



SLOVENSKÝ VÝKLADOVÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

ANGLICKO - SLOVENSKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

SLOVENSKO - ANGLICKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

4. rozšírené vydanie

Bratislava, 23.1.2015

© Zostavil Igor Trávník.

KTO POTREBUJE JEDNOTNÉ NÁZVOSLOVIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA?

Začnime známym biblickým príbehom¹:

Pokračujme otázkou: čo majú spoločné babylonská veža a novodobé projekty? Odpoveď:

Kedysi celý svet používal jedinú reč a rovnaké slová. Ľudia si ale povedali: vystavme si vežu, ktorej vrch by siahahal po nebesá! Nato Hospodin riekol: Je tu jeden ľud a všetci majú jednu reč; a to je len začiatok ich výčinov! Teraz im už nič neznemožní vykonať, čo si zaumienia. Zmäťme im tam reč, aby ani jeden nerozumel reči druhého!



Úspech projektu vyžaduje spoluprácu zúčastnených strán, majúcich rôzne záujmy, organizačnú kultúru a spoločenské prostredie. Táto spolupráca naráža na rozdielne chápanie pojmov, vzťahujúcich sa na riadenie projektov. V zoznamoch najčastejších chýb projektových manažérov sa preto objavuje „používanie žargónu, neobvyklého pre niektorú zo zúčastnených strán“, alebo podobná formulácia. Následkom sú správy, ktorým zákazník nerozumie, nesúhlas s rozsahom a výstupmi projektu a konflikty.

Projektoví manažéri radi používajú poslovenčené anglické pojmy so zdôvodnením, že si medzi sebou rozumejú. Ale to zväčša platí iba v rámci jednej firmy. Projektoví manažéri z inej firmy majú zase svoj žargón. Na stránke Spoločnosti pre projektové riadenie sa v júni 2014 objavil nepodpísaný príspevok „Bejzlajn, stejkholderi a deliveráče“ s otázkou „Vyhovuje súčasná slovenčina potrebám moderného projektového manažmentu?“ Nedefinuje však, či sa „moderným“ projektovým manažmentom rozumie manažment vo firme A, alebo B, alebo podľa IPMA Competence Baseline atď.

A tu je ten povestný „zakopaný pes“. Otázka neberie ohľad na najdôležitejšiu zúčastnenú stranu projektu, ktorou je predsa zákazník! Ten nemusí vedieť, čo sú bejzlajn, stejkholderi a deliveráče. Zákazníkmi sú napr. starosta obce, ktorý objednal čističku odpadových vôd, alebo projektant tejto čističky a p., ktorí neprešli školením o projektovom riadení vo firme A, alebo B..

Tu je ďalší „zakopaný pes“: čo školiteľ – hoci aj člen toho istého profesijného združenia, či fakulty - alebo ním odporúčaná učebnica, to iný žargón! Aj slovenské vydanie normy ISO 21500 „Návod na projektové riadenie“ prekladá ten istý pojem raz tak a druhý raz inak! Odpor voči zjednocovaniu názvoslovia má rôzne príčiny, medzi ktoré asi patria aj:

- neznalosť podstaty pojmu,
- neochota vložiť čas a prácu do úspor času a práce v budúcnosti, alebo aj
- pocit, že použitím cudzích pojmov rečník zdôrazní svoju „odbornosť“?

Používanie anglických, či skôr „slovglických“ pojmov prirodzene zhoršuje ich správne pochopenie aj ľuďmi, ovládajúcimi angličtinu. Zo slovenského znenia je zvyčajne hneď zrejmé, o čo v podstate ide. Z anglického znenia to treba najprv dobre preložiť a vysvetliť. Preklady z angličtiny často nie sú správne, pretože sú doslovnými prekladmi.

Prvý príklad: „Business case“ sa doslovne prekladá ako „podnikateľský prípad“, alebo ako „obchodný príklad“. Po zohľadnení významu tohto pojmu v projektovom riadení je správnejší a zrozumiteľnejší pojem „zdôvodnenie projektu“. V angličtine má slovo „business“ viacero významov. Okrem významov „obchod, podnik, podnikanie“ má aj význam: „záležitosť, povinnosť, zamestnanie“ a p. Podnikaním je

¹ Podľa prednášky prof. ThDr. J. Bándyho „Babylonská veža“ v Aule Univerzity Komenského v Bratislave 15.3.2006.

činnosť, vykonávaná podnikateľom za účelom dosiahnutia zisku. Prekladať v tejto súvislosti „business case“ len ako „podnikateľský“, či „obchodný prípad“ vylučuje uplatnenie tohto pojmu na riadenie projektov v neziskových organizáciach a vo verejnej správe.

Druhý príklad: „resource“ sa často chybne prekladá ako „zdroj“. Zdroj („source“) je však miesto, odkiaľ pochádza prostriedok. Napr. finančné prostriedky, materiály, stroje pre projekt môžu pochádzať z vnútorných alebo vonkajších zdrojov trvalej organizácie (majetok organizácie alebo banka, vlastné, alebo prenajaté stroje a p.). Slovné spojenie zdroj zdroja preto nie je zrozumiteľné. Výnimkou, potvrdzujúcou toto pravidlo je „ľudský zdroj“ v slovnom spojení „riadenie ľudských zdrojov“, pretože slovné spojenie ľudské prostriedky má iný význam (ako protiklad „neľudských“ prostriedkov).

Tretí príklad: „competence“ sa bežne prekladá aj v súvislosti s pojmom „spôsobilosť“ ako „kompetencia“. Zaužívaným významom tohto slova ale je oficiálna právomoc prijímať určité rozhodnutie. Keď sa teda povie „má na to kompetenciu“, treba položiť doplňujúcu otázku napr. takto: „má na to iba právomoc, alebo je na to aj odborne spôsobilý?“

Používanie nejednotného názvoslovia je zdrojom konfliktov, končiacich zlatou baňou pre advokátov, kľúčujúcich medzi paragrafmi hrami so slovíčkami. Riešením je dohoda o názvosloví, zakotvená priamo v zmluve o dielo. Vypracovanie takej dohody však vyžaduje veľa času. A pri ďalšom projekte pre iného zákazníka je potrebné tento proces zopakovať. Jednoduchšie je odvolať sa na už jestvujúci základ, napríklad na Slovenský výkladový slovník projektového riadenia (4.vydanie na <http://www.projektoveriadanie.sk/>). Jeho používanie nie je povinné, ale šetrí čas.

Jednotné názvoslovie teda potrebujú:

- 1) manažéri, ktorí už za ostatných 25 rokov stihli pochopiť, že ich zákazník je ich pán a berú preto ohľad na neho a nestrácajú čas dohadovaním sa aj medzi sebou o význame toho – ktorého pojmu (výnimkou by mohla byť dodávka projektu, v ktorého cene a trvaní je aj zaškolenie do „moderného projektového manažmentu“ podľa príslušného manažéra projektu - skúste si to takto dohodnúť!) a
- 2) učitelia a lektori, ktorí nechcú podporovať rastúci zmätok v komunikácii zúčastnených strán projektov.

Samozrejme nevylučujem ďalší vývoj názvoslovia projektového riadenia. Potom odporúčam najprv sa dohodnúť, že napr. „zdôvodnenie projektu“ je nemoderné a nepochopiteľné pre všetky „zúčastnené strany“. Dôsledkom takej dohody by potom mohol byť „bizniskejz“. Razom budú všetci vedieť, o čo ide.

Igor Trávník, Bratislava, 23.1.2015.

PREDHOVOR

Tento slovník nie je iba pre profesionálnych projektových manažérov, ale pre všetkých ľudí dotknutých projektami, prekračujúcimi hranice nielen jednotlivých organizácií a odvetví, ale aj regiónov a štátov. Títo ľudia sa potrebujú zhodnúť na jednotnom odbornom jazyku.

Výhodou tohto slovníka oproti iným slovníkom je nielen to, že je rozsiahlejší (654 pojmov) – ale okrem prekladov pojmov z rôznych prameňov obsahuje aj výklad jednotlivých pojmov. Najväčšou výhodou je, že jednotlivé pojmy vo výkladovej časti sú prepojené hypertextovým odkazmi, čo čitateľovi elektronickej verzie podstatne uľahčí vyhľadávanie výkladov k vzájomne súvisiacim pojmom projektového riadenia.

Toto je štvrté, rozšírené a obsahovo prehĺbené vydanie, vychádzajúce z predošlých vydaní, ktoré vznikli na pôde Spoločnosti pre projektové riadenie (SPPR) v neľahkých diskusiách a z viacerých podkladov starostlivým hľadaním ich prieniku. Súčasné vedenie SPPR však uprednostňuje „modernizáciu“ terminológie na báze preberania anglikanizmov, takže koncepcia predkladaného slovníka mu už nevyhovuje.

Nepredkladáme výsledky náhodných nápadov alebo mechanický preklad z jediného prameňa, ale to, čo vykryštalizovalo z našich diskusií. Naším základným vodítkom bol štandard odbornej spôsobilosti manažéra projektov [ICBv3.0] a jeho slovenská obdoba [SPS3]. Zohľadňujeme aj anglické znenie STN ISO 21500 Návod na projektové riadenie. Slovenský preklad tejto normy obsahuje napriek nášmu upozorneniu Slovenského ústavu technickej normalizácie veľa vecných chýb. K anglickým pojmom z projektového riadenia v tejto norme nájdete slovenský ekvivalent v našom „Slovníku“.

Zohľadnili sme tiež slovníky z [PCM EU], [PM BoK® 2008], [PRINCE2], [HERMES], [NYS], [Tasmania], Výkladový slovník projektového řízení [NCB CZ] a 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.

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, prípadne použite vyhľadávač textových reťazcov.

Vaše pripomienky k jestvujúcim pojmom a ich výkladu, ako aj námety na zaradenie nových, prípadne vyradenie zbytočných pojmov môžete posilať na adresu igor.travnik@gmail.com.

V Bratislave, 23.1.2015

Prof. Ing. Igor Trávník, DrSc.

ZOZNAM SKRATIEK

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

A

[ACWP](#) Actual Costs of Works Performed

[ADR](#) Alternate Dispute Resolution

B

[BCWS](#) Budgeted Cost of Work Scheduled

[BCWP](#) Budgeted Cost of Work Performed

C

[CAPEX](#) Capital expenditures

[CBS](#) Cost Breakdown Structure

[CCM](#) Critical Chain Method

[CPA](#) Critical Path Analysis

[CPM](#) Critical Path Method

D

[DAB](#) Dispute Adjudication Board, alebo

[DRB](#) Dispute Resolution Board, Dispute Review Board

DSDM Dynamic Systems Development Method

E

EK Európska komisia (pozri [Cyklus riadenia projektu a programu podľa EK](#))

EÚ Európska únia

[EVA](#) Earned Value Analysis

[EVM](#) Earned Value Method, Earned Value Management

F

FIDIC Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils

[FMEA](#) Failure Mode and Effect Analysis

G

[GERT](#) Graphical Evaluation and Review Technique

H

[HERMES](#) Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode für die Entwicklung von Systemen

I

[ICB](#) IPMA[®] Competence Baseline

[ICRG](#) IPMA Certification Regulations and Guidelines

[IPMA](#) International Project Management Association (www.ipma.ch)

[ISO 21500](#) Medzinárodná norma „Návod na projektové riadenie“

[ISTP](#) Integrovaný systém typových pozícií (www.istp.sk)

M

[MGP](#) Maximum Guaranteed Price

[MPM](#) Metra Potential Method

O

[OBS](#) Organization Breakdown Structure

[OPEX](#) Operational expenditures

OPR	Odborník na projektové riadenie
P	
PDR	Project definition report
PERT	Project Evaluation and Review Technique
PEEST	Analýza PEEST: hodnotenie priechodnosti riešenia v rámci štúdie uskutočniteľnosti
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PPP	Public-private partnership
PPPM	Project, programme and portfolio management
PRINCE®	Projects in Controlled Environments
R	
RACI	Responsible & Accountable & Consulted & Informed
RAM	Responsibility Assignment Matrix, Responsibility & Accountability Matrix
RFP	Request for Proposal
S	
SACE	SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA KONZULTAČNÝCH INŽINIEROV (Slovak Association of Consulting Engineers). Riadny člen FIDIC (Fédération International des Ingenieurs Conseils).
SC6	Systém certifikácie (6.verzia)
SIPR	Slovenský inštitút projektového riadenia
SMART	Specific, measurable, achievable, timebound
SOW	Statement Of Works
SPPR	Spoločnosť pre projektové riadenie
SPS3	Súbor požadovaných spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie (3.verzia)
SUTN	Slovenský ústav technickej normalizácie
T	
TOC	Theory of Constraints
V	
VAC	Variance at Completion
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](#) [Ž](#)

A

Ability	Schopnosť
Accept (the risk)	Priятие rizika
Acceptable risk	Priятиеľné riziko
Acceptance (of the work, of the deliverable, of the project)	Uznanie prác a výstupov projektu, <u>protokol o odovzdaní a prevzatí výstupov projektu</u>
Acceptance criteria	Akceptačné kritériá
Accounting	Účtovníctvo
Active listening	Aktívne počúvanie
Activity	Činnosť projektu
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
Activity template	Šablóna činnosti
Actual cost of work performed	Skutočné náklady vykonaných prác
Added value	Pridaná hodnota
After action review	Hodnotenie projektu
Agency project management	Mandátna zmluva
Agile method	Agilná metóda
Alternate Dispute Resolution	Alternatívne riešenie rozporov
Application area	Druh projektu
Approval	Overenie
Approver	Overovateľ
Arbitration	Arbitráž, rozhodcovské konanie
Archive of projects	Archív projektov
Arrow diagram	Hranovo definovaný sieťový graf
Arrow network	Hranovo definovaný sieťový graf
Assertiveness	Asertivita
Assumption	Predpoklad
Assurance	Zabezpečenie
Audit	Audit
Authority	Právomoc alebo úrad, útvar (podľa kontextu).
Authorization	Autorizácia
Average year life cycle costs	Priemerné ročné náklady životného cyklu produktu
Avoid (the risk)	Vylúčenie rizika

B

Backward pass	Výpočet vzad
Balanced score card method	Metóda bilančnej tabuľky
Bar chart	Harmonogram
Baseline	Porovnávací základňa
Baseline management product	Porovnávací základňa
Basic document	Základný dokument

Basic project schedule
Benefits
Benefits realization
Benefits review plan
Benefits tolerance
Best practice
Bill of materials
Brainstorming
Budget
Budget at completion
Budgeted cost
Budgeted cost of work performed
Budgeted cost of work scheduled
Budgeting
Buffer
Business case
Business opportunity
Business opportunity evaluation
Business owner
Business processes
Buyer

C

Calendar unit
Capital expenditures
Cause of risk or opportunity
Centre of excellence
Certification body
Certification of project management specialists
Certification system
Chain of projects
Change authority
Change budget
Change control
Change management
Change order
Change request
Checklist
Checkpoint
Checkpoint report
Claim
Claim management
Client
Closure notification
Closure recommendation
Commissioning
Communication
Communication management
Communication management strategy
Communication plan

[Základný časový plán projektu](#)
[Prínosy projektu](#)
[Uskutočnenie projektu](#)
[Plán overenia prínosov](#)
[Hranica odchýlky prínosov projektu](#)
[Odporúčaný postup](#)
[Súpis materiálov](#)
[Brainstorming](#)
[Rozpočet](#)
[Celkový rozpočet](#)
[Plánovaná hodnota](#)
[Rozpočtové náklady vykonaných prác](#)
[Rozpočtové náklady plánovaných prác](#)
[Rozpočtovanie](#)
[Časový nárazník](#)
[Zdôvodnenie projektu](#)
[Zákazková príležitosť](#)
[Posúdenie zákazkovej príležitosti](#)
Vlastník podniku, [užívateľ](#) výstupov
[Organizačné procesy](#)
[Obstarávateľ](#)

[Časová jednotka](#)
[Investičné náklady](#)
[Príčina rizika alebo príležitosti](#)
[Centrum excelentnosti](#)
[Certifikačný orgán](#)
[Certifikácia odborníkov na projektové riadenie](#)
[Systém certifikácie](#)
[Reťazový projekt](#)
[Výbor pre zmeny](#)
[Rozpočet pre zmeny](#)
[Riadenie zmien projektu](#)
[Riadenie zmien projektu](#)
[Žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok](#)
[Žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok](#)
[Kontrolný zoznam](#)
[Kontrolný míľnik](#)
[Správa o stave projektu](#)
[Zmluvný nárok](#)
[Riadenie zmluvných nárokov](#)
[Obstarávateľ](#)
[Oznámenie o skončení projektu](#)
[Návrh oznámenia o skončení projektu](#)
[Odovzdanie a prevzatie prác a výstupov](#)
[Komunikácia](#)
[Riadenie komunikácie](#)
Stratégia riadenia komunikácie: [zadanie riadenia komunikácie](#)
[Plán komunikácie](#)

