilovanie prostriedku je zmena súčtovej čiary prostriedku tak, aby sa prispôsobila priebehu

disponibility prostriedku bez zmeny celkového požadovaného množstva prostriedkov. Porovnaj s kumulatívnou čiarou nárokov na prostriedok. Späť

Súhrnná činnosť

Súhrnná činnosť je zhrnutie viacerých činností do jednej kvôli sprehľadneniu časového plánu projektu. Späť

Súhrnný časový plán

Súhrnný časový plán je súbor súhrnných činností kvôli sprehľadneniu časového plánu komplexného projektu alebo multiprojektu. Na súhrný časový plán komplexného projektu, alebo multiprojektu zvyčajne nadväzujú podrobnejšie časové plány podprojektov. Späť

Súpis materiálov

Súpis materiálov je dokument s úplným zoznamom fyzických prvkov, potrebných na zhotovenie diela. Používa ho manažér projektu, alebo zásobovacie oddelenie na objednávanie akéhokoľvek potrebného materiálu alebo subdodávky. Späť

Súpis prác

Súpis prác je podrobný zoznam všetkých pracovných balíkov, je doplnený opisom obsahu a technológie spracovania jednotlivých výstupov a opisom predpokladov pre správne vykonanie prác. Je nástrojom pre nadväzné vypracovanie rozpočtu projektu. Každá položka súpisu prác musí byť merateľná. Späť

Systém certifikácie

Systém certifikácie je súbor certifikačných pravidiel a smerníc pre overovanie odbornej spôsobilosti odborníkov na projektové riadenie. SPPR vydala v januári 2009 šiestu verziu systému certifikácie (SC6) podľa SPS3 a ICRG. Späť

Systém včasného varovania

Systém včasného varovania je podsystém spravodajstva o projekte, ktorý pomocou rôznych indikátorov včas upozorňuje na spúšťače výnimočných situácií. Späť

Systémy, produkty a technológie

Systémy, produkty a technológie sú spolu so službami a organizačnými zmenami obvyklými výstupmi projektov a programov. Systémom sa tu rozumie kombinácia viacerých výrobkov.

Systémy, produkty a technológie sú aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.7 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu rozlíšiť procesy cyklu riadenia projektov od procesov riadenia produkčných činností trvalých organizácií, rozumieť ich väzbám a vzájomne ich koordinovať. Späť

Š

Špeciálna projektová firma

Špeciálna projektová firma je firma, založená na uskutočnenie jedného komplexného projektu. Zakladateľmi a vlastníkmi špeciálnej projektovej firmy sú trvalá organizácia, ktorá projekt obstaráva a finančné a iné inštitúcie, ktoré projekt financujú. Slúži na oddelenie finančnej bilancie konkrétneho projektu od finančnej bilancie trvalej organizácie, ktorá projekt obstaráva. Tým sa zlepší priehľadnosť financovania a hospodárenia projektu, čo je vítané najmä v projektoch, zabezpečovaných spoluprácou verejného a súkromného sektora (PPP). Späť

Štandard

Štandard je súbor pravidiel a kritérií, nariadených, alebo dobrovoľne prijatých nejakým spoločenstvom pre porovnávanie vybraných objektov. Späť

Štruktúry projektu

Štruktúra projektu je hierarchicky usporiadaná množina prvkov projektu, definovaných z rôznych hľadísk. Najčastejšie sa používajú: hierarchická štruktúra prác, hierarchická štruktúra organizácie a hierarchická štruktúra nákladov projektu.

Hierarchické usporiadanie prvkov projektu pomáha zabezpečiť, aby sa na nič z projektu nezabudlo.

Štruktúry projektu sú aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1. 9 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu vytvárať prehľadné štruktúry projektu s cieľom obmedziť zanedbanie dôležitých podrobností pri riadení projektu. Späť

Štúdia uskutočniteľnosti

Štúdia uskutočniteľnosti je dokument, ktorý definuje problém, možnosti jeho riešenia a hodnotí, či sú navrhované riešenia priechodné z technického, ekonomického, ekologického, sociálneho a politického hľadiska. Štúdia obsahuje odporúčania, ktoré riešenie je vhodné uskutočniť. Zvyčajne sa pripravuje pred, alebo v rámci spracovania zdôvodnenia projektu. Späť

T

Teória obmedzení

Teória obmedzení je zdôvodnenie použitia kritického reťazca a časových nárazníkov pre podmienené časové plánovanie. Základnou charakteristikou teórie obmedzení je dôsledné rozlíšenie interakcií medzi trvaniami činností, nadväznosťami činností, ich nárokmi na prostriedky a disponibilitou týchto prostriedkov. Tieto interakcie určujú jeden, alebo viacero kritických reťazcov činností projektu, determinujúcich trvanie projektu.

Základy pre teóriu obmedzení formuloval Wiest už v r.1964 a rozvinul Patterson v r.1984. Teóriu obmedzení napokon spopularizoval Goldratt v r.1997, keď široká dostupnosť počítačov umožnila automatizovať zložité výpočty, potrebné pre využitie tejto teórie. Späť

Tím

Tím je skupina ľudí s rozdielnymi znalosťami, skúsenosťami, hodnotovou orientáciou a správaním, ktorí pracujú na realizácii spoločných cieľov spôsobmi, ktoré si vzájomne vyvinuli. Nie každá oficiálne ustanovená skupina ľudí pracuje ako tím. Porovnaj s projektovým tímom. Pozri aj tímová práca. Späť

Tímová práca

Tímová práca je spoločná práca skupiny ľudí, ktorí svoje individuálne záujmy dobrovoľne podriaďujú jednote a efektívnosti skupiny.