Competence	<u>Spôsobilosť</u>
Complex project	<u>Komplexný projekt</u>
Concession	<u>Výnimka zo súpisu prác</u>
Conditional scheduling	<u>Podmienené časové plánovanie</u>
Configuration	<u>Konfigurácia</u>
Configuration audit	<u>Audit konfigurácie</u>
Configuration item	<u>Položka konfigurácie</u>
Configuration item record	<u>Záznam o položke konfigurácie</u>
Configuration management	<u>Riadenie konfigurácie</u>
Configuration management strategy	Stratégia riadenia konfigurácie: <u>zadanie riadenia konfi- gurácie</u>
Configuration management system	<u>Systém riadenia konfigurácie</u>
Conflict	<u>Konflikt</u>
Conflict management	<u>Riadenie rozporov</u>
Constraint	<u>Obmedzenie</u>
Construction project	<u>Výstavbový projekt</u>
Consultation	<u>Konzultovanie</u>
Contingency	<u>Rezerva projektu</u>
Contingency budget	<u>Rozpočet pre náhradný plán</u>
Contingency of the project steering committee	<u>Rezerva riadiaceho výboru projektu</u>
Contingency plan	<u>Náhradný plán</u>
Contract	<u>Zmluva, zákazka</u>
Contract administration	<u>Administrácia zmlúv</u>
Contract manager	<u>Manažér zákazky</u>
Contract project price	<u>Zmluvná cena projektu</u>
Contracting system	<u>Dodávateľský systém</u>
Contractor	<u>Zhotoviteľ</u>
Contractual project management	<u>Zmluvné riadenie projektu</u>
Control of the project	<u>Kontrola projektu</u>
Control and reports	<u>Kontrola a správy</u>
Control milestone	<u>Kontrolný míľnik</u>
Corporate or programme standards	<u>Nadriadené normy a štandardy</u>
Corrective action	<u>Nápravné opatrenie</u>
Costing unit	<u>Kalkulačná jednica</u>
Costs	<u>Náklady</u>
Costs and project financing management plan	<u>Plán riadenia nákladov a financovania projektu</u>
Cost account	<u>Nákladové stredisko</u>
Cost and finance management	<u>Riadenie nákladov a financovania</u>
Cost-benefit analysis (Cost benefit analysis)	<u>Analýza nákladov a prínosov</u>
Cost breakdown structure	<u>Hierarchická štruktúra nákladov</u>
Cost criteria of effectiveness	<u>Nákladové kritériá efektívnosti</u>
Cost plus fee contract, cost plus fixed fee contract	<u>Úhrada nákladov</u>
Cost performance index (CPI)	<u>Nákladový index</u>
Cost reimbursement contract	<u>Úhrada nákladov</u>
Cost tolerance	<u>Hranica nákladovej odchýlky</u>
Cost variance	<u>Nákladová odchýlka</u>
Crashing	<u>Skracovanie</u>
Creativity	<u>Tvorivosť</u>
Crisis	<u>Kríza</u>
Critical chain	<u>Kritický reťazec</u>

Critical chain method
Critical failure factor
Critical path
Critical path method
Critical success factor
Cross check
Cross-organizational project
Customer
Customer's quality expectations
Customer's reserve

[Metóda kritického reťazca](#)
[Kritický činiteľ neúspechu](#)
[Kritická cesta](#)
[Metóda kritickej cesty](#)
[Kritický činiteľ úspechu](#)
[Křížová kontrola](#)
[Vnútroorganizačný projekt](#)
[Obstarávateľ](#)
[Požiadavky obstarávateľa na kvalitu](#)
[Rezerva obstarávateľa projektu](#)

D

Daily log
Date of control
Decision gate
Decision tree
Decision tree method
Deliverable
Delivery method
Delphi method
Dependency diagram
Dependent float
Design
Design and build contractor
Design and construct contractor
Designer
Deterministic event
Directing the project
Directing the permanent organization
Dis-benefits
Dispersed contractors
Dispute
Dispute Adjudication Board
Dispute Resolution Board
DSDM
Dummy activity

[Pracovný denník](#)
[Termín kontroly](#)
[Rozhodovací mílník](#)
[Rozhodovací strom, graf typu strom](#)
[Metóda rozhodovacieho stromu](#)
[Výstup projektu](#)
[Dodávateľský systém](#)
[Metóda „Delphi“](#)
[Sieťový graf](#)
[Závislá časová rezerva činnosti](#)
[Projektová dokumentácia](#)
[Zhotoviteľ na kľúč](#)
[Zhotoviteľ na kľúč](#)
[Projektant](#)
[Deterministická udalosť](#)
[Operatívne riadenie projektu,](#)
[Operatívne riadenie trvalej organizácie](#)
[Nevýhody projektu](#)
[Priami zhotovitelia](#)
[Rozpor, spor](#)
[Zbor rozhodcov](#), komisia pre riešenie sporov
[Zbor rozhodcov](#), komisia pre riešenie sporov
[DSDM](#)
[Fiktívna činnosť](#)

E

Earliest start date
Early warning system
Earned schedule
Earned value
Earned value analysis
Earned value method
Economic level of the project product
Economical analysis
Effectiveness
Effectivity
Efficiency
Effort
Embedding

[Najskôr možný čas udalosti](#)
[Systém včasného varovania](#)
[\(Ne\)získaný čas](#)
[Získaná hodnota](#)
[Analýza získanej hodnoty](#)
[Metóda získanej hodnoty](#)
[Ekonomická úroveň produktu projektu](#)
[Ekonomická analýza](#)
[Efektívnosť projektu](#)
[Účelnosť](#)
[Efektívnosť](#), hospodárnosť
[Prácnosť](#)
[Zavedenie profesionálneho projektového riadenia](#)

End Project Report
End Stage Assessment
End Stage Report
Engagement
Engagement and motivation
Enhance (the opportunity)
Estimate
Estimate at completion

Estimate to complete

Estimated project duration
Estimation unit
Event
Event category
Event chain
Event chain method
Event date
Event driven control
Exception
Exception assessment
Exception plan
Exception report
Executive
Expected value of an event
Expert estimate
Exploitable opportunity
Exploitation of the opportunity
Extended contractors
External project
External stakeholder

F

Facilitation
Fall back
Feasibility study
Financial analysis
Financing
Financing and accounting
Fixed price
FMEA
Float
Follow-on action recommendation
Forward pass
Forward scheduling
Free float
Functional organization

G

Gantt chart
General contractor

[Závěrečná správa o projekte](#)
[Hodnotenie projektu](#)
[Správa o ukončení skupiny procesov](#)
[Angažovanosť](#)

[Angažovanosť a motivácia](#)
[Opatrenia na podporu príležitosti](#)
[Odhad](#)

[Predpokladané celkové náklady, predpokladaný celkový rozpočet](#)
[Predpokladaný celkový rozpočet na dokončenie projektu](#)

[Predpokladané trvanie projektu](#)
[Kalkulačná jednica](#)

[Udalosť](#)
[Kategória udalostí](#)
[Reťazec udalostí](#)
[Metóda reťazca udalostí](#)

[Čas udalosti](#)
[Príležitostná kontrola](#)
[Výnimočná udalosť, výnimočná situácia](#)

[Hodnotenie výnimky](#)
[Náhradný plán](#)
[Správa o výnimočnej udalosti](#)
[Zadávateľ projektu alebo zadávateľ programu](#)

[Očakávaná hodnota udalosti](#)
[Odborný odhad](#)
[Využitelná príležitosť](#)
[Využitie príležitosti](#)
[Priami zhotoviteľa](#)

[Vonkajší projekt](#)
Nepriamo [zúčastnená strana](#)

[Facilitácia](#)
Ústup z rizikovej aktivity (pozri: [zmiernovanie rizika](#))
[Štúdia uskutočniteľnosti](#)

[Finančná analýza](#)
[Financovanie](#)
[Financovanie a účtovníctvo](#)

[Pevná cena](#)
[Metóda FMEA](#)
[Časová rezerva](#)

[Návrh na nadväzný projekt](#)
[Výpočet vpred](#)
[Výpočet vpred](#)
[Voľná časová rezerva činnosti](#)

Funkcionálna organizačná štruktúra, pozri [Líniová organizačná štruktúra](#)

[Harmonogram](#)
[Generálny zhotoviteľ](#)

GERT Method
Governance of the permanent organization
Governance of the project
Graph
H
Hammock activity
Handover of works and deliverables
Handover plan
Hazard
Health, safety and environment
Highlight report
Host site
Human resources
Human resource development (management)

I
Implementation plan
Income criteria of effectiveness
Indicator
Indirectly interested parties
Individual costs calculation
Information
Information and documentation
Inherent risk
Initiation stage
Integrated system of type positions
Interested parties

Interested parties directory
Interim project schedule
Internal project
Internal rate of return
Internal stakeholder
Introducing the external project to the portfolio
Introducing the internal project to the portfolio
Invitation for bid
Invitation for meeting
IPMA® Competence Baseline
ISO 21500
Issue
Issue log, Issue register

Issue management
Issue report

K
Kick-off meeting
Kick-out meeting
Knowledge base

L
Lag, Lead

Metóda GERT
Strategické riadenie trvalej organizácie
Strategické riadenie projektu
Graf

Súhrnná činnosť
Prevzatie prác a výstupov
Plán odovzdania a prevzatia prác a výstupov
Hazardovanie
Zdravie, bezpečnosť a ochrana životného prostredia
Správa o stave projektu
Miesto uskutočnenia projektu
Ľudské zdroje
Riadenie ľudských zdrojov

Plán zavedenia produktu projektu
Výnosové kritériá efektívnosti
Kritérium plnenia cieľa
Nepriamo zúčastnené strany
Metóda individuálnej kalkulácie nákladov
Informácia
Informácie a dokumentácia
Prirodzené riziko (samozrejmé)
Spúšťanie projektu
Integrovaný systém typových pozícií
Zúčastnené strany, Účastníci projektu, Zainteresované strany, Záujmové skupiny
Adresár zúčastnených strán
Predbežný časový plán projektu
Vnútny projekt
Vnútna miera výnosnosti
Priamo zúčastnená strana
Zaťažovanie vonkajšieho projektu do portfólia
Zaťažovanie vnútorného projektu do portfólia
Vyžiadanie ponuky
Pozvánka na poradu
Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA
ISO 21500
Rozpor, problém
Register problémov, zmien, rozporov a zmluvných nárokov
Riadenie rozporov
Správa o rozpore

Úvodná porada
Záverečná porada
Poznatková základňa

Odstup (sklz, predstih)

Latest date of an event

Lead

Leadership contra dictatorship

Leading contractor

Legal aspects

Lesson learned

Lessons log

Lessons report

Letter of appointment

Life cycle cost

Life cycle of an organization

Line organization

Line project

Logical framework

Logical framework method

Logical matrix

Loop

Lump sum

M

Management by exception

Management by objectives

Management by projects

Management of organizational change

Management stage

Manual for professional project management

Master schedule

Matrix organization structure

Maximum Price

Maximum Guaranteed Price

Mediation

Meeting

Method

Methodics

Methodology

Milestone

Minutes from the meeting

Mission of the permanent organization

Mitigation actions

Metra Potential Method

Monocriterial method of project prioritization

Multiple prime contractors

Multiproject

Multitasking

N

Near-Critical Activity

Negotiation

Negotiation for compromise

Negotiation for conjunction of interests

Net cash flow

Net present value of investment

[Najneskôr prípustný čas udalosti](#)

[Odstup \(predstih\)](#)

[Vodcovstvo kontra diktátorstvo](#)

[Vedúci zhotoviteľ](#)

[Právne záležitosti](#)

[Poučenie](#)

[Poznatková základňa](#)

[Poučenie](#)

[Poverenie manažéra projektu](#)

[Náklady životného cyklu](#)

[Životný cyklus organizácie](#)

[Líniová organizačná štruktúra](#)

[Radový projekt](#)

[Logický rámec](#)

[Metóda logického rámca](#)

[Logická matica](#)

[Cyklus v sieťovom grafe](#)

[Pevná cena](#)

[Riadenie podľa výnimiek](#)

[Riadenie podľa cieľov](#)

[Riadenie pomocou projektov](#)

[Riadenie zmeny organizácie](#)

[Manažérska etapa](#)

[Príručka pre profesionálne riadenie projektov](#)

[Súhrnný časový plán projektu](#)

[Maticová organizačná štruktúra](#)

[Maximálna cena](#)

[Cieľová cena](#)

[Mediácia, sprostredkovanie](#)

[Porada](#)

[Metóda](#)

[Metodika](#)

[Metodológia](#)

[Míľnik](#)

[Záznam z porady](#)

[Misia trvalej organizácie](#)

[Opatrenia na zmiernenie rizika](#)

[Metóda potenciálov](#)

[Metóda monokriteriálnej prioritizácie projektov](#)

[Priami zhotovitelia](#)

[Multiprojekt](#)

[Súbeh prác](#)

[Subkritická činnosť](#)

[Vyjednávanie](#)

[Vyjednávanie na kompromis](#)

[Vyjednávanie na prienik záujmov](#)

[Čistý peňažný tok](#)

[Čistá súčasná hodnota investície](#)

Net savings
Network analysis
Network, network diagram
Network diagram path

O

Offer
Off-specification
Openess
Operational expenditures
Operational and maintenance acceptance
Operative management of permanent organization
Opportunity avoidance
Opportunity category
Opportunity effect
Opportunity owner
Opportunity premium
Opportunity tolerance line
Organization
Organization managed by projects
Organizational breakdown structure
Organizational strategy
Organizational change
Organizational context, organizational environment
Organizational learning
Organizational macrocontext
Organizational macroenvironment
Organizational opportunity
Organizational problem
Organizational project management maturity model
Outcome
Output
Overall project objective
Overlap

P

Parametrical estimating
Partial document
Path in the network diagram
Payback period
Personel management
PERT Method
Phased planning
Percent complete
Perceptual logic
Performance
Performance index (Schedule performance index SPI)
Performance targets
Performance tolerance
Performing organization management
Permanent organization
Planned closure

[Čistá úspora](#)
[Sieťová analýza](#)
[Sieťový graf](#)
[Cesta v sieťovom grafe](#)

[Ponuka](#)
[Opomenutá položka](#)
[Otvorenosť](#)
[Prevádzkové náklady](#)
[Uznanie prevádzkovania a údržby](#)
[Operatívne riadenie trvalej organizácie](#)
[Vylúčenie príležitosti](#)
[Kategória udalosti](#)
Dopad príležitosti (pozri: [dopad udalosti](#))
[Vlastník príležitosti](#)
[Prémia príležitosti](#)
[Hranica vylúčenia príležitosti](#)
[Organizácia](#)
[Projektovo riadená organizácia](#)
[Hierarchická štruktúra organizácie projektu](#)
[Stratégia trvalej organizácie](#)
[Zmena organizácie](#)
[Prostredie organizácie](#)
[Organizačné učenie sa](#)
[Makroprostredie organizácie](#)
[Makroprostredie organizácie](#)
[Príležitosť organizácie](#)
[Problém organizácie](#)
[Model projektovej vyspelosti organizácie](#)
[Prínos projektu](#)
[Výstup projektu](#)
[Nadradený cieľ projektu](#)
[Odstup](#)

[Parametrické modelovanie](#)
[Poddokument](#)
[Cesta v sieťovom grafe](#)
[Doba úhrady investície](#)
[Riadenie ľudských zdrojov](#)
[Metóda PERT](#)
[Fázové plánovanie](#)
[Stupeň rozpracovanosti](#)
[Pocitová logika](#)
[Výkon, výkonnosť](#)
[Výkonový index](#)
[Výkonové ciele](#)
[Hranica výkonovej odchýlky](#)
[Výkonné vedenie trvalej organizácie](#)
[Trvalá organizácia](#)
[Ukončovanie projektu](#)

Planned value	Plánovaná hodnota
Planning fallacy, optimistic bias	Plánovačský optimizmus
Planning horizon	Plánovací horizont
Planning work package	Plánovací balík
Portfolio	Portfólio projektov a programov
Portfolio manager	Manažér portfólia
Portfolio orientation	Portfóliová orientácia
Portfolio board	Radiaci výbor portfólia
Portfolio steering committee	Radiaci výbor portfólia
Post-implementation review	Záverečná správa o projekte, hodnotenie projektu
Post-project activities	Činnosti po ukončení projektu
PPP project	PPP projekt
Precedence diagram	Uzlovo definovaný sieťový graf
Predecessor activity	Predchádzajúca činnosť
Premature closure	Predčasné ukončovanie projektu
Prerequisites	Podmienky pre projekt
Preventive action	Preventívne opatrenie
Present value	Súčasná hodnota
Price in advance	Cena určená vopred
Prime contractors	Priami zhotovitelia
PRINCE® , PRINCE2	PRINCE2
Prioritization of projects	Prioritizácia projektov
Priority of risk or opportunity	Priorita rizika alebo príležitosti
Probabilistic event, Stochastic event	Pravdepodobná udalosť
Probability	Pravdepodobnosť udalosti
Probability and impact matrix	Matica pravdepodobností a dopadov
Probability of an event	Pravdepodobnosť výskytu udalosti
Problem	Problém
Problems, changes, claims and issues register (log)	Register problémov, zmien, zmluvných nárokov a rozporov
Problem solving, problem resolution	Riešenie problémov
Problem (opportunity) solving initiation document	Podnet na riešenie problému alebo príležitosti
Procedure	Procedúra
Process	Proces
Process management	Procesné riadenie
Procurement and contract	Obstarávanie a zmluvy
Procurement management	Riadenie obstarávania
Procurement management strategy	Stratégia riadenia obstarávania: zadanie riadenia obstarávania
Procuror	Obstarávateľ
Producer	Zhotoviteľ
Product	Produkt
Product based planning	Objektové plánovanie
Product breakdown structure	Hierarchická štruktúra produktu
Product checklist	Kontrolný zoznam
Product description	Opis produktu
Product flow diagramm	Technologický diagram
Product implementation	Zavedenie produktu projektu
Product life cycle	Životný cyklus produktu
Product status account	Správa o stave výstupu

Professional competence	<u>Odborná spôsobilosť</u>
Professional knowledge	<u>Odborné vedomosti</u>
Professional project management	<u>Profesionálne projektové riadenie</u>
Professional project manager	<u>Projektový manažér</u>
Professional skills	<u>Odborné zručnosti</u>
Profit	<u>Zisk</u>
Programme	<u>Program</u>
Programme board	<u>Riadiaci výbor programu</u>
Programme goal, Programme purpose	<u>Účel programu</u>
Programme management	<u>Riadenie programu</u>
Programme manager	<u>Manažér programu</u>
Programme orientation	<u>Programová orientácia</u>
Programme progress report	<u>Správa o stave programu</u>
Programme Steering Committee	<u>Riadiaci výbor programu</u>
Programme owner	<u>Zadávateľ programu</u>
Project	<u>Projekt</u>
Project and programme manager	<u>Manažér projektov a programov</u>
Project and programme manager profession	<u>Povolanie manažér projektov a programov</u>
Project appraisal	<u>Hodnotenie projektu</u>
Project archive	<u>Archív projektu</u>
Project assurance	<u>Zabezpečenie</u>
Project audit	<u>Audit projektu</u>
Project authorization notification	<u>Rozhodnutie o pláne projektu</u>
Project background	<u>Pozadie projektu</u>
Project benefits	<u>Prínosy projektu</u>
Project board	<u>Riadiaca rada projektu</u> , projektová rada
Project brief	<u>Projektový zámer</u> , niekedy aj <u>návrh projektu</u> , <u>zadanie projektu</u>
Project brief authorization notification	<u>Rozhodnutie o projektovom zámere</u>
Project cash flow	<u>Peňažné toky projektu</u>
Project change	<u>Zmena projektu</u>
Project change management	<u>Riadenie zmien projektu</u>
Project charter	<u>Zadanie projektu</u> , niekedy tiež <u>návrh projektu</u>
Project classification	<u>Klasifikácia projektov</u>
Project close-out, closing process group	<u>Ukončovanie projektu</u>
Project closure report	<u>Záverečná správa o projekte</u>
Project complexity	<u>Komplexnosť projektu</u>
Project context	<u>Prostredie projektu</u>
Project control	<u>Kontrola projektu</u>
Project cost	<u>Náklady projektu</u>
Project cost and finance management strategy	Stratégia riadenia nákladov a financovania projektu: <u>zadanie riadenia nákladov a financovania projektu</u>
Project cost baseline	<u>Porovnávacia základňa nákladov projektu</u>
Project and programme cycle management	<u>Cyklus riadenia projektu a programu (podľa EK)</u>
Project definition report	<u>Zadanie projektu</u>
Project definition report authorization notification	<u>Rozhodnutie o zadaní projektu</u>
Project diary	<u>Projektový denník</u>
Project director	<u>Riaditeľ projektu</u>
Project deliverable	<u>Výstup projektu</u>
Project documentation	<u>Dokumentácia projektu</u> , <u>projektová dokumentácia</u>

Project duration	Trvanie projektu
Project education	Projektová výučba
Project environment	Prostredie projektu
Project evaluation	Hodnotenie projektu
Project execution	Uskutočnenie projektu
Project final report	Záverečná správa o projekte
Project goal	Účel projektu
Project governance	Strategické riadenie projektu
Project inclusion	Príčlenenie projektu (včlenenie)
Project information system	Informačný systém projektu
Project initiation	Spúšťanie projektu
Project initiation documentation	Návrh projektu , tiež: Projektový zámer , Zadanie projektu
Project integration	Integrované riadenie projektu
Project integration definition report	Zadanie integrovaného riadenia projektu
Project investor	Investor projektu
Project life cycle and phases	Životný cyklus projektu a fázy
Project management	Riadenie projektu , Projektové riadenie
Project management at risk	Komisionárska zmluva
Project management body of knowledge	Základňa poznatkov z projektového riadenia
Project management professional competence	Odborná spôsobilosť na projektové riadenie
Project management contract	Zmluva o riadení projektu
Project management cycle	Cyklus riadenia projektu
Project management deliverable	Základný dokument
Project management implementation	Zavedenie projektového riadenia
Project management map	Mapa riadenia projektu
Project management methodology (methodics)	Metodika projektového riadenia
Project management office	Kancelária projektového riadenia
Project management plan	Plán riadenia projektu
Project management process	Proces riadenia projektu
Project management process group	Skupina procesov riadenia projektu
Project management report	Správa o riadení projektu
Project management road map	Mapa riadenia projektu
Project management specialist	Odborník na projektové riadenie
Project management success	Úspech riadenia projektu
Project management team	Tím riadenia projektu
Project manager	Manažér projektu
Project manager's problem	Problém manažéra projektu
Project manager's reserve	Rezerva manažéra projektu
Project manager's task group	Skupina úloh manažéra projektu
Project mandate	Zadanie projektu
Project manual	Plán riadenia projektu
Project marketing	Marketing projektu
Project maturity	Projektová vyspelosť
Project measurement baseline	Porovnávací základňa
Project mission	Poslanie projektu
Project objective	Cieľ projektu
Project objectives breakdown structure	Hierarchická štruktúra cieľov projektu
Project office	Projektová kancelária

Project opportunity
 Project opportunity effect
 Project organization
 Project organization structure
 Project orientation
 Project oriented organization
 Project origination
 Project outnesting
 Project output
 Project owner
 Project owner problem
 Project performance
 Project performance measurement
 Project phase review report
 Project phasing
 Project plan
 Project planning
 Project portfolio management
 Project price
 Project product
 Project product description
 Project, programme and portfolio management
 Project proposal
 Project proposer
 Project purpose
 Project thinking
 Project quadruple constraints, Project constraints
 Project quality
 Project quality management
 Project quality management strategy

 Project report
 Project reporting system
 Project requirements
 Project requirements and objectives
 Project resources management strategy

 Project result
 Project risk
 Project risks and opportunities management
 Project schedule
 Project schedule baseline
 Project scope
 Project scope management
 Project scope tolerance
 Project selection committee
 Project specification
 Project sponsor
 Project stage
 Project phase

[Príležitosť projektu](#)
[Prínos príležitosti projektu](#)
[Organizácia projektu](#)
[Projektová organizačná štruktúra](#)
[Projektová orientácia](#)
[Projektovo orientovaná organizácia](#)
[Vznik projektu](#)
[Vyhniezdenie projektu](#)
[Výstup projektu](#)
[Zadávateľ projektu, vlastník projektu](#)
[Problém zadávateľa projektu](#)
[Výkonnosť projektu](#)
[Meranie výkonnosti projektu](#)
[Správa o stave projektu](#)
[Fázovanie projektu](#)
[Plán projektu](#)
[Plánovanie projektu](#)
[Riadenie portfólia projektov](#)
[Cena projektu](#)
[Produkt projektu](#)
[Opis výstupu projektu](#)
[Projektové, programové a portfóliové riadenie](#)
[Návrh projektu](#)
[Navrhovateľ projektu](#)
[Účel projektu](#)
[Projektové myslenie](#)
[Projektový štvoruholník](#)
[Kvalita projektu](#)
[Riadenie kvality projektu](#)
 Stratégia riadenia kvality projektu: [zadanie riadenia kvality projektu](#)
[Správa o stave projektu, správa o projekte](#)
[Spravodajstvo o projekte](#)
[Požiadavky na projekt](#)
[Požiadavky na projekt a ciele projektu](#)
 Stratégia riadenia ľudských zdrojov a prostriedkov projektu: [zadanie riadenia ľudských zdrojov a prostriedkov projektu](#)
[Výstup projektu](#)
[Riziko projektu](#)
[Riadenie rizík a príležitostí projektu](#)
[Časový plán projektu](#)
[Porovnávacia základňa priebehu projektu v čase](#)
[Predmet projektu. Rozsah projektu](#)
[Riadenie predmetu projektu](#)
[Hranica rozsahu projektu](#)
[Riadiaci výbor portfólia](#)
[Špecifikácia projektu](#)
[Zadávateľ projektu, Investor projektu](#)
[Etapa projektu](#)
[Fáza projektu](#)

Project start-up
Project steering committee, steering group
Project strategy
Project structures
Project success
Project success criteria
Project success factor
Project support
Project team
Project team member
Project time management
Project triage
Project triangel
Project type
Projected cost at completion
Projectitis
Projectized organization
Proposal
Proximity of risk
Public–private partnership
Public work

Q

Qualitative risk and opportunities analysis
Quantitative risk and opportunities analysis
Quality cost
Quality of project deliverable

R

Rational logic
Random event
Reducing the risk

Regular control
Related projects
Relaxation
Release of works and deliverables
Reliability
Request for change
Request for proposal
Residual risk
Resource allocation
Resource assignment
Resource availability
Resource histogram
Resource leveling
Resource scheduling
Resource „S curve“
Resources
Responsibility matrix
Responsible authority
Restraint

Začiatok projektu, [vznik projektu](#)
[Riadiaci výbor projektu](#)
[Stratégia projektu](#)
[Štruktúry projektu](#)
[Úspech projektu](#)
[Kritériá úspechu projektu](#)
[Činiteľ úspechu projektu](#)
[Podpora projektu](#)
[Projektový tím](#)
[Člen projektového tímu](#)
[Riadenie priebehu projektu v čase](#)
[Triáž projektu](#)
[Projektový trojuholník](#)
[Druh projektu](#)
[Predpokladané celkové náklady](#)
[Projektitída](#)
[Projektovo orientovaná organizácia](#)
[Návrh projektu, tiež ponuka](#)
[Blízkosť rizika](#)
[Spolupráca verejného a súkromného sektora](#)
[Verejná práca](#)

[Kvalitatívna analýza rizík a príležitostí](#)
[Kvantitatívna analýza rizík a príležitostí](#)
[Náklady kvality](#)
[Kvalita výstupu projektu](#)

[Racionálna logika](#)
[Náhodná udalosť](#)
Obmedzenie výskytu alebo dopadu rizika, pozri [Opatrenia na zmiernenie rizika](#)
[Pravidelná kontrola](#)
[Súvisiace projekty](#)
[Upokojuvanie](#)
[Odovzdanie prác a výstupov](#)
[Spoľahlivosť](#)
[Žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok](#)
[Vyžiadanie ponuky](#)
[Zvyškové riziko](#)
[Pridelenie prostriedkov](#)
[Pridelenie prostriedkov](#)
[Disponibilita prostriedku](#)
[Súčtová čiara nárokov na prostriedok](#)
[Vyrovnávanie nárokov na prostriedky](#)
[Rozvrhovanie nárokov na prostriedky](#)
[Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok](#)
[Prostriedky](#)
[Matica zodpovedností](#)
[Zodpovedný útvar, úrad](#)
[Obmedzenie](#)

Result orientation	Orientácia na výsledky
Return on costs	Rentabilita nákladov
Return on investment	Rentabilita kapitálu (investície)
Return on revenue	Rentabilita tržieb
Reverse scheduling	Výpočet vzad
Reviewer	Overovateľ
Risk acceptance	Priятие rizika
Risk aversion	Vylúčenie rizika
Risk avoidance	Vylúčenie rizika
Risk category	Kategória udalostí
Risk cause or opportunity cause	Príčina rizika alebo príležitosti
Risk and opportunities identification	Identifikácia rizík a príležitostí
Risk and opportunities management plan	Plán riadenia rizík a príležitostí
Risk register, Risk and opportunities register of the permanent organization	Register rizík a príležitostí trvalej organizácie
Risk and opportunities register of the project	Register rizík a príležitostí projektu
Risk deduction	Riziková zrážka
Risk effect	Dopad rizika (pozri: dopad udalosti)
Risk effect reduction	Zmenšenie dopadu rizika
Risk and opportunity analysis	Analýza rizík a príležitostí
Risk and opportunity estimation	Odhadovanie rizika a príležitosti
Risk and opportunity evaluation	Hodnotenie rizika a príležitosti
Risk exemption	Prenos rizika
Risk mitigation	Zmierňovanie rizika
Risk owner	Vlastník rizika
Risk probability reduction	Zmenšenie pravdepodobnosti rizika
Risk response	Zmierňovanie rizika
Risk tolerance	Priятие rizika, tolerancia rizika
Risk tolerance line	Hranica prijatia rizika
Risk transfer	Prenos rizika
Risks and Opportunities	Riziká a príležitosti
Risks and opportunities breakdown structure	Hierarchická štruktúra rizík a príležitostí
Risks and opportunities management strategy	Stratégia riadenia rizík a príležitostí: zadanie riadenia rizík a príležitostí
Risks and opportunities planning	Plánovanie riadenia rizík a príležitostí
Risks and opportunities profile	Profil rizík a príležitostí
Roll out plan	Plán zavedenia produktu projektu
S	
S-curve	Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok
Schedule performance index (SPI)	Výkonový index
Schedule variance	Výkonová odchýlka
Scheduled event date	Plánovaný čas udalosti
Scheduled value	Plánovaná hodnota
Scheduling without constraints	Nepodmienené časové plánovanie
Scope	Predmet projektu, rozsah projektu
Scope and deliverables	Predmet, rozsah a výstupy projektu
Scope creep	Neriadená zmena predmetu projektu
Secondary risk, secondary opportunity	Druhotné riziko, druhotná príležitosť
Self-control	Sebaovládanie
Senior responsible owner	Zadávatel' projektu

Slack	Časová rezerva
SMART	SMART
Social competence	Sociálna spôsobilosť
Source (of the resource)	Zdroj prostriedku
Special project vehicle, special purpose vehicle)	Špeciálna projektová firma
Spending variance	Celková odchýlka
Stage	Skupina procesov riadenia projektu, fáza projektu
Stage gate	Rozhodovací míľnik
Stage plan	Plán riadenia skupiny procesov, plán riadenia fázy
Stakeholders	Účastníci projektu, zúčastnené strany
Standard and standardization	Štandard a štandardizácia
Starting project schedule	Východiskový časový plán projektu
Statement of work	Súpis prác
Start up workshop	Otváracie stretnutie
Strategic management of permanent organization	Strategické riadenie trvalej organizácie
Strategic project	Strategický projekt
Strategy of project scope management	Stratégia riadenia predmetu projektu: zadanie riadenia predmetu projektu
Strategy of project time management	Stratégia riadenia priebehu projektu v čase: zadanie riadenia priebehu projektu v čase
Subject group	Skupina úloh manažéra projektu
Submitter	Zadávateľ projektu
Subnetwork	Čiastkový sieťový graf
Subproject	Podprojekt
Successor activity	Nadväzná činnosť
Supplier	Dodávateľ
Summary task	Súhrnná činnosť
System	Systém
Systems, products and technology	Systémy, produkty a technológie
T	
Taking use of the opportunity	Využitie príležitosti
Tasmanian Government Project Management Guidelines	Metodika Tasmánie pre riadenie projektov
Team	Tím
Team building	Budovanie tímu
Teamwork	Tímová práca
Team development	Riadenie ľudských zdrojov
Technical level of the project product	Technická úroveň produktu projektu
Temporarily organization	Dočasná organizácia
Tender	Ponuka
The New York State PM Guidbook	Metodika NYS pre riadenie projektov
Theory of Constraints	Teória obmedzení
Time driven control	Pravidelná kontrola
Time scheduling	Časové plánovanie
To-complete performance index	Požadovaný výkonový index
Tolerance	Tolerancia
Tool	Nástroj
Top project	Strategický projekt
Total float	Celková časová rezerva činnosti
Total project cost	Celkové náklady projektu

Trigger
Typological position

U

Unacceptable risk
Uncertain event
Independent float
Underbought contract
Unexploitable opportunity
Unit life cycle costs
Unit price
Universal project
User