Tímová práca je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.7 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu vybudovať a efektívne riadiť projektový tím. Tímová práca začína výberom vhodných ľudí a budovaním tímu. Budovanie tímu je proces ovplyvňovania správania sa jednotlivých členov tímu v prospech poslania tímu. Prebieha fázami formovania, dohadovania a normovania spoločných cieľov a pravidiel spolupráce, uskutočňovania poslania tímu a rozchodom tímu. Späť

Trvalá organizácia

Trvalá organizácia je organizácia s dlhodobým poslaním a stratégiami jeho dosahovania v meniacom sa prostredí. Trvalá organizácia sa prispôsobuje ku zmenám svojho prostredia zmenami svojho usporiadania, riadenia a produktov prostredníctvom vnútorných projektov a vnútorných programov. Trvalá organizácia môže plniť svoje poslanie poskytovaním produktov a služieb prostredníctvom vonkajších projektov a vonkajších programov.

Trvalá organizácia je aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.5 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu rozlíšiť procesy, potrebné pre riadenie projektov, alebo programov od procesov riadenia portfólií a trvalej organizácie. Späť

Trvanie činnosti

Trvanie činnosti je (na rozdiel od prácnosti činnosti) počet časových jednotiek, ktoré treba použiť na

jej uskutočnenie pri danom type a množstve pracovných prostriedkov, alebo pracovníkov. Meria sa buď v pracovných časových jednotkách, alebo v kalendárnych časových jednotkách. Určenie trvania činnosti zahŕňa:

- prevzatie rozsahu činnosti a informácií o spôsobe jej vykonania zo súpisu prác,
- prevzatie informácií o disponibilite, produktivite a časovom fonde nasadenia prostriedkov na vykonanie činnosti z plánu prostriedkov a
- expertný odhad, alebo výpočet trvania činnosti. Späť

Trvanie projektu

Trvanie projektu je časový rozdiel medzi termínom najneskôr prípustného konca projektu a termínom najskôr možného začiatku projektu. Zisťuje sa metódou kritickej cesty. Späť

Tvorivosť

Tvorivosť je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.7 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu myslieť a konať originálne a s predstavivosťou. Manažér projektu môže v kombinácii svojich vedomostí s myšlienkami ostatných tvoriť nové koncepcie, postupy práce a riešenia problémov. Späť

U

Udalosť

Udalosť je skončenie, alebo začatie nejakej činnosti v určitom časovom bode, alebo výskyt rizika, či príležitosti projektu a p. V užšom slova zmysle udalosť predstavuje v časovom pláne spoločný koniec predchádzajúcich a začiatok nadväzných činností. Významné udalosti predstavujú míľniky projektu. Späť

Ukončovanie projektu

Ukončovanie projektu je posledná skupina procesov z cyklu riadenia projektu. Spája dva procesy: najprv odovzdanie všetkých výstupov a ich prevzatie zadávateľom, potom doplnenie a uzavretie dokumentácie projektu a vyhodnotenie všetkých poučení z projektu.

Odovzdanie výstupov projektu prebieha podľa postupu, odsúhlaseného zadávateľom a manažérom projektu. Hlavné úlohy odovzdania výstupov sú:

- odovzdanie návodov k produktom, skúšobných protokolov, kontrolných správ,
- záverečná správa o skončení projektu vátane vrátane záverečného hodnotenia finančnej situácie (výsledná kalkulácia) a dokumentácie projektu,
- zoznam otovrených bodov a dokončovacích prác,
- zoznam zmluvných nárokov,
- dohody o školeniach, zárukách a záväzkoch,

Spracovanie poučení z projektu obsahuje:

- zostavenie, overenie a odsúhlasenie všetkých relevantných údajov o výstupoch projektu, ako sú tabuľky a konečná konfigurácia,
- opis dôležitých udalostí, ako napr. prelínanie prác, kontrolné činnosti atď.
- databáza poučení pre riadenie ďalších projektov (pozri organizačné učenie sa),
- vyhodnotenie výkonnosti projektu a miery dosiahnutia cieľov projektu.

Ukončovanie projektu je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.20 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu zabezpečiť ukončenie projektu v súčinnosti so zadávateľom projektu a ostatnými zúčastnenými stranami. Späť

Upokojovanie

Upokojovanie je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.5 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu odbúravať napätie v ťažkých situáciach.

Stresové situácie vznikajú nevyhnutne v každom projekte. Ich následkom môžu rozdiely alebo podráždenosť odrazu prerásť do krízy a ohroziť projekt. Upokojenie je dôležité pre udržanie účinnej spolupráce zúčastnených strán. Manažér projektu má byť pripravený predvídať takéto situácie a minimalizovať ich dopady.

Ďalším dôležitým činiteľom dobrého riadenia projektu je, keď manažér projektu je schopný aj osobne sa uvoľniť, zotaviť a obnoviť sily po nejakej stresovej udalosti a dosiahnuť to isté aj v projektovom tíme.

Rozvoj tímu a spoločenské aktivity môžu pomáhať pri uvoľňovaní napätia. Manažér projektu má zabezpečiť, že tak on, ako aj členovia projektového tímu udržiavajú primeranú rovnováhu medzi prácou, rodinou a oddychom. Späť

Uskutočnenie projektu

Uskutočnenie projektu je skupina procesov riadenia projektu, ktorá nasleduje za plánovaním projektu súbežne s kontrolou projektu.

Uskutočnenie projektu obsahuje:

- vytvorenie výstupov projektu, kým sa nedosiahnu ciele projektu,
- riadenie zmien, zmluvných nárokov a rozporov projektu,
- spravodajstvo o projekte.

Uskutočnenie projektu je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.22 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu zabezpečiť uskutočnenie prínosov projektu v súčinnosti so zadávateľom projektu a ostatnými zúčastnenými stranami podľa aktuálneho plánu projektu. Späť

Uzlovo definovaný sieťový graf

Uzlovo definovaný sieťový graf zobrazuje činnosti projektu uzlami a nadväznosti činností orientovanými hranami (graficky šípkami). Späť

Uznávanie hodnôt

Uznávanie hodnôt je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.14 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu vnímať záujmy ostatných, komunikovať s nimi a byť otvorený voči iným názorom, hodnotovým charakteristikám, alebo etickým štandardom. Základom pre uznávanie hodnôt je rešpekt voči ostatným členom projektového tímu. Späť

Ú

Účel projektu

Účelom projektu je dodať očakávaný prínos pre trvalú organizáciu obstarávateľa projektu splnením cieľov projektu v súlade so stratégiou trvalej organizácie. Prínosom pre trvalú organizáciu môže byť rozšírenie, alebo obnova majetku, nový trh, nové poznatky, nový produkt atď.

Účel projektu má byť jasne definovaný už v návrhu projektu. Ciele projektu má potom definovať zadanie projektu. Jeden projekt má mať iba jeden účel. Viacero účelov si žiada program, alebo portfólio. Viacnásobné účely môžu znamenať viaceré požiadavky zúčastnených strán.

Účel vnútorného projektu je dôvod, pre ktorý trvalá organizácia zadávateľa projekt uskutočňuje. Účel vnútorného projektu je nadradený jeho cieľu a obsahuje dojednané a merateľné želania a potreby zadávateľa (často tiež nazývané ako požiadavky zadávateľa, alebo prínosy projektu pre jednotlivé zúčastnené strany projektu). Účel projektu majú naplniť výstupy projektu, zahrnuté v cieľoch projektu.

Účel vonkajšieho projektu je dôvod, pre ktorý projekt uskutočňuje trvalá organizácia zhotoviteľa predmetu projektu, alebo jeho časti. Účel vonkajšieho projektu je obyčajne zisk, rast, alebo udržanie postavenia na trhu, prienik na nový trh a p. Späť

Účelnosť

Účelnosť je podiel skutočného prínosu projektu k očakávanému prínosu projektu. Projekt môže byť účelný a hospodárny, ale aj účelný, ale nehospodárny (vysoká hodnota získaná za vysokú cenu), alebo

nedostatočne účelný, ale hospodárny (nízka hodnota za nízku cenu). Späť

Účtovníctvo

Účtovníctvo je organizačný proces, ktorý obsahuje plánovanie, evidenciu a poskytovanie správ o výdavkoch, nákladoch, príjmoch, tržbách, aktívach a pasívach projektu, alebo trvalej organizácie, alebo ich častí (hospodárskych, alebo nákladových stredísk). Späť

Úlohy manažéra projektu

Pozri skupina úloh manažéra projektu. Späť

Úspech projektu

Úspech projektu je uznanie splnenia účelu projektu všetkými zúčastnenými stranami. Úspech, alebo zlyhanie projektu sa preto hodnotí mierou splnenia kvalitatívnych a kvantitatívnych charakteristík účelu projektu.

Projekt je úspešný, ak sa uskutočnil v rámci platných obmedzení a jeho prínosy sú dlhodobo udržateľné. Projekt nie je úspešný len vtedy, keď sa presne splnia všetky ciele a obmedzenia projektu. Môže byť úspešný aj vtedy, ak sa niektoré ciele splnia aspoň do určitej miery, alebo ak nesplnenie niektorých cieľov vyváži splnenie iných cieľov (napr. prekročenie nákladov môže vyvážiť zvýšená ziskovosť alebo úspornosť výstupov projektu a p.). Porovnaj úspech riadenia projektu. Späť

Úspech riadenia projektu

Úspech riadenia projektu je uznanie dosiahnutia aktuálnych zmluvne dohodnutých cieľov projektu pri dodržaní aktuálnych obmedzení a predpokladov projektu.

Úspech riadenia projektu nie je to isté, čo úspech projektu, aj keď s tým súvisí. Práca manažéra projektu a jeho tímu je len jedným i keď veľmi dôležitým z viacerých činiteľov úspechu projektu.