V

Values appreciation
Variance at completion
Vendor
Verification
Vision of the permanent organization

W

Warning indicator
Waterfall method
Way of activity performance
Work
Work acceptance
Work authorization
Work breakdown structure
Work breakdown structure dictionary
Work contract
Work package
Work productivity
Work stream
Workshop
Writestorming

[Spúšťač stochastickej udalosti](#)
[Typová pozícia](#)

[Neprijateľné riziko](#)
[Neistá udalosť](#)
[Nezávislá časová rezerva činnosti](#)
[Kúpená zákazka](#)
[Nevyužitelná príležitosť](#)
[Merné náklady životného cyklu produktu](#)
[Skladobná cena, tiež: jednotková cena](#)
[Univerzálny projekt](#)
[Užívateľ](#)

[Uznávanie hodnôt](#)
[Odchýlka pri skončení](#)
[Zhotoviteľ](#)
[Overenie](#)
[Vízia trvalej organizácie](#)

Pozri: [spúšťač stochastickej udalosti](#).
[Metóda vodopádu](#)
[Spôsob vykonania činnosti](#)
[Práca](#)
[Uznanie prác a výstupov](#)
[Autorizácia práce](#)
[Hierarchická štruktúra prác](#)
[Súpis prác, slovník hierarchickej štruktúry prác](#)
[Zmluva o dielo](#)
[Pracovný balík](#)
[Produktivita práce](#)
[Zákazka, časť hierarchickej štruktúry prác](#)
[Workshop](#)
[Writestorming](#)

SLOVENSKO-ANGLICKÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

[A](#) [B](#) [C](#) [Č](#) [D](#) [E](#) [F](#) [H](#) [I](#) [K](#) [L](#) [Ľ](#) [M](#) [N](#) [O](#) [P](#) [R](#) [S](#) [Š](#) [T](#) [U](#) [Ú](#) [V](#) [W](#) [Z](#) [Ž](#)

A

[Administrácia zmlúv](#)

[Adresár zúčastnených strán](#)

[Agilná metóda](#)

[Akceptačné kritériá](#) – uznávacie kritériá

[Aktivita](#)

[Aktívne počúvanie](#)

[Alternatívne riešenie rozporov](#)

[Analýza nákladov a prínosov](#)

[Analýza rizík a príležitostí](#)

[Analýza získanej hodnoty](#)

[Angažovanosť](#)

[Angažovanosť a motivácia](#)

[Arbitráž](#)

[Archív projektov](#)

[Archív projektu](#)

[Asertivita](#)

[Audit](#)

[Audit konfigurácie](#)

[Audit projektu](#)

[Autorizácia](#)

[Autorizácia práce](#)

Contract administration

Interested parties directory

Agile method

Acceptance criteria

Activity

Active listening

Alternate Dispute Resolution

Cost-benefit analysis

Risk and opportunity analysis

Earned value analysis

Engagement

Engagement and motivation

Arbitration

Archive of projects

Project archive

Assertiveness

Audit

Configuration audit

Project audit

Authorization

Work authorization

B

[Blízkosť rizika](#)

[Brainstorming](#)

[Budovanie tímu](#)

Proximity of risk

Brainstorming

Team building

C

[Celková časová rezerva činnosti](#)

[Celková odchýlka](#)

[Celkové náklady projektu](#)

[Celkový rozpočet](#)

[Celostné riadenie projektu](#)

[Cena projektu](#)

[Cena určená vopred](#)

[Centrum excelentnosti](#)

[Certifikačný orgán](#)

[Certifikácia odborníkov na projektové riadenie](#)

[Cesta v sieťovom grafe](#)

[Cesta v sieťovom grafe](#)

[Cieľ projektu](#)

[Cieľová cena](#)

[Cyklus riadenia projektu \(podľa PM BOK\)](#)

[Cyklus riadenia projektu a programu \(podľa EK\)](#)

[Cyklus v sieťovom grafe](#)

Total float

Spending variance

Total project cost

Budget at completion

Project integration

Project price

Price in advance

Centre of excellence

Certification body

Certification of project management specialists

Network diagram path

Path in the network diagram

Project objective

Maximum Guaranteed Price (MGP)

Project management cycle

Project and programme cycle management

Loop

Č

[Čas udalosti](#)

[Časová jednotka](#)

[Časová rezerva](#)

[Časové plánovanie](#)

[Časový nárazník](#)

[Časový plán projektu](#)

[Čiastkový sieťový graf](#)

[Činiteľ úspechu projektu](#)

[Činnosť](#)

[Činnosti po ukončení projektu](#)

[Čistá súčasná hodnota investície](#)

[Čistá úspora](#)

[Čistý peňažný tok](#)

[Člen projektového tímu](#)

Event date

Calendar unit

Slack, Float

Time scheduling

Buffer

Project schedule

Subnetwork

Project success factor

Activity

Post-project activities

Net present value of investment

Net savings

Net cash flow

Project team member

D

[Deterministická udalosť](#)

[Disponibilita prostriedku](#)

[Doba úhrady investície](#)

[Dočasná organizácia](#)

[Dodávateľ](#)

[Dodávateľský systém](#)

[Dokumentácia projektu](#)

[Dopad príležitosti \(pozri: \[dopad udalosti\]\(#\)\)](#)

[Dopad rizika \(pozri: \[dopad udalosti\]\(#\)\)](#)

[Dopad udalosti](#)

[Dostupnosť prostriedku](#)

[Druh projektu](#)

[Druhotné riziko, druhotná príležitosť](#)

[DSDM](#)

Deterministic event

Resource availability

Payback period

Temporarily organization

Supplier

Contracting system, Delivery method

Project documentation

Opportunity effect

Risk effect

Event impact

Resource availability

Project type, Application area

Secondary risk, secondary opportunity

DSDM

E

[Efektívnosť](#)

[Ekonomická analýza](#)

[Ekonomická úroveň produktu projektu](#)

[Etapu projektu](#)

[Etapové plánovanie pozri \[Fázové plánovanie\]\(#\)](#)

[Etika](#)

Effectiveness

Economical analysis

Economic level of the project product

Project stage

Phased planning

Ethics

F

[Facilitácia](#)

[Fáza projektu](#)

[Fázovanie projektu](#)

[Fázové plánovanie](#)

[Fiktívna činnosť](#)

[Financovanie](#)

[Financovanie a účtovníctvo](#)

[Finančná analýza](#)

Facilitation

Project stage

Project phasing

Phased planning

Dummy activity

Financing

Financing and accounting

Financial analysis

G

[Ganttov diagram](#)

Gantt diagram

[Generálny zhotoviteľ](#)

[Graf](#)

[Graf typu strom](#)

[Graf závislostí](#)

H

[Harmonogram](#)

[Hazardovanie](#)

[Hierarchická štruktúra cieľov projektu](#)

[Hierarchická štruktúra nákladov](#)

[Hierarchická štruktúra organizácie projektu](#)

[Hierarchická štruktúra prác](#)

[Hierarchická štruktúra produktu](#)

[Hierarchická štruktúra rizík a príležitostí](#)

[Hodnotenie projektu](#)

[Hodnotenie rizika a príležitosti](#)

[Hodnotenie výnimky](#)

[Hospodárnosť](#)

[Hranica nákladovej odchýlky](#)

[Hranica odchýlky prínosov projektu](#)

[Hranica prijatia rizika](#)

[Hranica rozsahu projektu](#)

[Hranica výkonovej odchýlky](#)

[Hranica vylúčenia príležitosti](#)

[Hranovo definovaný sieťový graf](#)

I

[Identifikácia rizík a príležitostí](#)

[Identifikátor činnosti](#)

[Informácia](#)

[Informácie a dokumentácia](#)

[Informačný systém projektu](#)

[Integrované riadenie projektu](#)

[Integrovaný systém typových pozícií](#)

[Investičné náklady](#)

[Investor projektu](#)

[ISO 21500](#)

J

[Jednotková cena](#)

K

[Kalkulačná jednica](#)

[Kalkulačná jednotka](#)

[Kancelária projektového riadenia](#)

[Kategória udalostí](#)

Kategória rizík. Pozri: [Kategória udalostí](#)

Kategória príležitostí. Pozri: [Kategória udalostí](#)

[Klasifikácia projektov](#)

Kľúčová spôsobilosť

Komisia pre riešenie sporov ([zbor rozhodcov](#))

[Komisionárska zmluva](#)

General contractor

Graph

Decision tree

Network

Bar chart, Gantt chart

Hazard

Project objectives breakdown structure

Cost breakdown structure

Organizational breakdown structure

Work breakdown structure

Product breakdown structure

Risks and opportunities breakdown structure

Project appraisal, Project evaluation, After action review, Postimplementation review

Risk and opportunity evaluation

Exception assessment

Efficiency

Cost tolerance

Benefits tolerance

Risk tolerance line

Project scope tolerance

Performance tolerance

Opportunity tolerance line

Arrow diagram Arrow network

Risk and opportunities identification

Activity identifier

Information

Information and documentation

Project information system

Project integration

Integrated system of type positions

Capital expenditures

Project investor

ISO 21500

Unit price

Costing unit, Estimation unit

Costing unit, Estimation unit

Project management office

Event category, Risk category, Opportunity category

Risk category

Opportunity category

Project classification

Core competence

Dispute Adjudication Board, Dispute Resolution Board

Project management at risk

Kompetencia	Competence
Komplexnosť projektu	Project complexity
Komplexný projekt	Complex project
Komunikácia	Communication
Konfigurácia	Configuration
Konflikt	Conflict
Kontrola projektu	Project control, Control
Kontrola a správy	Control and reports
Kontrolný míľnik	Control milestone
Kontrolný zoznam	Checklist
Konzultovanie	Consultation
Kritériá úspechu projektu	Project success criteria
Kritérium plnenia cieľa	Indicator
Kritická cesta	Critical path
Kritický činiteľ neúspechu	Critical failure factor
Kritický činiteľ úspechu	Critical success factor
Kritický reťazec	Critical chain
Kríza	Crisis
Křížová kontrola	Cross check
Kumulatívna čiara nárokov na prostriedok	S-curve
Kúpená zákazka	Underbought contract
Kvalita projektu	Project quality
Kvalita výstupu projektu	Quality of project deliverable
Kvalitatívna analýza rizík a príležitostí	Qualitative risk and opportunities analysis
Kvantitatívna analýza rizík a príležitostí	Quantitative risk and opportunities analysis
L	
Líniová organizačná štruktúra	Line organization
Logická matica	Logical matrix
Logický rámec	Logical framework
L'	
Ľudské zdroje	Human resources
M	
Makroprostredie organizácie	Organizational macrocontext, Organizational macroenvironment
Manažér portfólia	Portfolio manager
Manažér programu	Programme manager
Manažér projektu	Project manager
Manažér projektov a programov	Project and programme manager
Manažér zákazky	Contract manager
Manažérska etapa	Management stage
Manuál projektu, pozri: Plán riadenia projektu	Project manual
Mandátna zmluva	Agency project management
Mapa riadenia projektu	Project management map
Marketing projektu	Project marketing
Matica pravdepodobností a dopadov	Probability and impact matrix
Matica zodpovedností	Responsibility matrix
Maticová organizačná štruktúra	Matrix organization structure
Mapa riadenia projektu	Project management road map
Maximálna cena	Maximum Price

Meranie výkonnosti projektu	Project performance measurement
Mediácia	Mediation
Merné náklady životného cyklu produktu	Unit life cycle costs
Metóda	Method
Metóda bilančnej tabuľky	Balanced score card method
Metóda „Delphi“	Delphi method
Metóda FMEA	FMEA
Metóda GERT	GERT Method
Metóda individuálnej kalkulácie nákladov	Individual costs calculation
Metóda kritického reťazca	Critical chain method
Metóda kritickej cesty	Critical path method
Metóda logického rámca	Logical framework method
Metóda monokriteriálnej prioritizácie projektov	Monocriterial method of project prioritization
Metóda PERT	PERT Method
Metóda potenciálov	Metra Potential Method
Metóda reťazca udalostí	Event chain method
Metóda rozhodovacieho stromu	Decision tree method
Metóda vodopádu	Waterfall method
Metóda získanej hodnoty	Earned value method
Metodika	Methodics
Metodika NYS pre riadenie projektov	The New York State PM Guidbook
Metodika projektového riadenia	Project management methodology (methodics)
Metodika Tasmánie pre riadenie projektov	Tasmanian Government Project Management Guidelines
Metodológia	Methodology
Misia trvalej organizácie	Mission of the permanent organization
Míľnik	Milestone
Model projektovej vyspelosti organizácie	Organizational project management maturity model
Multiprojekt	Multiproject
N	
Nadradený cieľ projektu	Overall project objective
Nadriadené normy a štandardy	Corporate or programme standards
Nadväzná činnosť	Successor activity
Nadväznosť činností	Activity dependency, Activity precedence
Najskôr možný čas udalosti	Earliest date of an event
Najneskôr prípustný čas udalosti	Latest date of an event
Náklady životného cyklu	Life-cycle cost
Náhodná udalosť	Random event
Náhradný plán	Contingency plan, Exception plan
Nákladová odchýlka	Cost variance
Nákladové kritériá efektívnosti	Cost criteria of effectiveness
Nákladové stredisko	Cost account
Nákladový index	Cost performance index
Náklady	Costs
Náklady kvality	Quality cost
Náklady projektu	Project cost
Náklady životného cyklu	Life cycle costs
Nápravné opatrenie	Corrective action
Nástroj	Tool
Návrh na nadväzný projekt	Follow-on action recommendation

[Návrh oznámenia o skončení projektu](#)

[Návrh projektu](#)

[Navrhovateľ projektu](#)

[Neistá udalosť](#)

[Nepodmienené časové plánovanie](#)

[Nepriamo zúčastnené strany](#)

[Neprijateľné riziko](#)

[Neriadená zmena predmetu projektu](#)

[Nevyužitelná príležitosť](#)

[Nevýhody projektu](#)

[Nezávislá časová rezerva činnosti](#)

[\(Ne\)získaný čas](#)

O

[Objektové plánovanie](#)

[Obmedzenie](#)

Obmedzenie výskytu alebo dopadu rizika, pozri [Opatrenia na zmiernenie rizika](#)

[Obstarávanie a zmluvy](#)

[Obstarávateľ](#)

[Očakávaná hodnota udalosti](#)

[Odborná spôsobilosť](#)

[Odborná spôsobilosť na projektové riadenie](#)

[Odborné vedomosti](#)

[Odborné zručnosti](#)

[Odborník na projektové riadenie](#)

[Odborný odhad](#)

[Odchýlka pri skončení](#)

[Odhad](#)

[Odhadovanie rizika a príležitosti](#)

[Odovzdanie prác a výstupov](#)

[Odovzdanie a prevzatie prác a výstupov](#)

[Odporúčaný postup](#)

[Odstup](#) (sklz, predstih)

[Opatrenia na podporu príležitosti](#)

[Opatrenia na zmiernenie rizika](#)

[Operatívne riadenie projektu](#)

[Operatívne riadenie trvalej organizácie](#)

[Opis činnosti](#)

[Opis produktu](#)

[Opis výstupu projektu](#)

[Opomenutá položka](#)

[Organizácia](#)

[Organizácia projektu](#)

[Organizačné procesy](#)

[Organizačné učenie sa](#)

[Orientácia na výsledky](#)

[Otváracie stretnutie](#)

[Otvorenosť](#)

[Overenie](#)

Closure recommendation

Project proposal, Project brief, Project charter, Preliminary project charter

Project proposer

Uncertain event

Scheduling without constraints

Indirectly interested parties

Unacceptable risk

Scope creep

Unexploitable opportunity

Dis-benefits

Independent float

Earned schedule

Product based planning

Constraint, Restraint

Reducing the risk

Procurement and contract

Buyer, Client, Customer, Procuror

Expected value of an event

Professional competence

Project management professional competence

Professional knowledge

Professional skills

Project management specialist

Expert estimate

Variance at completion

Estimate

Risk and opportunity estimation

Release of works and deliverables

Commissioning

Best practice

Lag, Lead, Overlap

Enhance (the opportunity)

Mitigation actions

Directing the project, control of the project

Directing the permanent organization

Activity description

Product description

Project product description

Off-specification

Organization

Project organization

Business processes

Organizational learning

Result orientation

Start-up workshop

Openess

Approval, verification, review

[Overovateľ](#)
[Oznámenie o skončení projektu](#)

P

[Parametrické modelovanie](#)
[Peňažné toky projektu](#)
Personálny manažment: [riadenie ľudských zdrojov](#)
[Pevná cena](#)
[Plán komunikácie](#)
[Plán odovzdania a prevzatia prác a výstupov](#)
[Plán overenia prínosov](#)
[Plán projektu](#)
[Plán riadenia fázy projektu](#)
[Plán riadenia nákladov a financovania projektu](#)
[Plán riadenia projektu](#)
[Plán riadenia rizík a príležitostí](#)
[Plán riadenia skupiny procesov](#)
[Plán zavedenia produktu projektu](#)
[Plánovací balík](#)
[Plánovací horizont](#)
[Plánovačský optimizmus](#)
[Plánovaná hodnota](#)
[Plánovanie projektu](#)
[Plánovanie riadenia rizík a príležitostí](#)
[Plánovaný čas udalosti](#)
[Pocitová logika](#)
[Poddokument](#)
[Podmienené časové plánovanie](#)
[Podmienky pre projekt](#)
Podnet na [riešenie problému](#) alebo príležitosti
[Podpora projektu](#)
[Podprojekt](#)
[Položka konfigurácie](#)
[Ponuka](#)
[Porada](#)
[Porovnávacia základňa](#)
[Porovnávacia základňa nákladov projektu](#)
[Porovnávacia základňa priebehu projektu v čase](#)
[Portfólio projektov a programov](#)
[Portfóliová orientácia](#)
[Poslanie projektu](#)
[Poslanie trvalej organizácie](#)
[Posúdenie zákazkovej príležitosti](#)
[Poučenie](#)
[Poverenie manažéra projektu](#)
[Povolanie manažér projektov a programov](#)
[Pozadie projektu](#)
[Poznatková základňa](#)
[Pozvánka na poradu](#)
[Požadovaný výkonový index](#)
[Požiadavky na projekt](#)

Approver, reviewer
Closure notification

Parametrical estimating
Project cash flow
Personel management
Fixed price, Lump sum
Communication plan
Handover plan
Benefits review plan
Project implementation plan, Project plan
Stage plan
Costs and project financing management plan
Project management plan, Project manual
Risk and opportunities management plan
Stage plan
Implementation plan, Roll out plan
Planning work package
Planning horizon
Planning fallacy, optimistic bias
Planned value, Scheduled value, Budgeted cost
Project planning
Risks and opportunities planning
Scheduled event date
Perceptual logic
Partial document
Scheduling with constraints
Prerequisites
Problem (opportunity) solving initiation document
Project support
Subproject
Configuration item
Offer, proposal, tender
Meeting
Baseline, Project measurement baseline
Project cost baseline
Project schedule baseline
Portfolio
Portfolio orientation
Project mission
Mission of the permanent organization
Business opportunity evaluation
Lesson learned
Letter of appointment
Project and programme manager profession
Project background
Knowledge base
Invitation for meeting
To-complete performance index
Project requirements

Požiadavky na projekt a ciele projektu	Project requirements and objectives
Požiadavky obstarávateľa na kvalitu	Customer's quality expectations
PPP-projekt	PPP project
Práca	Work
Prácnosť	Effort
Pracovný balík	Work package
Pracovný denník	Daily log
Pravdepodobná udalosť	Stochastic event, Probabilistic event
Pravdepodobnosť výskytu udalosti	Probability of an event
Pravidelná kontrola	Regular control
Právne záležitosti	Legal aspects
Právomoc	Authority
Predbežný časový plán projektu	Interim project schedule
Predchádzajúca činnosť	Predecessor activity
Predčasné ukončovanie projektu	Premature closure
Predpoklad	Assumption
Predpokladané celkové náklady	Estimate at completion, Projected cost at completion
Predpokladané náklady na dokončenie projektu	Estimate to complete
Predpokladané trvanie projektu	Estimated project duration
Predpokladaný celkový rozpočet projektu	Estimate at Completion
Predpokladaný celkový rozpočet na dokončenie projektu	Estimate to complete
Predmet projektu. Rozsah projektu	Project scope
Predmet, rozsah a výstupy projektu	Scope and deliverables
Prenos rizika	Risk transfer, Risk exemption
Prémia príležitosti	Opportunity premium
Prevádzkové náklady	Operational expenditures
Preventívne opatrenie	Preventive action
Prevzatie prác a výstupov	Handover of works and deliverables
Priami zhotovitelia	Dispersed contractors, Extended contractors, Prime contractors, Multiple prime contractors
Pričlenenie projektu (včlenenie)	Project inclusion
Príčina rizika alebo príležitosti	Cause of risk or opportunity
Pridaná hodnota	Added value
Pridelenie prostriedkov	Resource allocation
Priemerné ročné náklady životného cyklu produktu	Average year life cycle costs
Priateľné riziko	Acceptable risk
Prijatie rizika	Risk acceptance, Risk tolerance
Priorita rizika alebo príležitosti	Priority of risk or opportunity
Prioritizácia projektov	Prioritization of projects
Prírodné riziko (samozrejmé)	Inherent risk
PRINCE2	PRINCE® , PRINCE2
Príležitosť organizácie	Organizational opportunity
Príležitosť projektu	Project opportunity
Príležitostná kontrola projektu	Event driven control
Prínosy projektu	Project benefits
Prínos príležitosti projektu	Project opportunity effect
Príprava projektu	Project origination, Project start-up
Príručka pre riadenie projektu: pozri plán riadenia projektu	Project manual
Príručka pre profesionálne riadenie projektov	Manual for professional project management

Problém	Problem
Problém manažéra projektu	Project manager's problem
Problém organizácie	Organizational problem
Problém zadávateľa projektu	Project owner problem
Procedúra	Procedure
Proces	Process
Procesné riadenie	Process management
Proces riadenia projektu	Project management process
Produkt	Product
Produkt projektu	Project product
Produktivita práce	Work productivity
Profesionálne projektové riadenie	Professional project management
Profil rizík a príležitostí	Risks and opportunities profile
Program	Programme
Programová orientácia	Programme orientation
Projekt	Project
Projektant	Designer
Projektitída	Projectitis
Projektová dokumentácia	Design, Project documentation
Projektová kancelária	Project office
Projektová organizačná štruktúra	Project organization structure
Projektová orientácia	Project orientation
Projektová vyspelosť	Project maturity
Projektová výučba	Project education
Projektové myslenie	Project thinking
Projektové riadenie	Project management
Projektové, programové a portfóliové riadenie	Project, programme and portfolio management
Projektovo riadená organizácia	Organization managed by projects
Projektový denník	Project diary
Projektový manažér	Professional project manager
Projektový štvoruholník	Project quadrangle
Projektový tím	Project team
Projektový trojimperatív	Project triangel, tripel constraint
Projektový trojuholník	Project triangel, tripel constraint
Projektový zámer	Project brief, niekedy aj: Project definition report, Project proposal, Financing proposal
Projektovo orientovaná organizácia	Projectized organization, Project oriented organization
Prostredie organizácie	Organizational context, organizational environment
Prostredie projektu	Project context, project environment
Prostriedky	Resources
Protokol o odovzdaní a prevzatí výstupov projektu	Acceptance
R	
Racionálna logika	Rational logic
Radový projekt	Line project
Register problémov, zmien, zmluvných nárokov a rozporov	Problems, changes, claims and issues register (log)
Register rizík a príležitostí trvalej organizácie	Risk and opportunities register of the permanent organization
Register rizík a príležitostí projektu	Risk and opportunities register of the project
Rentabilita kapitálu (investície)	Return on investment

Rentabilita nákladov	Return on costs
Rentabilita tržieb	Return on revenue
Reťazec udalostí	Event chain
Reťazový projekt	Chain of projects
Rezerva manažéra projektu	Project manager's reserve
Rezerva obstarávateľa projektu	Customer's reserve
Rezerva projektu	Contingency
Rezerva riadiaceho výboru projektu	Contingency of the project steering committee
Riadenie komunikácie	Communication management
Riadenie konfigurácie	Configuration management
Riadenie kvality projektu	Project quality management
Riadenie ľudských zdrojov	Human resource development, team development
Riadenie nákladov a financovania	Cost and finance management
Riadenie obstarávania	Procurement management
Riadenie podľa cieľov	Management by objectives
Riadenie podľa výnimiek	Management by exception
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 projektu	Project management
Riadenie rizík a príležitostí projektu	Project risks and opportunities management
Riadenie rozporov (sporov)	Conflict management, Issue management
Riadenie zmeny organizácie	Management of organizational change
Riadenie zmien projektu	Change control, Change management
Riadenie zmluvných nárokov	Claim management
Riadiaca rada projektu , projektová rada	Project board
Riadiaci výbor portfólia	Portfolio steering committee, Portfolio board, Project Selection Committee
Riadiaci výbor programu	Program steering committee, Program board
Riadiaci výbor projektu	Project steering committee
Riaditeľ projektu	Project director
Riešenie problémov	Problem solving, problem resolution
Riziká a príležitosti	Risks and opportunities
Riziko projektu	Project risk
Riziková zrážka	Risk deduction
Rozhodcovské konanie	Arbitration
Rozhodnutie o pláne projektu	Project plan authorization notification
Rozhodnutie o projektovom zámere	Project brief authorization notification
Rozhodnutie o zadaní projektu	Project definition report authorization notification
Rozhodovací míľnik	Stage gate, Decision gate
Rozhodovací strom : graf typu strom	Decision tree
Rozpočet	Budget
Rozpočtovanie	Budgeting
Rozpočtové náklady plánovaných prác	Budgeted cost of work scheduled
Rozpočtové náklady vykonaných prác	Budgeted cost of work performed
Rozpočet pre náhradný plán	Contingency budget
Rozpočet pre zmeny	Change budget
Rozpor (spor)	Dispute, Issue

Rozvrhovanie nárokov na prostriedky

S

Sebaovládanie

Schopnosť

Sieťová analýza

Sieťový graf

Skladobná cena

Skracovanie

S-krivka

Skupina procesov riadenia projektu

Skupina úloh manažéra projektu

Skutočné náklady vykonaných prác

Slovník hierarchickej štruktúry prác

SMART

Sociálna spôsobilosť

Spoločnosť pre projektové riadenie

Spolupráca verejného a súkromného sektora

Spoľahlivosť

Sponzor projektu: pozri žadávateľ projektu

Spor: pozri rozpor

Spôsob vykonania činnosti

Spôsobilosť

Spravodajstvo o projekte

Sprostredkovanie

Správa o poučení, pozri poučenie

Správa o projekte

Správa o riadení projektu

Správa o rozpore

Správa o stave programu

Správa o stave projektu

Správa o stave výstupu

Správa o ukončení skupiny procesov

Správa o výnimočnej udalosti

Spúšťač stochastickej udalosti

Spúšťanie projektu

Stochastická udalosť

Strategické riadenie projektu

Strategické riadenie trvalej organizácie

Strategický projekt

Stratégia projektu

Stratégia trvalej organizácie

Stratégia riadenia komunikácie: zadanie riadenia komunikácie

Stratégia riadenia konfigurácie: zadanie riadenia konfigurácie

Stratégia riadenia kvality projektu: : zadanie riadenia kvality projektu

Stratégia riadenia ľudských zdrojov a prostriedkov

Resource scheduling

Self-control

Ability

Network analysis

Dependency diagram, earned value analysis, Activity network

Unit price

Crashing

S-curve

Project management process group, Management stage

Project manager's task group, subject group

Actual costs of work performed

Statement of work

SMART

Social competence

SPPR, IPMA

Public-private partnership

Reliability

Project sponsor, submitter

Conflict

Way of activity performance

Competence

Project reporting system

Mediation

Lessons report

Project report

Project management report, Project report

Issue report

Programme progress report

Checkpoint report, Project progress report, Strategic project report

Product status account

End Stage Report

Exception Report

Trigger, warning indicator

Project initiation, Initiation stage

Stochastic event

Governance of the project, Project governance

Strategic management of permanent organization

Top project, Strategic project

Project strategy

Organization strategy

Communication management strategy

Configuration management strategy

Project quality management strategy

Project resources management strategy

projektu: zadanie riadenia ľudských zdrojov a prostriedkov projektu	
Stratégia riadenia nákladov a financovania projektu: zadanie riadenia nákladov a financovania projektu	Project cost and finance management strategy
Stratégia riadenia obstarávania: zadanie riadenia obstarávania	Procurement management strategy
Stratégia riadenia predmetu projektu: zadanie riadenia predmetu projektu	Strategy of project scope management
Stratégia riadenia priebehu projektu v čase: : zadanie riadenia priebehu projektu v čase	Strategy of project time management
Stratégia riadenia rizík a príležitostí: zadanie riadenia rizík a príležitostí	Risks and opportunities management strategy
Stupeň rozpracovanosti	Percent complete
Súhrnný časový plán projektu	Master schedule
Subkritická činnosť	Near-Critical Activity
Súbeh prác	Multitasking
Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA	IPMA® Competence Baseline
Súčasná hodnota	Present value
Súčtová čiara nárokov na prostriedok	Resource histogram
Súhrnná činnosť	Hammock activity, summary task
Súpis materiálov	Bill of materials
Súpis prác	Statement of work, work breakdown structure dictionary
Súvisiace projekty	Related projects
Systém	System
Systém certifikácie	Certification system
Systém riadenia konfigurácie	Configuration management system
Systém včasného varovania	Early warning system
Systémy, produkty a technológie	Systems, products and technology
Š	
Šablóna činnosti	Activity template
Špeciálna projektová firma	Special project vehicle, special purpose vehicle
Špecifikácia projektu	Project specification
Štandard a štandardizácia	Standard and standardization
Štruktúry projektu	Project structures
Štúdia uskutočniteľnosti	Feasibility study
T	
Technická úroveň produktu projektu	Technical level of the project product
Technologický diagram	Product flow diagramm
Teória obmedzení	Theory of Constraints
Termín kontroly	Date of control
Tím	Team
Tím riadenia projektu	Project management team
Tímová práca	Teamwork
Tolerancia	Tolerance
Tolerancia rizika	Risk tolerance, risk acceptance
Triáž projektu	Project triage
Trvalá organizácia	Permanent organization
Trvanie činnosti	Activity duration
Trvanie projektu	Project duration
Tvorivosť	Creativity

Typová pozícia

U

Udalosť

Ukončovanie projektu

Univerzálny projekt

Upokojuvanie

Uskutočnenie projektu

Uzlovo definovaný sieťový graf

Uznávanie hodnôt

Uznávacie kritériá

Uznanie prác a výstupov

Uznanie prevádzkovania a údržby

Užívateľ

Ú

Účastníci projektu

Účel programu

Účel projektu

Účelnosť

Účtovníctvo

Úhrada nákladov

Úspech riadenia projektu

Úspech projektu

Ústup z rizikovej aktivity (pozri: [zmiernovanie rizika](#))

Úvodná porada

V

Vedúci zhotoviteľ

Verejná práca

Vízia trvalej organizácie

Vlastník príležitosti

Vlastník projektu

Vlastník rizika

Vnútorná miera výnosnosti

Vnútorný projekt

Vnútroorganizačný projekt

Vodcovstvo kontra diktátorstvo

Voľná časová rezerva činnosti

Vonkajší projekt

Vyhniezdenie projektu

Vyjednávanie

Vyjednávanie na kompromis

Vyjednávanie na prienik záujmov

Vylúčenie príležitosti

Vylúčenie rizika

Vyrovňovanie nárokov na prostriedky

Využiteľná príležitosť

Využitie príležitosti

Vyžiadanie ponuky

Východiskový časový plán projektu

Typological position

Event

Project close-out , planned closure, closing process group

Universal project

Relaxation

Benefits realization, project execution, project implementation

Precedence diagram

Values appreciation

Acceptance criteria

Work and deliverables acceptance

Operational and maintenance acceptance

User

Stakeholders, Interested parties

Programme goal, Programme purpose

Project goal, Project purpose

Effectivity

Accounting

Cost reimbursement, Cost plus fee

Project management success

Project success

Fall back

Kick-off meeting

Leading contractor

Public work

Vision of the permanent organization

Opportunity owner

Project owner, submitter

Risk owner

Internal rate of return

Internal project

Cross-organizational project

Leadership contra dictatorship

Free float

External project

Project outnesting

Negotiation

Negotiation for compromise.

Negotiation for conjunction of interests.