Úspech riadenia projektu je aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.1 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu stanoviť a hodnotiť kritériá úspešného riadenia projektu, programu, alebo portfólia v súčinnosti so zúčastnenými stranami. Späť

Úvodná porada

Úvodná porada je porada predstaviteľov zúčastnených strán projektu so zadávateľom a s manažérom projektu na konci spúšťania, alebo na začiatku plánovania projektu. Nadväzuje na výsledky otváracieho stretnutia a na výsledky spúšťania projektu. Cieľom je oficiálne oznámenie cieľov projektu a pravidiel projektu a vysvetlenie otvorených otázok. Ciele a pravidlá projektu zvyčajne zahŕňa zadanie projektu a rozhodnutie o zadaní projektu. Porovnaj otváracie stretnutie. Späť

V

Vnútorný projekt

Vnútorný projekt (aj program) je nástrojom trvalej organizácie, alebo jej časti na dosiahnutie nejakej zmeny, potrebnej na presadenie svojej stratégie pôsobenia a rozvoja. Trvalá organizácia uskutočňuje vnútorný projekt vlastnými, alebo cudzími silami (na zákazku). Uskutočňovanie takýchto projektov a programov je súčasťou strategického riadenia trvalej organizácie. Niektoré trvalé organizácie členia vnútorné projekty na strategické projekty, vnútroprevádzkové projekty a na radové projekty. Späť

Vnútroprevádzkový projekt

Vnútroprevádzkový projekt je projekt, ktorého predmet presahuje hranice jednej organizačnej jednotky trvalej organizácie. Pozri radový projekt a strategický projekt. Späť

Vodcovstvo

Vodcovstvo je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.1 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu ovplyvniť správanie sa ostatných, aby ochotne sledovali pokyny ako dosiahnuť požadované výsledky. Vodca dosahuje ciele projektu plánovaním, organizovaním, koordinovaním, motivovaním a kontrolovaním iných ľudí tak, že s nimi komunikuje.

Účinné vodcovstvo vytvára sociálny systém, v ktorom vodca a vedené osoby plnia úlohy a riešia problémy s minimálnymi finančnými, časovými, pocitovými a sociálnymi stratami.

Metódy vedenia ľudí sú rôzne podľa podielu členov skupiny na rozhodovaní a podpore vedenia. Jednotlivé štýly vedenia formujú vzťah medzi vedúcim a skupinou.

Opakom vodcovstva je vynucovanie požadovanej výkonnosti podriadených ľudí mocou a obmedzovaním ich nezávislosti (diktátorstvo). Vyznačuje sa jednostrannou komunikáciou zhora nadol, skrytým odporom podriadených ľudí, neúčinnnou spätnou väzbou a preto často aj vydávaním chaotických pokynov.

Neschopnosť viesť zvyčajne znižuje výkonnosť podriadených ľudí a úspech projektu. Význam vodcovstva rastie

- s rastom zložitosti projektu, alebo programu a
- ak projekt alebo program sledujú strategické ciele v dynamickejšom prostredí.

Účinnosť rôznych štýlov vedenia ľudí závisí od situácie. Výber určitého štýlu pre danú situáciu je preto kľúčovým činiteľom účinného vodcovstva. Späť

Voľná časová rezerva činnosti

Voľná časová rezerva činnosti je množstvo času, o ktoré sa môže oneskoriť činnosť, ktorá začala v najskôr možnom čase bez oneskorenia najskôr možného začiatku nadväznej činnosti. Pozri aj celková časová rezerva, závislá časová rezerva, nezávislá časová rezerva. Späť

Vonkajší projekt

Vonkajší projekt (aj program) je nástroj na plnenie poslania trvalej organizácie, alebo jej časti voči vonkajším obstarávateľom. Uskutočňovanie takýchto projektov a programov je súčasťou operatívneho riadenia trvalej organizácie. Späť

Vyjednávanie

Vyjednávanie je prvok sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.2.11 v SPS3. Tento prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu zohľadniť záujmy iných, vymieňať si argumenty a pracovať na riešeniach, vzájomne prijateľných pre všetky strany s odlišnými cieľmi. Účinné používanie vyjednávania môže zabrániť vzniku konfliktov a môže pomôcť riešiť konflikty, ktoré už vznikli. Sú tri možné výsledky vyjednávaní:

- všetky strany súhlasia s riešením a vedia dokumentovať dohodu (riešenie výhra-výhra),
- strany súhlasia s čiastkovým riešením a odmietajú niektoré aspekty problému (riešenie s výhrou aj stratou),
- strany nesúhlasia so žiadnou časťou problému a dôjde buď k sprostredkúvaniu, alebo ku skončeniu vyjednávania (riešenie strata-strata).

Proces vyjednávania zahŕňa nasledovné kroky:

- pochopiť problém a dosiahnuť spoločnú dohodu strán o podstate problému,
- vypracovať a predstaviť varianty a protinávrhy, pomocou ktorých sa má preklenúť priepasť medzi stranami,
- hoci sa môžu objaviť ďalšie problémy, je lepšie obmedziť.

Žiadúcim výsledkom je riešenie s obojstrannou výhrou, dosiahnuté otvoreným spôsobom. Odchýlka od zásady zohľadnenia záujmov iných strán môže vyústiť do zdržaní alebo do skončenia vyjednávania bez dosiahnutia riešenia.

Manažér projektu zodpovedá za prípravu rokovaní, alebo za delegovanie tejto zodpovednosti na lepšie kvalifikovaných spolupracovníkov (má napr. určiť čas a zabezpečiť miesto rokovania, pozvať jednotlivé osoby, určiť východiskové stanoviská a ciele projektu a získať informácie o pozadí problému), ďalej zodpovedá za uskutočnenie a riadenie vyjednávania tak, aby sa mohla dosiahnuť dohoda.

Vyjednávanie, založené iba na obsahu môže byť veľmi ťažké. Treba sa usilovať o dobré vzťahy a udržiavať ich počas celého vyjednávania. Späť

Vyrovnávanie nárokov na prostriedky

Vyrovnávanie nárokov na prostriedky je metóda podmieneného časového plánovania. Je to určovanie termínov začiatkov a termínov koncov, prípadne trvaní činností tak, aby súčtové čiary nárokov projektu na jednotlivé prostriedky boli plynulé. Pri vyrovnávaní nárokov na prostriedky sa na rozdiel od rozvrhovania nárokov na prostriedky nemôže odložiť termín skončenia projektu. Činnosti možno odsúvať (alebo predlžovať) iba v rámci časových rezerv činností. Späť

Využitie príležitosti

Využitie príležitosti je proces hľadania, plánovania a uskutočňovania opatrení na zvyšovanie pravdepodobnosti výskytu príležitosti a na zvyšovanie jej kladného dopadu na predmet, náklady, časový priebeh alebo kvalitu projektu. Porovnaj so zmierňovaním rizík. Späť

Vyžiadanie ponuky

Vyžiadanie ponuky je písomný dokument obstarávateľa s výzvou pre možného uchádzača o zákazku, aby predložil svoju ponuku. Späť

Výbor pre zmeny

Výbor pre zmeny projektu je skupina oprávnených zástupcov zúčastnených strán, na ktorú riadiaci výbor projektu delegoval právomoci a zodpovednosť za rozhodovanie o zmenách projektu. Zvyčajne je to priamo súčasť riadiaceho výboru projektu. Späť

Výkonnosť projektu

Výkonnosť projektu je vzťah skutočného a plánovaného postupu prác podľa ich nákladov a plánovaných činností. Späť

Výkonnosť projektu a jej meranie

Výkonnosť projektu a jej meranie je prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.23 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu vyhodnocovať stav projektu a prijímať vhodné opatrenia podľa aktuálnej porovnávacej základne projektu. Späť

Výkonová odchýlka

Výkonová odchýlka je rozdiel získanej hodnoty a rozpočtových nákladov plánovaných prác na činnosti, pracovnom balíku, či na projekte. Pozri aj výkonový index. Späť

Výkonový index

Výkonový index je pomer získanej hodnoty a rozpočtových nákladov plánovaných prác na činnosti, pracovnom balíku, či na projekte. Späť

Výnimka zo súpisu prác

Písomný súhlas riadiaceho výboru (alebo výboru pre zmeny projektu), že určitú položku súpisu prác možno uskutočniť v inom množstve, alebo iným spôsobom, ako je stanovená v predmete projektu. Späť

Výnimočná situácia

Výnimočná situácia je výskyt rizika, alebo príležitosti, ktorých dopady prekračujú hranice výkonovej odchýlky a nákladovej odchýlky, v rámci ktorých je oprávnený riešiť situáciu manažér projektu. Pri výskyte výnimočnej situácie má manažér projektu podať správu o výnimočnej situácii. Späť

Výpočet vpred

Výpočet vpred je výpočet najskôr možných začiatkov a koncov činností v sieťovom grafe. Postupuje sa od začiatku sieťového grafu ku koncu. Späť

Výpočet vzad

Výpočet vzad je výpočet najneskôr prípustných začiatkov a koncov činností v sieťovom grafe. Postupuje sa od konca sieťového grafu k začiatku. Späť

Výstup projektu

Výstup projektu je každá hmotná položka s merateľnými technickými, ekonomickými a používateľskými vlastnosťami, ktorú má projekt, alebo jeho časť vytvoriť. Výstup projektu môže byť priebežný, alebo konečný. Priebežný výstup projektu je každá položka, potrebná na vytvorenie ďalšieho výstupu. Konečný výstup (často aj vonkajší výstup) je taká súčasť produktu projektu, ktorá sa odovzdáva obstarávateľovi projektu a je predmetom schvaľovania zadávateľom projektu. Výstup projektu sa často používa iba pre označenie konečného výstupu projektu.

Používateľská vlastnosť je kapacita a kvalita budúceho produktu projektu. Technická vlastnosť je súbor konštrukčných, materiálových a technologických vlastností budúceho produktu projektu. Späť

Z

Zadanie projektu

Zadanie projektu je základný dokument, ktorým zadávateľ projektu definuje stratégiu projektu. Ústrednou časťou zadania projektu je konečné zdôvodnenie projektu.

Zadanie projektu pripravuje manažér projektu, alebo navrhovateľ projektu. Má sa prediskutovať a odsúhlasiť počas spúšťania projektu so zúčastnenými stranami pod dohľadom zadávateľa projektu.