Opportunity avoidance

Risk avoidance, Risk aversion, To avoid the risk

Resource leveling

Exploitable opportunity

Taking use of the opportunity, opportunity exploitation

Invitation for bid, request for proposal

Starting project schedule

[Výkon](#)

[Výkonné vedenie trvalej organizácie](#)

[Výkonnosť projektu](#)

[Výkonová odchýlka](#)

[Výkonové ciele](#)

[Výkonový index](#)

[Výnimka zo súpisu prác](#)

[Výnimočná udalosť](#), výnimočná situácia

[Výnosové kritériá efektívnosti](#)

[Výpočet vpred](#)

[Výpočet vzad](#)

[Výstavbový projekt](#)

[Výstup projektu](#)

[Vznik projektu](#)

W

[Workshop](#)

[Writestorming](#)

Z

[Zabezpečenie](#)

[Zadanie integrovaného riadenia projektu](#)

[Zadanie projektu](#)

[Zadávatel' programu](#)

[Zadávatel' projektu](#)

[Zaraďovanie vnútorného projektu do portfólia](#)

[Zaraďovanie vonkajšieho projektu do portfólia](#)

[Zainteresované strany](#)

[Zavedenie produktu projektu](#)

[Zavedenie profesionálneho projektového riadenia](#)

[Zákazka](#)

[Zákazková príležitosť](#)

[Základňa poznatkov z projektového riadenia](#)

[Základný časový plán projektu](#)

[Základný dokument](#)

[Záujmová skupina](#)

[Záverečná porada](#)

[Záverečná správa o projekte](#)

[Závislá časová rezerva činnosti](#)

[Záznam o položke konfigurácie](#)

[Záznam z porady](#)

[Zbor rozhodcov](#)

[Zdôvodnenie projektu](#)

[Zdravie, bezpečnosť a ochrana životného prostredia](#)

[Zdroj prostriedku](#)

[Zhotoviteľ](#)

[Zhotoviteľ na kľúč](#)

Performance

Performing organization management

Project performance

Schedule variance

Performance targets

Schedule performance index (SPI)

Concession

Exception

Income criteria of effectiveness

Forward pass, Forward scheduling

Backward pass, Reverse Scheduling

Construction project

Deliverable, Project output, Project result, Project outcome, Project product

Project origination, Project start-up

Workshop

Writestorming

Assurance

Project integration definition report

Project definition report, Project charter, Project mandate, Project brief, Project initiation documentation

Executive, Program owner, Program sponsor, Director of projects

Executive, Project owner, Project sponsor, Senior responsible owner (v metodike PRINCE2)

Introducing the internal project to the portfolio

Introducing the external project to the portfolio

Interested party

Product implementation

Project management implementation, embedding

Contract, work stream

Business opportunity, contract opportunity

Project management body of knowledge

Basic project schedule

Basic document, Project management deliverable

Interested party

Kick-out meeting

Project final report, Project closure report, End Project report, Post-implementation report

Dependent float

Configuration item record

Minutes from the meeting

Dispute Adjudication Board

Business case

Health, safety and environment

Source of the resource

Contractor, vendor, producer

Design and build contractor, Design and construct

[Zisk](#)

[Získaná hodnota](#)

[Zmena organizácie](#)

[Zmena projektu](#)

[Zmenšenie dopadu rizika](#)

[Zmenšenie pravdepodobnosti rizika](#)

[Zmierňovanie rizika](#)

[Zmluva](#)

[Zmluva o dielo](#)

[Zmluva o riadení projektu](#)

[Zmluvná cena projektu](#)

[Zmluvné riadenie projektu](#)

[Zmluvný nárok](#)

[Zoraďovanie činností](#)

[Zúčastnené strany](#)

[Zvyškové riziko](#)

Ž

[Žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok](#)

[Životný cyklus organizácie](#)

[Životný cyklus produktu](#)

[Životný cyklus projektu a fázy](#)

contractor

Profit

Earned value

Organizational change

Project change

Risk effect reduction, Risk mitigation

Risk probability reduction, Risk probability reduction

Risk mitigation, Risk response planning

Contract

Work contract

Project management contract

Contract project price

Contractual project management

Claim

Activity sequencing

Interested parties (podľa [ICB](#)), Stakeholders (podľa [PM BOK](#))

Residual risk

Request for change, change request, change order

Life cycle of an organization

Product life cycle

Project life cycle and phases

VÝKLADOVÝ SLOVNÍK PROJEKTOVÉHO RIADENIA

A

Administrácia zmlúv

Administrácia [zmlúv](#) je archivácia zmlúv, sledovanie a kontrola plnenia zmlúv, uskutočňovanie platieb, prijímanie a riešenie [zmluvných nárokov](#), súvisiacich s [projektom](#). [Späť](#)

Adresár zúčastnených strán

Adresár [zúčastnených strán](#) je súčasť [plánu komunikácie](#) v [projekte](#). Zahŕňa mená, poštové a e-mailové adresy a telefonické čísla zúčastnených strán projektu. [Späť](#)

Agilná metóda

Agilná [metóda](#) je konečný a opakovateľný súbor pracovných krokov a rozhodovacích kritérií pre postupné (iteratívne) vykonanie danej úlohy. Využívanie agilných metód je charakteristické pre vývoj softvérov. [Späť](#)

Akceptačné kritériá

Akceptačné kritériá sú merateľné požiadavky a podstatné podmienky, ktoré musia splniť [výstupy projektu](#), ak ich má [obstarávateľ uznať](#) a [prevziať](#). Majú byť určené v [zadaní projektu](#) a odsúhlasené obstarávateľom a [zhotoviteľom](#) najneskôr na konci [spúšťania projektu](#). Príkladmi akceptačných kritérií môžu byť okrem množstva a ceny aj: kvalita výstupu, poskytnutá záručná doba, minimálna zaručená výkonnosť, maximálna spotreba palív a mazadiel, technická životnosť produktu, balenie, ekologická prijateľnosť prevádzkovania produktu atď. [Späť](#)

Aktivita

Aktivita je podstatné meno s rôznymi významami, napríklad:

- proces premeny hmotných a nehmotných vstupov na hmotné a nehmotné [výstupy](#), čo môže byť jednoduchá činnosť alebo aj [komplexný projekt](#),
- činnosť ako protiklad nečinnosti (pasivity).

Aktivita projektu (protiklad „pasivity projektu“) sa často nevhodne používa namiesto správneho pojmu [činnosť](#) projektu. Je to mechanický preklad anglického slova „activity“ do slovenčiny bez zohľadnenia jeho významu v slovenčine. [Späť](#)

Aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie je [metóda komunikácie](#), spočívajúca v pozornosti hovoriacemu partnerovi, v povzbudzovaní k otvorenému rozhovoru a v priebežnom overovaní správneho pochopenia podávanej správy. [Späť](#)

Alternatívne riešenie rozporov

Alternatívne riešenie [rozporov](#) je riešenie rozporov [vyjednávaním na kompromis](#), alebo [vyjednávaním na prienik záujmov](#). Je protikladom k autoritatívnemu riešeniu rozporov napr. [rozhodcovským konaním](#), súdnou cestou, alebo iným použitím sily. [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 rizík a príležitostí

Analýza [rizík a príležitostí projektu](#) je určovanie ich [očakávanej hodnoty](#) a určovanie [priorít rizík](#)

[a príležitostí](#). Nadväzuje na [identifikáciu rizík a príležitostí](#). Robí sa kvantitatívna analýza rizík a príležitostí a kvalitatívna analýza rizík a príležitostí. Účinným nástrojom pre analýzu rizík a príležitostí je [graf typu strom](#). [Späť](#)

Analýza získanej hodnoty

Pozri [metóda získanej hodnoty](#). [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 [ciele 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

Pozri [rozhodcovské konanie](#). [Späť](#)

Archív projektov

Archív projektov je tematicky a časovo usporiadaný súbor aspoň [základných dokumentov](#) všetkých [projektov trvalej organizácie](#). Tento súbor dokumentov udržiava vedenie trvalej organizácie v spolupráci so všetkými manažermi zahrnutých projektov. [Späť](#)

Archív projektu

Archív projektu je [základný dokument](#), v ktorom je tematicky a časovo usporiadaný súbor všetkých dokumentov, použitých pri [riadení projektu](#). Služí aj ako úložisko skúseností [trvalej organizácie](#) v podobe získaných [poučení](#). Dostupný archív je predpokladom schopnosti organizácie odhadovať ukazovatele pre plánovanie budúcich projektov (napr. jednotkové [náklady](#) na jednotlivé druhy [činností](#)) a predvídať vývoj jej [prostredia](#). Tento dokument vypracúva a aktualizuje [manažér projektu](#) v spolupráci so všetkými [zúčastnenými stranami](#). Pozri tiež [organizačné učenie sa](#). [Späť](#)

Asertivita

Asertivita je schopnosť presvedčivo predniesť svoj názor. Presvedčivo znamená silou argumentu alebo osobnej autority a nie agresivitou, či 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 na rozdiel od [hodnotenia projektu](#) nezávislá, formalizovaná a podrobná previerka stavu a dokumentácie [predmetu](#), [konfigurácie](#), [nákladov](#) alebo iných aspektov [projektu](#). Jeho účelom je zistiť správnosť a efektívnosť rozpočtovania, účtovníctva, finančných a ďalších súvisiacich postupov v súlade s príslušnými predpismi. Audit projektu býva súčasťou [triáže projektu](#) a zahŕňa prvé tri podprocesy triáže. [Späť](#)

Autorizácia

Autorizácia je proces udeľovania [právomoci](#). [Späť](#)

Autorizácia práce

Autorizácia práce je formalizovaný proces udeľovania [právomoci](#) vykonať prácu určeným [spôsobom](#),

aby nedochádzalo k [rozporom](#) o tom, čo a ako sa má vykonať. Autorizáciu prác robí predstaviteľ [zúčastnenej strany](#) na organizačnom stupni, príslušnom k danej úrovni práce podľa [hierarchickej štruktúry prác](#). Rozlišuje sa zákaznícka autorizácia a interná autorizácia (u zhotoviteľa). Výstupom zákazníckej autorizácie sú [zmluva o dielo](#) a záznamy o [zmenách](#) projektu. Autorizácia práce je predpokladom pre jej uskutočnenie a následné [overenie](#) a [uznanie](#). [Späť](#)

B

Blížkosť rizika

Blížkosť [rizika](#) je relatívne krátke obdobie do možného výskytu rizika. Zvyšuje význam rizika prínajmenšom z psychologického hľadiska. [Späť](#)

Brainstorming

Brainstorming („búrka mozgov“) je [metóda riešenia problémov](#), využívajúca vznik myšlienok - nápadov – asociáciou. Uskutočňuje sa v menšej skupine ľudí, zainteresovaných na riešení daného [problému](#), ktorí voľne predkladajú svoje návrhy, čím podnecujú kolegov v skupine k predkladaniu podobných alebo aj protichodných návrhov. Dôležité pre uplatnenie brainstormingu je vyhnúť sa vo fáze hľadania nápadov kritike a odmietaniu vyslovených nápadov („zabíjanie myšlienok“). K triedeniu nápadov na vhodné a nevhodné sa má pristúpiť až po „vyčerpaní“ fázy vzniku nových nápadov v skupine. Obdobou brainstormingu je [writestorming](#). [Späť](#)

Budovanie tímu

Budovanie [tímu](#) je proces ovplyvňovania správania sa jednotlivých členov tímu v prospech poslania tímu. Budovanie tímu je súčasťou [tímovej práce](#). Prebieha fázami formovania, dohadovania a normovania spoločných cieľov a pravidiel spolupráce, rozvíjania vzťahov členov tímu, uskutočňovania poslania tímu a rozhodom tímu. Dobrým nástrojom pre budovanie tímu je [workshop](#) (pozri aj [vodcovstvo kontra diktátorstvo](#)).

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](#)

Celková odchýlka

Celková odchýlka (CO_t) je rozdiel medzi [rozpočtovými nákladmi plánovaných prác](#) ($RNPP_k$) a [skutočnými nákladmi vykonaných prác](#) ($SNVP_k$) ku dňu kontroly „k“. Pre výpočet absolútnej hodnoty celkovej odchýlky platí:

$$CO_k = RNPP_k - SNVP_k,$$

a pre relatívne percentuálne vyjadrenie platí:

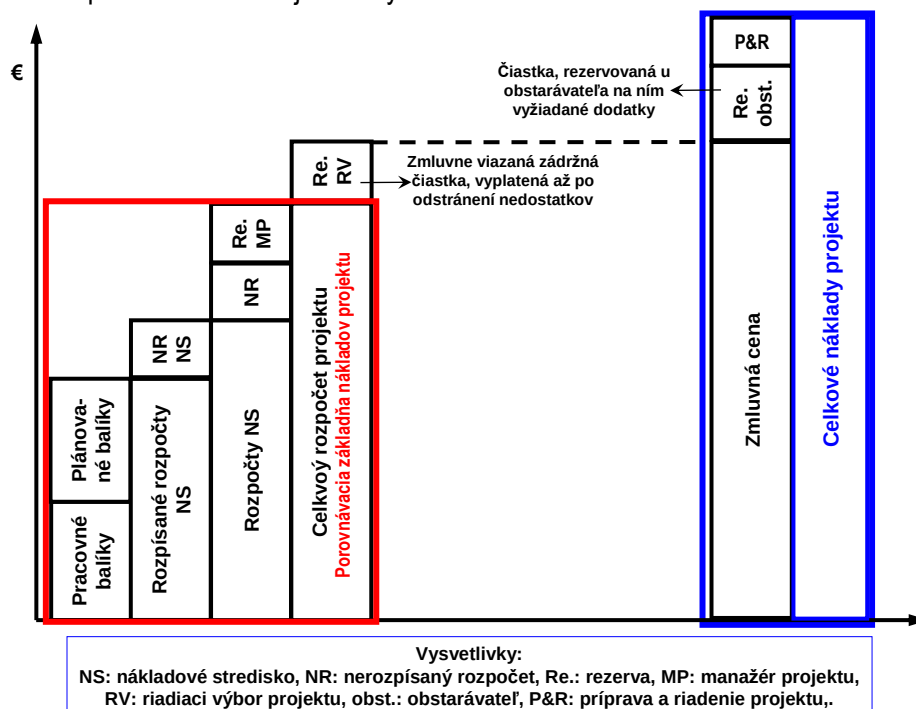
$$CO_k [\%] = ((RNPP_k - SNVP_k) * 100) / RNPP_k.$$

Z celkovej odchýlky nevyplývajú jej príčiny, pretože skutočné náklady vykonaných prác môžu byť väčšie ako rozpočtové náklady plánovaných prác z rôznych dôvodov. Jedným dôvodom môže byť predstih skutočného priebehu [projektu](#) oproti plánu. V tomto prípade nemôžeme zápornú hodnotu celkovej odchýlky vnímať ako ohrozenie plnenia [rozpočtu](#) projektu: skutočné náklady vykonaných prác sú vyššie preto, pretože sme urobili viacej prác, ako sa plánovalo k termínu kontroly (pozri [výkonová odchýlka](#)). Ďalším dôvodom môže byť zvýšenie skutočných nákladov za vykonané práce oproti [rozpočtovým ná-](#)

kladom vykonaných prác (ziskanej hodnote). V tomto prípade musíme zápornú hodnotu celkovej odchýlky vnímať ako ohrozenie plnenia rozpočtu projektu (pozri nákladová odchýlka). Späť

Celkové náklady projektu

Celkové náklady projektu sú súčtom všetkých nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť na uskutočnenie projektu. Rozhodujúcou súčasťou celkových nákladov projektu je zmluvná cena projektu. Okrem zmluvnej ceny projektu zahŕňajú aj rezervu obstarávateľa projektu a náklady na prípravu a riadenie projektu. Rezerva obstarávateľa slúži na ním neskôr vyžiadané dodatky k zmluve o dielo. Celkové náklady projektu sa môžu členíť podľa nasledovnej schémy:



Vysvetlivky: RNPP – rozpočtové náklady plánovaných prác, Rez.RV – rezerva riadiaceho výboru projektu, Rez.MP – rezerva manažéra projektu, NS – nákladové stredisko, NR NS – nerozpísané rozpočty nákladových stredísk, PB – pracovný balík.

Náklady nie sú výdaje! Rozdiel je nielen účtovný, ale aj v čase ich vzniku. Napríklad materiál je možné kúpiť a zaplatiť prv, ako sa spotrebuje. Výdaje vznikli zaplatením, náklady až spotrebovaním časti alebo celého objemu kúpeného materiálu. Podobne je to aj naopak: materiál sa dá kúpiť a dostať prv, ako sa zaplatí napr. využitím alebo aj prekročením doby splatnosti faktúry alebo ak je v kúpnej zmluve ustanovenie o väzbe platby na vyskúšanie materiálu až po odskúšaní celého diela a p. Porovnaj: peňažné toky projektu. Späť

Celkový rozpočet

Celkový rozpočet projektu je súčet rozpočtových nákladov plánovaných prác od začiatku projektu k termínu skončenia projektu. Kumulatívna čiara rozpočtových nákladov plánovaných prác tvorí porovnávaciu základňu nákladov, za ktorej dodržanie zodpovedá manažér projektu. Celkový rozpočet projektu sa člení podľa organizácie a stavu príprav projektu na rozpočty, rozpísané na nákladové strediská a na nerozpísaný rozpočet. Najnižšiu úroveň členenia rozpočtu tvoria pracovné balíky a plánovacie balíky z hierarchickej štruktúry prác.