Zadanie projektu je podkladom pre rozhodnutie výkonného vedenia, alebo zadávateľa projektu v rozhodovacom míľniku o schválení zadania projektu. Schválené zadanmie projektu oprávňuje manažéra projektu prejsť na plánovanie projektu. Zadanie projektu je porovnávacou základňou pre plánovanie a kontrolu projektu. Späť

Zadávateľ projektu

Zadávateľ projektu (tiež sponzor projektu, zodpovedný vlastník, riaditeľ projektu, garant projektu) je člen výkonného vedenia organizácie obstarávateľa, zodpovedný za dosiahnutie účelu vnútorného projektu. Je oprávnený prideľovať prostriedky pre projekt. Má byť predsedom riadiaceho výboru projektu.

Zástupca zhotoviteľa v riadiacom výbore projektu sa v rámci organizácie zhotoviteľa tiež zvyčajne nazýva zadávateľ projektu, zodpovedný vedúci alebo garant vonkajšieho projektu. Jeho úloha v riadiacom výbore projektu je však obmedzená iba na predmet a rozsah príslušnej dodávky.

Zadávateľ (vnútorného) projektu zodpovedá za vypracovanie a odsúhlasenie zadania projektu, za sprístupnenie finančných a iných prostriedkov pre projekt a za profesionálne riadenie projektu prostredníctvom vybraného manažéra projektu. Zadávateľ projektu pôsobí ako predstaviteľ záujmov organizácie obstarávateľa a jediný bod spojenia vedenia organizácie obstarávateľa s manažérom projektu. Má byť informovaný o organizácii obstarávateľa a o projekte a má mať primeraný čas a prostriedky na príslušné rozhodnutia.

Zadávateľ projektu by mal mať odbornú spôsobilosť na riadenie projektov. Zadávateľ projektu však často nemá tieto právomoci, ani odbornú spôsobilosť, čo býva zdrojom mnohých nedorozumení pri riadení projektu.

V jednoduchých projektoch sa môžu úlohy zadávateľa projektu a manažéra projektu zlúčiť. V obidvoch prípadoch je však potrebné tieto úlohy a príslušné zodpovednosti jasne opísať a chápať, aby sa vzájomne neprelínali. Späť

Zavedenie projektového riadenia

Zavedenie projektového riadenia je:

- súbor procesov, definujúcich, organizujúcich a riadiacich pracovné činnosti projektovo orientovanej trvalej organizácie ako projekty, programy a zásobníky projektov v súlade s jej poslaním,
- zmena prístupov účastníkov projektu a
- zmena organizačnej štruktúry trvalej organizácie,

s cieľom zvýšiť úspešnosť trvalej organizácie pri uskutočňovaní jej strategických plánov. Zavedenie projektového riadenia zahŕňa tieto kroky:

- rozhodnutie vrcholového vedenia trvalej organizácie o implementáci projektového riadenia,

- vypracovanie normy, či príručky pre projektové riadenie,
- overenie príručky pre projektové riadenie na vybranom pilotnom projekte,
- vyhodnotenie výsledkov pilotného projektu, úprava príručky pre projektové riadenie, zaškolenie zúčastnených osôb a uplatnenie príručky na ďalších projektoch,
- trvalá aktualizácia príručky pre projektové riadenie.

Zavedenie projektového riadenia je aj prvok spôsobilostí odborníka na projektové riadenie zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.4 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu, programu a portfólia tvorivo spolupracovať pri formulovaní a zdokonaľovaní pravidiel trvalej organizácie pre uplatňovanie projektového riadenia. Späť

Zákazka

Zákazka je časť projektu, ktorú možno jasne identifikovať a izolovať ako predmet jednej zmluvy o dielo zákazníka s jedným zhotoviteľom. Jedna zákazka obsahuje jeden alebo viacej pracovných balíkov. Tieto pracovné balíky môžu byť kvôli prehľadnosti spájané do skupín na viacerých úrovniach podľa zložitosti projektu. Späť

Základňa poznatkov z projektového riadenia

Základňa poznatkov z projektového riadenia je súhrn verejne publikovaných odporúčaných postupov projektového riadenia. Najznámejšou takouto základňou je „Project management body of knowledge“, ktorej tretie vydanie, platné do 30.6.2009 publikoval PMI v roku 2004 ako americkú národnú normu ANSI/PMI 99-001-2004 pod názvom PMBOK® Guide. ISBN 1-930699-45-X. V januári 2009 vyšlo štvrté vydanie, ktoré vstúpi do platnosti v júli 2009. Pozri www.pmi.org. Späť

Záverečná porada

Záverečná porada je porada predstaviteľov zúčastnených strán projektu so zadávateľom a s manažérom projektu na konci projektu. Cieľom je oficiálne oznámenie miery splnenia cieľov projektu, podpis protokolu o skončení projektu a zhrnutie poučení. Späť

Závislá časová rezerva činnosti

Závislá časová rezerva činnosti je množstvo času, o ktoré sa môže oneskoriť činnosť, ktorá začala v najneskôr prípustnom čase bez oneskorenia najneskôr možného začiatku nadväznej činnosti. Pozri aj celková časová rezerva, voľná časová rezerva, nezávislá časová rezerva. Späť

Zdôvodnenie projektu a programu

Zdôvodnenie projektu a programu je základný dokument, ktorý definuje účel projektu (programu), ciele a nadväznosti na stratégiu trvalej organizácie, kľúčové ukazovatele výkonnosti, kritické činitele úspechu, predpoklady a obmedzenia, dôležité riziká a príležitosti. Zdôvodnenie zložitého projektu (programu) sa zvyčajne opiera o štúdiu uskutočniteľnosti.

Zdôvodnenie projektu (programu) je podkladom pre rozhodovanie o zaradení projektu (programu) do portfólia trvalej organizácie.

Zdôvodnenie projektu (programu) má porovnať náklady a riziká zotrvania v súčasnom stave s nákladmi a rizikami navrhovaného projektu. Zdôvodnenie projektu (programu) má zahŕňať:

- opis súčasnej situácie a požiadaviek na jej zlepšenie z hľadiska funkčnosti, nákladov a prínosov – ciele projektu/programu,
- opis všeobecného prostredia organizácie a jej priorít z hľadiska strategického významu, zákonov a predpisov, predchádzania stratám a znižovania výdajov,
- obmedzenia trvania a prostriedkov a sociálneho, technického, legislatívneho a prírodného prostredia,
- hlavné riziká a príležitosti projektu,
- ekonomickú a technickú uskutočniteľnosť komplexného projektu.

Zdôvodnenie programu má navyše preukázať, že obsahuje ekonomicky optimálnu kombináciu pro-

jektov.

Zdôvodnenie projektu (programu) pripravuje a predkladá navrhovateľ projektu (programu). Späť

Zdravie, bezpečnosť a ochrana životného prostredia

Zdravie, bezpečnosť a ochrana životného prostredia je prvok spôsobilostí manažéra projektu zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.9 v SPS3. Vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť projekty s primeranou starostlivosťou o zdravie, bezpečnosť a ochranu životného prostredia.

Starostlivosť o ochranu zdravia je plánovanie, uskutočnenie a kontrola opatrení proti úrazu, alebo smrti všetkých, ktorí prídu do styku s projektom a jeho výstupmi.

Starostlivosť o bezpečnosť je plánovanie, uskutočnenie a kontrola opatrení na zamedzenie poškodenia výstupov a majetku projektu.

Starostlivosť o životné prostredie je plánovanie, uskutočnenie a kontrola opatrení na zamedzenie škôd pre životné prostredie uskutočnením projektu alebo z jeho výstupov.

Starostlivosti o bezpečnosť, ochranu zdravia a prostredia projektu sa majú venovať aj tri časti plánu bezpečnosti projektu. Majú byť vypracované na úrovni, prijateľnej z hľadiska platných noriem a verejnosti, zadávateľa projektu a ostatných zúčastnených strán. Späť

Získaná hodnota

Získaná hodnota sú rozpočtované náklady vykonaných prác za určité obdobie. Späť

Zmena projektu

Zmena projektu je zmena predmetu a rozsahu projektu, alebo spôsobu uskutočnenia projektu. Zmena spôsobu uskutočnenia sa prejaví zmenou plánu riadenia projektu, zmena predmetu sa prejaví zmenou druhu, množstva a kvality výstupu projektu. Zmena predmetu a rozsahu projektu a zmena spôsobu uskutočnenia projektu navzájom súvisia a vplývajú na zmeny nákladov, organizácie a trvania projektu.

Zmena projektu sa uskutočňuje v týchto krokoch:

- navrhovateľ zmeny predloží manažérovi projektu žiadosť o zmenu,
- manažér projektu navrhne spôsob riešenia žiadosti o zmenu, prerokuje ho s príslušnými zúčastnenými stranami a podľa veľkosti a povahy zmeny rozhodne o jej prijatí/zamietnutí, alebo navrhne nadriadeným orgánom (výboru pre zmeny, alebo priamo riadiacemu výboru projektu) patričné rozhodnutie,
- po schválení zmeny pristúpi manažér projektu k jej uskutočneniu,
- ak nedôjde k schváleniu, ale k rozporu, tak sa prechádza na riadenie rozporu. Späť

Zmierňovanie rizika

Zmierňovanie rizika je proces hľadania, plánovania a uskutočňovania opatrení na znižovanie pravdepodobnosti výskytu rizika a na zmierňovanie jeho záporného dopadu na predmet, náklady, časový priebeh alebo kvalitu projektu. Späť

Zmluva

Zmluva je právne zaväzujúca dohoda dvoch, alebo viacerých strán. Najčastejšie typy zmlúv sú upravené legislatívou, napr. obchodným zákoníkom. Zmluvy sa všeobecne delia na tri veľké skupiny:

- zmluvy s pevnou cenou – tento druh zmluvy určuje pevnú cenu za vopred dobre známy produkt. Zmluvy s pevnou cenou môžu obsahovať aj odmeny za dosiahnutie, alebo prekročenie vybraných cieľov projektu, ako napríklad plánované termíny.
- zmluvy s úhradou nákladov - tento druh zmluvy určuje platbu zhotoviteľovi podľa jeho skutočných nákladov. Náklady sa zvyčajne členia na priame náklady (náklady vyvolané priamo projektom, ako sú napr. mzdy členom projektového tímu) a nepriame náklady (náklady pričlenené k projektu zhotoviteľom ako náklady za chod podniku, ako sú napr. platy vedenia podniku). Nepriame náklady sa obyčajne kalkulujú ako percento z priamych nákladov. Zmluvy s úhradou nákladov často obsahujú odmeny za dosiahnutie, alebo prekročenie vybraných cieľov projektu,

ako napríklad plánované termíny, alebo celkové náklady.