Rezerva obstarávateľa projektu a náklady obstarávateľa projektu na prípravu a riadenie projektu sa nezapočítavajú do celkového rozpočtu, ale do celkových nákladov projektu. Späť

Celostné riadenie projektu

Pozri integrované riadenie projektu. Späť

Cena projektu

Cena [projektu](#) je buď [zmluvná cena projektu](#) alebo navrhovaná cena projektu alebo ponuková cena projektu. Cena projektu je aj peňažná suma, vytvorená na ocenenie projektu pre iné účely (napr. pre [štúdiu uskutočniteľnosti](#), [plán projektu](#) a p). Cena projektu môže byť [cena určená vopred](#), alebo [úhrada nákladov](#). [Späť](#)

Cena určená vopred

Cena určená vopred je určenie [ceny projektu](#) dohodou o celkovej peňažnej sume, ktorú obstarávateľ zaplatí zhotoviteľom za uskutočnenie projektu. Podľa spôsobu určenia ceny vopred sa rozlišujú:

- [pevná cena](#),
- [maximálna cena](#),
- [skladobná cena](#),
- [cieľová cena](#).

[Späť](#)

Centrum excelentnosti

Centrum excelentnosti (stredisko vynikania) je súčasť [trvalej organizácie](#), ktorá zabezpečuje [projekty](#) a [programy](#), rozvíjajúce poznatky, štandardy [odbornej spôsobilosti](#) a súlad [organizačných procesov](#) s týmito štandardmi rozvojom [ľudských zdrojov](#) organizácie. [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. Rôzne „certifikáty“ na projektové riadenie ponúkajú aj komerčné vzdelávacie a poradenské inštitúcie. Záujemcovia o certifikáciu by si preto mali overiť, či sa ponúkaná certifikácia uskutočňuje pod dohľadom nezávislého certifikačného orgánu.

Základnou prednosťou certifikácie podľa [SPS3](#) okrem jej nezávislosti od vzdelávacích organizácií je to, že je nezávislá aj od jednotlivých konkrétnych [metodík projektového riadenia](#) a overuje nielen vedomosti, ale aj osobné postoje k [profesionálnemu projektovému riadeniu](#).

Podrobnosti o profesii [manažér projektov a programov](#) sú na [www.istp.sk](#). Podrobnosti o certifikácii odbornej spôsobilosti na projektové riadenie na Slovensku podľa štandardu [SPS3](#) 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 o [odbornej 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 (napr. požiadavky absolvovať určité školenie). Požiadavky na spôsobilosť sú vecného charakteru (vedomosti a zručnosti) 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, pozri na [www.sppr.sk](#)). [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](#)

Cieľ projektu

Cieľ [projektu](#) je vytvoriť a dodať zmluvne dohodnutý [predmet projektu](#) pri dodržaní aktuálnych zmluvne dohodnutých [obmedzení](#) projektu tak, aby sa dosiahol [účel projektu](#). Starší spôsob podrobnejšieho definovania cieľa projektu predstavuje tzv. projektový trojuholník alebo projektový trojimperatív: 1) [predmet, rozsah a výstupy](#), 2) [trvanie](#) a 3) [náklady](#). Novší spôsob predstavuje tzv. projektový štvoruholník: 1) predmet, rozsah a výstupy v požadovanej [kvalite](#), 2) trvanie, 3) náklady a financovanie projektu a 4) [kvalita projektu](#). Veličiny 2) a 3) sú [obmedzenia projektu](#).

Cieľ má byť konkrétny, merateľný, náročný, ale dosiahnuteľný a termínovaný. Pozri: zásada [SMART](#).

Spôsob splnenia cieľa má byť prijateľný pre [zadávateľa projektu](#) a ostatné [zúčastnené strany](#) projektu. V opačnom prípade vzniká zdroj [rozporov](#) a iných [rizík projektu](#).

Cieľ projektu sa odporúča definovať pomocou [hierarchickej štruktúry cieľov](#) (pozri [logický rámec](#)).

Okrem cieľa projektu je vhodné definovať aj doplnkové ciele projektu a tzv. „neciele“ (t.j. to, čo sa výslovné vylučuje z cieľa projektu). Cieľ projektu sa má splniť, doplnkové ciele tvoria hodnotu navyše, ale nemusia sa splniť za každú cenu. Pozri tiež [úspech projektu](#) a [úspech riadenia projektu](#). [Späť](#)

Cieľová cena

Cieľová [cena projektu](#) je [maximálna cena](#), rozšírená dohodou o delení prípadných úspor alebo prekročení ceny medzi [obstarávateľom](#) a [zhotoviteľmi](#). Ak zhotoviteľ prizná, že dosiahol väčší zisk ako plánoval pri podpise zmluvy o dielo, podeliť sa o tento prírastok s obstarávateľom podľa vopred dohodnutého kľúča. Výhody a nevýhody pre obstarávateľa sú podobné ako pri [pevnej cene](#). Obstarávateľ môže dať podmienku uzavretia cieľovej ceny do súťažných podmienok pri vyhľadávaní zhotoviteľa diela. Zhotoviteľ môže súhlasom s dohodou o cieľovej cene a priznaním úspory [nákladov](#) získať konkurenčnú výhodu. [Späť](#)

Cyklus riadenia projektu (podľa PM BOK®)

Cyklos [riadenia projektu](#) definujú rôzne pramene s určitými, najmä názvoslovnými odchýlkami. V tomto slovníku vychádzame z cyklu riadenia projektu podľa [PM BOK®](#). Cyklus riadenia projektu je sled piatich skupín [procesov riadenia projektu](#): [spúšťanie projektu](#), [plánovanie projektu](#), [uskutočnenie projektu](#) a [kontrola projektu](#), [ukončovanie projektu](#). Každá skupina procesov má končiť [rozhodovacím míľnikom](#). Na rozdiel od [životného cyklu projektu](#) nezávisí cyklus riadenia projektu od typu [produktu](#). Skupina procesov riadenia projektu nie je [fáza projektu](#).

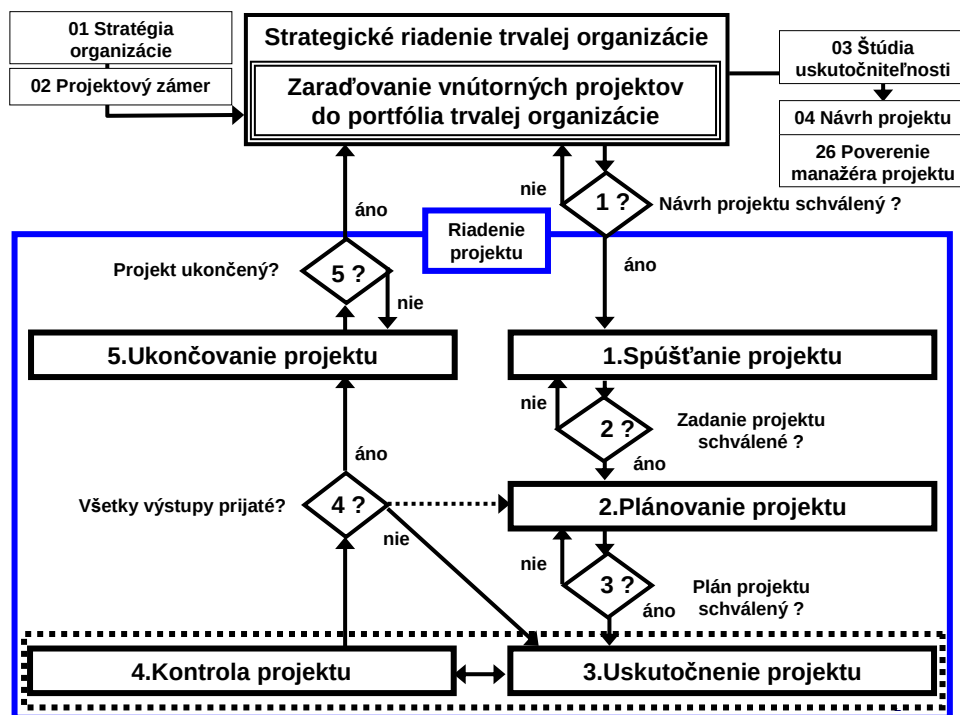
Poznámka: Niektoré pramene tieto rozdiely nerešpektujú a cyklus riadenia projektu označujú ako životný cyklus projektu a skupiny procesov riadenia označujú ako fázy alebo etapy projektu. Životný cyklus projektu v závislosti od typu produktu nerozlišujú.

Cyklos riadenia projektu je manažérsky orientovaný a preto je rovnaký bez ohľadu na druh výsledného [produktu projektu](#). Cyklus riadenia projektu sa preto nečlení na fázy, ale na skupiny procesov, ktoré sa môžu opakovať v jednotlivých fázach životného cyklu projektu. Pojem „fáza“ používame len v súvislosti so životným cyklom projektu. Neúplný pojem „projektový cyklus“ nepoužívame, aby nedošlo k zámene s niektorým z vyššie uvedených pojmov.

Každá skupina procesov obsahuje deväť [skupín úloh manažéra projektu](#). Cyklus riadenia projektu treba rozlišovať aj od [životného cyklu produktu](#) a od [životného cyklu organizácie](#)! Cyklus riadenia [vonkajšieho projektu](#) je podobný, ako cyklus riadenia [vnútorného projektu](#). Môže sa odlišovať názvoslovne, ak pre vonkajší projekt použijeme názov [zákazka](#).

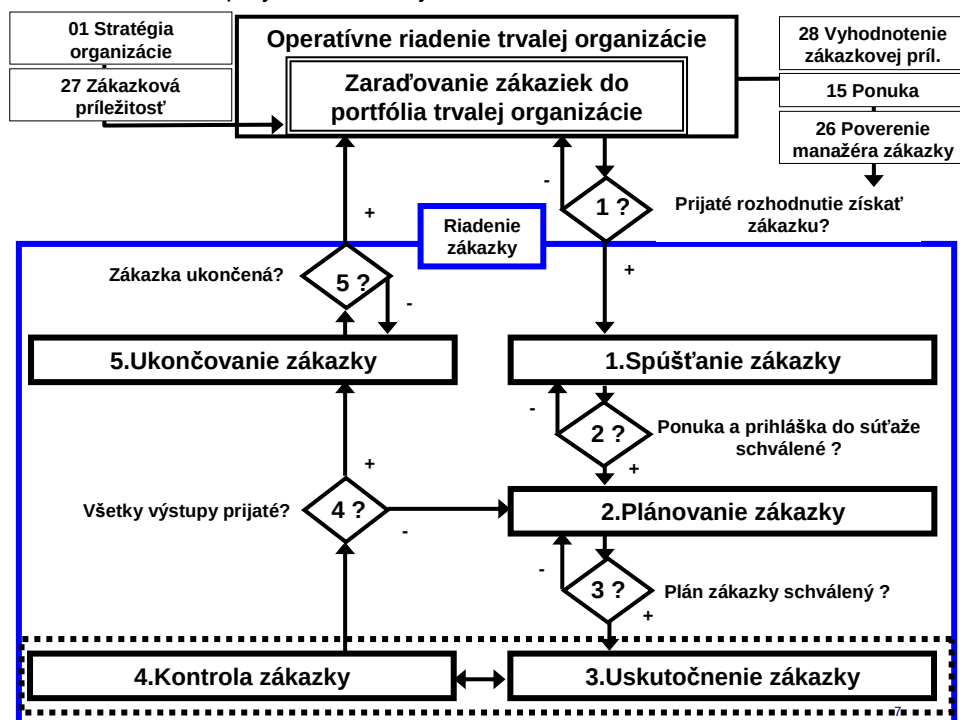
Cyklu riadenia projektu predchádza [zaraďovanie vnútorného projektu](#) alebo [zaraďovanie vonkajšieho projektu do portfólia trvalej organizácie](#).

Cyklos riadenia vonkajšieho projektu zobrazuje schéma:



Ak bol návrh vnútorného projektu schválený v procese zaradovania vnútorného projektu do portfólia trvalej organizácie, môže sa začať prvá skupina procesov „spúšťanie projektu“. Rozhodovanie v nadväzných rozhodovacích míľnikoch č. 2 a č.3 je podobné, ale opiera sa vždy o podrobnejšie podklady. Rozhodovanie v míľniku č.4 posudzuje, či boli všetky plánované výstupy odovzdané [obstarávateľovi](#). Ak áno, začne ukončovanie projektu. Ak nie, pokračuje súbežné uskutočňovanie a kontrola projektu, prípadne sa celý proces vráti k aktualizácii [plánu projektu](#). V míľniku č.5 sa posudzuje, či je projekt úplne a riadne ukončený. Ak áno, cyklus riadenia tohto projektu končí. Ak nie, pokračuje ukončovanie, prípadne uskutočňovanie a kontrola projektu a v prípade potreby opäť aj aktualizácia plánu projektu. Odpoveď na otázku v každom rozhodovacom míľniku má byť buď áno alebo nie. „Nie“ aj v prípade „dočasne neschválený“, pretože sa napr. čaká na spresnenie niektorého dokumentu a p.

Cyklus riadenia vnútorného projektu zobrazuje schéma:



Ak bol návrh vonkajšieho projektu ([zákazky](#)) v podobe základného dokumentu „[Zákazková príležitosť](#)“ schválený v procese zaradovania vonkajšieho projektu do portfólia trvalej organizácie, môže sa

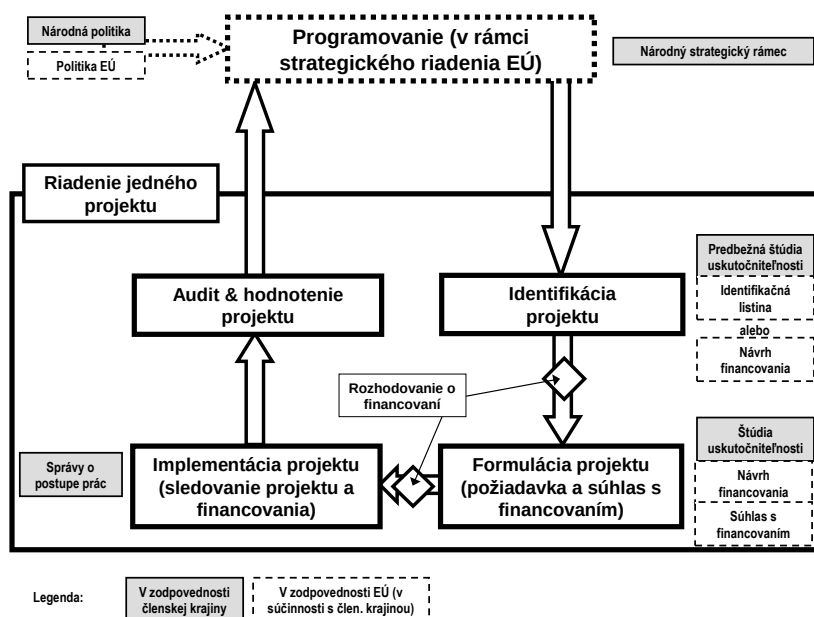
začať prvá skupina procesov „spúšťanie zákazky“. Rozhodovanie v nadväzných míľnikoch č. 2 a č.3 je podobné, ale opiera sa vždy o podrobnejšie podklady. Rozhodovanie v míľniku č.4 posudzuje, či boli všetky plánované výstupy odovzdané [obstarávateľovi](#). Ak áno, začne ukončovanie zákazky. Ak nie, pokračuje súbežné uskutočňovanie a kontrola zákazky, prípadne sa celý proces vráti k aktualizácii plánu zákazky. V míľniku č.5 sa posudzuje, či je zákazka úplne a riadne ukončená. Ak áno, cyklus riadenia tejto zákazky končí. Ak nie, pokračuje ukončovanie, prípadne uskutočňovanie a kontrola zákazky a v prípade potreby opäť aj aktualizácia plánu zákazky. Odpoveď na otázku v každom rozhodovacom míľniku má byť opäť buď áno alebo nie. „Nie“ aj v prípade „dočasne neschválený“, pretože sa napr. čaká na spresnenie niektorého dokumentu a p. [Späť](#)

Cyklus riadenia projektu a programu (podľa EK)

Veľa [projektov](#) je aspoň čiastočne financovaných z fondov Európskej únie. [Cykly riadenia projektu podľa PMBOK](#) a podľa EK si však neprotirečia, ale vzájomne súvisia.

Európska komisia definovala cyklus riadenia projektu a programu v: Project and Programme Cycle Management (PPCM) Guidance, https://ec.europa.eu/europeaid/project-and-programme-cycle-management-guidance_en s dôrazom na hospodárnosť financovania z hľadiska financujúcej organizácie. Procesy riadenia a kontroly financovania vyčleňuje preto z plánovania, uskutočňovania a kontroly projektu do samostatnej skupiny procesov financovania. PPCM by mohli používať aj všetky štátne i regionálne inštitúcie pre nimi financované projekty.

Tento cyklus zahŕňa programovanie, identifikáciu, formuláciu, implementáciu a audit so záverečným hodnotením projektu. Riadenie uskutočnenia samotného projektu je súčasťou implementácie a zostáva v zodpovednosti prijímateľa prostriedkov z fondov EÚ.



Programovanie je súčasťou strategického riadenia Európskej únie. Spočíva vo vypracovaní všeobecných smerníc a princípov kooperácie EÚ s členskou krajinou. Vychádzajúc z analýzy problémov krajiny a zohľadňujúc miestne a európske priority, kapacity a odvetvové a tématické ťažiská, Európska komisia odsúhlasuje a zhruba formuluje podnety pre národné projekty a programy.