- zmluvy na základe hodinových sadzieb (hodinová sadzba obsahuje aj krytie materiálových nákladov!) Späť

Zmluvný nárok

Zmluvný nárok je legitímna žiadosť zhotoviteľa (alebo zadávateľa) o dodatočnú úhradu nákladov za:

- práce údajne nezahrnuté v predmete jeho zmluvy, alebo
- za škody a straty, údajne utrpené v dôsledku činností, alebo opomenutí zákazníka a naopak.

Legitimita zmluvného nároku sa opiera o zmluvu vrátane jej platných dodatkov, alebo o všeobecne záväznú legislatívu, vzťahujúcu sa na projekt. Späť

Zoraďovanie činností

Zoraďovanie činností je proces určovania a dokumentovania nadväzností činností projektu. Postupne, iteratívne, grafickým a číselným zobrazovaním vzniká hranovo definovaný sieťový graf, alebo uzlovo definovaný sieťový graf. Späť

Zúčastnené strany

Zúčastnené strany sú fyzické, alebo právnické osoby, alebo ich skupiny, ktoré majú priamy, alebo nepriamy záujem na vykonaní a na úspechu projektu, alebo ktoré sa cítia byť projektom obmedzené. Zúčastnené strany môžu projekt podporovať, alebo mu klásť odpor. Preto je dôležité ich poznať a dobre analyzovať. Rozlišujeme priamo zúčastnené strany (účastníci projektu) a nepriamo zúčastnené strany.

Účastníci projektu sú:

- obstarávateľ a jeho predstaviteľ (zadávateľ projektu),
- financujúce organizácie (banky, štátna správa a samospráva, európske fondy a pod.),
- používatelia výstupov projektu (vrátane vonkajších zákazníkov trvalej organizácie) a iné osoby s prospechom z projektu, ak sú priamo zapojené do projektu,
- zhotovitelia diel, dodávatelia výrobkov, poskytovatelia služieb (napr. vonkajší poradcovia, poskytovatelia zmluvného riadenia) a iní.

Nepriamo zúčastnené strany sú osoby, dotknuté uskutočňovaním, alebo dokončením projektu a osoby, ktoré môžu ovplyvniť priebeh projektu (napr. ochrancovia životného prostredia, podporovatelia projektu, susedia staveniska, občianske združenia, tlač, verejná a štátna správa, regulačné úrady a koncoví používatelia, ktorí nemusia byť priamo zapojení do projektu).

Zúčastnené strany sú aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.2 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu riadiť vzťahy so zúčastnenými stranami projektu, programu, alebo portfólia. Späť

Ž

Žiadosť o zmenu

Žiadosť o zmenu je nástroj pre navrhovanie úprav projektu. Úprava sa môže týkať predmetu projektu, prostriedkov a nákladov, alebo časových plánov. Každá zo zúčastnených strán môže podať žiadosť o zmenu. Len formalizovane dokumentované žiadosti možno spracovať a len žiadosti, schválené zadávateľom projektu možno uskutočniť. Odmietnuté žiadosti o zmenu sa môžu stať predmetom rozporu. Schválené zmeny sa môžu stať dodatkom k zmluve. Späť

Životný cyklus produktu

Životný cyklus produktu je sled fáz vývoja, používania a likvidácie produktu. Životný cyklus produktu treba preto odlíšiť od životného cyklu projektu ktorý je iba časťou životného cyklu produktu a má iný obsah. Tiež je potrebné ho odlíšiť od cyklu riadenia projektu. Späť

Životný cyklus projektu a fázy

Životný cyklus projektu je postupnosť všetkých fáz projektu od jeho začiatku až po jeho koniec.

Fáza projektu je produktovo orientovaný proces. Konkrétne druhy produktov (výrobkov, alebo služieb - napr. stavba, software, alebo reklamná kampaň) majú odlišné životné cykly projektu. Určitým zovšeobecnením týchto fáz je sled od analýzy cez koncepciu a overovanie nového produktu až po jeho realizáciu (výrobu a predaj).

Životný cyklus projektu treba preto odlíšiť od cyklu riadenia projektu, ktorý je pre všetky typy projektov rovnaký. Životný cyklus projektu takisto treba odlíšiť od životného cyklu produktu, ktorý je zvyčajne podstatne dlhší ako životný cyklus projektu.

Životný cyklus projektu a fázy sú aj prvok technických spôsobilostí odborníka na projektové riadenie, pozri časť 4.1.11 v SPS3. Prvok vysvetľuje schopnosť manažéra projektu plánovať a usmerňovať priebeh projektu v čase počas celého jeho životného cyklu s využitím všetkých skupín procesov cyklu riadenia projektu. Späť

Životný cyklus organizácie

Životný cyklus organizácie je sled fáz založenia, rozvoja, stagnácie, krízy a buď opätovného rozvoja, alebo úpadku a zrušenia organizácie. Životný cyklus trvalej organizácie sa končí stratou schopnosti plniť jej účel. Životný cyklus dočasnej organizácie sa končí splnením jej jednorazového účelu, alebo priznaním neúspechu. Späť