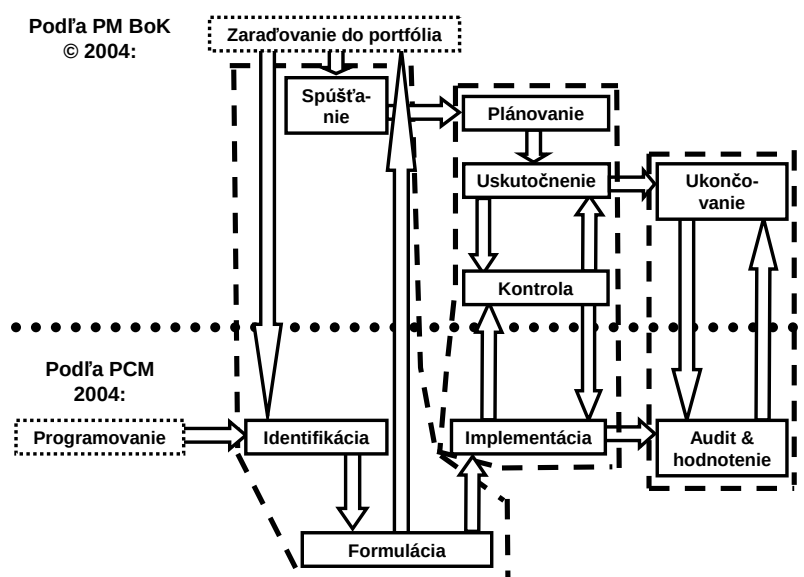
Potom nasleduje identifikácia a formulácia národného alebo regionálneho projektu (programu).

Počas identifikácie sa v rámci Národného rozvojového plánu analyzujú problémy, potreby a záujmy možných zúčastnených strán a identifikujú sa podnety pre projekty a iné akcie pre prípadné ďalšie skúmanie. Pre spresnenie a výber projektov konkrétnych žiadateľov o financovanie z fondov EÚ sa robia odvetvové a tématické štúdie a predbežné [štúdie uskutočniteľnosti](#). Predinvestičné štúdie slúžia na vytýpovanie a predbežné vyhodnotenie projektov organizácie pre nasledovné obdobia. Toto vytýpovanie a vyhodnotenie sa robí z hľadiska súvislostí projektu so stratégiou príslušnej organizácie a z hľadis-

ka disponibilných prostriedkov organizácie. Prijímatelia a ďalšie [zúčastnené strany](#) by sa mali aktívne zúčastniť na podrobnej špecifikácii podnetu pre projekty.

Návrh financovania sa doplní potrebnými súhlasmi a prijme sa konečné rozhodnutie financovať alebo nefinancovať projekt. Toto rozhodnutie sa preveruje po formulácii projektu. Potom sa podpíše formálna dohoda EÚ s vládou o financovaní a podmienkach implementácie projektu.

Až po tomto zaradení projektu do portfólia EÚ možno počítať s príslušným zdrojom finančných prostriedkov aj z hľadiska prijímateľa týchto prostriedkov. Zaraďovanie takéhoto projektu do portfólia trvalej organizácie prijímateľa preto končí až po uzavretí formulácie projektu v PCM 2004. Plánovanie, uskutočňovanie a kontrola vnútorného projektu sú v zodpovednosti prijímateľa ale zapadajú do procesu implementácie podľa PCM 2004. Ukončovanie projektu prijímateľom patrí do auditu a hodnotenia projektu podľa PCM 2004. Graficky vyjadruje tieto súvislosti nasledovný obrázok:



[Späť](#)

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 alebo výskyt [rizika](#) či [príležitosti](#) projektu a p. [Späť](#)

Časová jednotka

Časová jednotka je najmenšia časová jednotka, použitá pre [časové plánovanie projektu](#). Sú to obvyčajne 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](#), patriaca do [skupiny úloh manažéra projektu riadenie priebehu projektu v čase](#). Metódy časového plánovania sú metóda [harmonogramu](#) (Ganttovho grafu) kombinovaná s [metódou potenciálov](#), [metóda kritickej cesty](#) (CPM), [metóda hodnotenia a kontroly projektu](#) (PERT), [metóda kritického reťazca](#) (CCM) a p. Časové plánovanie zahŕňa tieto kroky:

- 1) [nepodmienené časové plánovanie](#) (výsledkom je [východiskový časový plán projektu](#)),
- 2) [podmienené časové plánovanie](#) (výsledkom je [predbežný časový plán projektu](#)),
- 3) [zmierňovanie rizík](#) časového plánu projektu (výsledkom je [základný časový plán projektu](#)).

Nepodmienené časové plánovanie sa robí na začiatku plánovania bez ohľadu na [obmedzenia projektu](#) napr. termínmi alebo [disponibilitou prostriedkov](#) a p. Podmienené časové plánovanie už zohľadňuje všetky relevantné obmedzenia projektu. [Zmierňovanie rizík](#) časového plánu upravuje predbežný časový plán projektu o výsledky zmierňovania rizík. [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 cesty](#) v grafe. [Teória obmedzení](#) tento pojem vysvetľuje ako časovú rezervu na konci [kritického reťazca](#). [Späť](#)

Časový plán projektu

Časový plán [projektu](#) je zobrazenie [trvania projektu](#) aj [trvania](#) a [nadväzností činností](#) a [udalostí](#), časov začiatkov a koncov činností, časov udalostí a priebehu nárokov projektu na [prostriedky](#) a [náklady](#) v čase. Časový plán projektu možno zobraziť textom, tabuľkou alebo [harmonogramom](#) na kalendárnej časovej osi alebo na relatívnej časovej osi. Časový plán projektu môže mať rôzne podoby, napr.: [základný časový plán projektu](#), [súhrnný časový plán projektu](#), [porovnávací základňa priebehu projektu v čase](#) a p., ktoré vznikajú v rôznych krokoch [časového plánovania](#) projektu. Kvalitný časový plán projektu:

- zohľadňuje všetky [ciele projektu](#),
- zohľadňuje [predpoklady projektu](#) a [obmedzenia](#) projektu,
- zahŕňa podrobné údaje o plánovaných prácach vrátane odkazov na [súpis prác](#),
- má dobrú topografiu (správne nadväznosti činností) [sieťového grafu](#),
- počíta len so skutočne disponibilnými [prostriedkami](#)
- má zahrnuté opatrenia na [zmierňovanie rizík](#) a na [využitie príležitostí](#).

[Späť](#)

Čiastkový sieťový graf

Čiastkový [sieťový graf](#) je samostatne zobrazená súčasť celkového sieťového grafu. Obyčajne zobrazuje určitý [podprojekt](#). [Späť](#)

Činnosť projektu

Činnosť [projektu](#) je súhrn pracovných krokov jednotlivca alebo skupiny, vybavenej príslušnými [prostriedkami](#), ktorých výsledkom je [priebežný výstup](#) alebo [konečný výstup](#) projektu. Jedna činnosť projektu sa zvyčajne dá vykonať viacerými [spôsobmi vykonania činnosti](#). Činnosť je základná samostatná časť [časového plánu projektu](#). Činnosť spotrebuje 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](#). Výstup činnosti má byť stanovený podľa príslušného [pracovného balíka](#) alebo [práce](#) v [hierarchickej štruktúre prác](#) projektu.

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

Namiesto výrazu činnosť sa niekedy nevhodne používa [aktivita](#) projektu. [Späť](#)

Činnosti po ukončení projektu

Činnosti po ukončení projektu sú činnosti, ktoré je potrebné vykonať v prípade ukončenia projektu s pripomienkami, aby sa odstránili zistené „nedorobky“. Sú uvedené v [protokole o odovzdaní a prevzatí výstupov projektu](#). [Späť](#)

Čistá súčasná hodnota investície

Čistá súčasná hodnota investície je súčasná hodnota čistého peňažného toku za obdobie od času $t=0$ do času $t=T$, znížená o súčasnú hodnotu nákladov obstarania (I_{CV}) vložených do variantu (v) celkom. Je to obmena rozšírenej metódy vnútornej miery výnosnosti, nepotrebuje však iteračné výpočty. Investičný variant s najvyššou kladnou čistou súčasnou hodnotou je z hľadiska tohoto kritéria najlepší variant.

Skratka:	ČSH I _v	Merná jednotka =	EUR
Opis:	Súčasná hodnota čistého peňažného toku, znížená o hodnotu všetkých investícií I _{CV} .		
Vzorec:	$\text{ČSH } I_v = \text{SH } \text{ČPT}_v - \text{SH } I_{CV}, \text{ čiže: } \text{ČSH } I_v = \sum_{t=1}^{t=T} (\text{ČPT}_{vt} - I_{CVt}) \cdot (1 + u_t/100)^{-t} .$		
	kde $\text{ČPT}_{vt} = \text{HV}_{\text{NTTO},t} + O_t$		
Podľa tohoto kritéria sú prijateľné len varianty, pre ktoré ČSH I _v ≥ 0, a najvýhodnejší ten variant „v“ z prijateľných variantov, pre ktorý ČSH I _v = MAX!			
Symboly:			
ČSH I _v	= čistá súčasná hodnota investície, pre variant v = 1, ..., V		
SH ČPT _v	= súčasná hodnota čistého peňažného toku pre variant v = 1, ..., V		
SH I _{CV}	= súčasná hodnota všetkých investícií variantu v = 1, ..., V		
ČPT _{vt}	= čistý peňažný tok, pre variant v = 1, ..., V pre čas t		
HV _{NTTO, vt}	= hospodársky výsledok po zdanení, pre variant v = 1, ..., V pre čas t		
O _{vt}	= odpisy, pre variant v = 1, ..., V pre čas t		
I _{CVt}	= hodnota investícií variantu v = 1, ..., V pre čas t		
n	= počet posudzovaných variantov riešenia stavby		
t	= 1,2,...,T		
T	= dĺžka skúmaného obdobia (životného cyklu) stavby v počte jednotkových období, t		
u _t	= úroková miera v % p.a. v roku t (pre všetky posudzované varianty rovnaká, treba zvlášť určiť, či je nominálna u _{t,n} alebo reálna u _{t,r})		
Poznámky:			
- finančne nemerateľné prínosy a straty musia byť rovnaké pre posudzované varianty alebo ich treba zohľadniť iným spôsobom - ČSH P_v pre dva alebo viaceré nezlúčiteľné varianty sa musí vzťahovať na rovnaké skúmané obdobie.			

Prameň: [MVaRR SR]. [Späť](#)

Čistá úspora nákladov

Čistá úspora nákladov (ČÚ_v) je nákladové kritérium efektívnosti produktu projektu, ktoré udáva súčasnú hodnotu všetkých úspor nákladov životného cyklu produktu po odpočítaní investícií do týchto úspor:

$$\text{ČÚ}_v = \sum_{t=1}^{t=T} (\dot{U}_{v,t} - I_{v,u,t}) \cdot (1+u)^{-t}.$$

kde:

$I_{v,u,t}$ = investícia do úspor, variant $v = 1, \dots, V$,

T = dĺžka horizontu posudzovania variantu v rokoch,

t = poradové číslo roku v rámci horizontu posudzovania variantu,

$\dot{U}_{v,t} = N_t - N'_t$, úspora nákladov, variant v , kde: N_t = náklady pred investíciou, N'_t = náklady po investícii (pod jej vplyvom). Podľa tohoto kritéria je najvýhodnejší variant s maximálnou ČÚ_v . [Späť](#)

Čistý peňažný tok

Čistý peňažný tok ($\check{C}PT_{vt}$) pre variant (v) v čase (t) je výnosové kritérium efektívnosti produktu projektu. Čistý peňažný tok $\check{C}PT_{vt}$ je vstupom pre výpočty ďalších výnosových kritérií (doba úhrady investície, čistá súčasná hodnota investície a vnútorná miera výnosnosti). Čistý peňažný tok tvoria:

1. hospodársky výsledok $HV_{NTTO,t}$ (zisk po zdanení alebo strata) (v podmienkach výpočtu treba uviesť, za akých podmienok sa zisk z investície v jednotlivých častiach posudzovaného obdobia bude, či nebude zdaňovať),
2. odpisy O_t hmotného a nehmotného investičného majetku, získaného posudzovanou investíciou; pri tom odporúčame používať daňové odpisy, pretože boli použité už pre výpočet hospodárskeho výsledku a dajú sa jednoduchšie kontrolovať.

Pre čistý peňažný tok platí:

$$\check{C}PT_{vt} = HV_{NTTO,t} + O_t.$$

kde:

t = poradové číslo roku v rámci horizontu posudzovania variantu,

Najvýhodnejší variant je variant s najväčším čistým peňažným tokom. Späť

Člen projektového tímu

Člen projektového tímu je Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny SR schválená typová pozícia zaradená do povolania Manažér projektov a programov. Späť

D

Deterministická udalosť

Deterministická udalosť je udalosť, ktorá sa vyskytne s istotou, t.j. s pravdepodobnosťou rovnou 1 (alebo rovnou 100%). Deterministická udalosť je protikladom stochastickej udalosti. Späť

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

Doba úhrady investície

Doba úhrady investície je výnosové kritérium efektívnosti, ktoré vyjadruje také obdobie jej používania, za ktoré sa celková hodnota investície „vráti“ v podobe ziskov po zdanení a odpisov z jej využívania. Vzhľadom na potrebu zohľadniť časovú hodnotu peňazí kvôli porovnateľnosti súm za rôzne obdobia sa hodnote investície musí vyrovnať súčasná hodnota čistého peňažného toku.

Skratka:	D _{úv}	Merná jednotka =	rok
Opis:	Také skúmané obdobie používania produktu projektu, za ktoré sa celková hodnota investície „vráti“ v podobe ziskov a odpisov z jeho využívania.		
Vzorec:	D_{úv} = Y, pre ktoré platí: $0 = \sum_{t=1}^{t=Y} \check{CPT}_{vt} \cdot (1 + r_t/100)^{-t} - I_0 v$ alebo: $I_0 = \sum_{t=1}^{t=Y} \check{CPT}_{vt} \cdot (1 + r_t/100)^{-t}$		
Podľa tohoto kritéria je najvýhodnejší variant „v“, pre ktorý D _{úv} = MIN!			
Symboly:			
ČPT _{vt}	= čistý peňažný tok počas obdobia t, pre variant v = 1, ..., V		
n	= počet posudzovaných variantov riešenia stavby		
t	= 1,2,...,T		
T	= dĺžka skúmaného obdobia (životného cyklu) stavby v počte jednotkových období, t		

Y	= doba úhrady v rokoch, $Y \leq T$.
r_t	= požadovaná priemerná ročná MAVMV = minimálna akceptovaná miera výnosnosti v % p.a.
u_t	= komerčná úroková miera v % p.a. v roku t (pre všetky posudzované varianty rovnaká, treba zvlášť určiť, či je nominálna $u_{t,n}$ alebo reálna $u_{t,r}$)
I_{cv}	= celková vstupná investícia pre variant $v = 1, \dots, V$. Ak sa určuje k času $t=0$, netreba ju prepočítať na súčasnú hodnotu. Mala by obsahovať aj finančné náklady, spojené s viazaním investičných prostriedkov počas výstavby pred časom $t=0$.
Poznámky:	
• vhodné, ak sa dôraz kladie na zisky, či iné ekonomicky vyčísliteľné prínosy, nie na náklady • finančne nemerateľné prínosy a straty musia byť rovnaké pre posudzované varianty alebo ich treba zohľadniť iným spôsobom.	

[Späť](#)

Dočasná organizácia

Dočasná organizácia je [organizácia](#), založená na splnenie nejakého ziskového alebo neziskového účelu za určitú dobu. Príkladom dočasnej organizácie je [organizácia projektu](#). [Späť](#)

Dodávateľ

Dodávateľ je fyzická alebo právnická osoba, s ktorou sa [obstarávateľ](#) dohodol kúpnu zmluvou o dodaní niektorých alebo všetkých [výstupov projektu](#), ktoré majú charakter hotových materiálov, konštrukcií alebo zariadení a p. Porovnaj: [zhotoviteľ](#). Jeden generálny alebo hlavný dodávateľ môže spolupracovať s ďalšími poddodávateľmi. V takom prípade môžu vzniknúť rôzne kombinácie aj zložitých [dodávateľských systémov](#). [Späť](#)

Dodávateľský systém

Dodávateľský systém je množina [zúčastnených strán](#) a ich vzájomných zmluvných a riadiacich vzťahov. Dodávateľský systém významne kladne alebo záporne ovplyvňuje [rizikovosť nákladov](#), [trvania](#), [kvality](#) a ekologickej aj sociálnej únosnosti [projektu](#).

Konkrétny dodávateľský systém je výsledkom slobodného rozhodnutia [obstarávateľa](#). Pri každom projekte vzniká preto dodávateľský systém, odlišujúci sa od ostatných aspoň v podrobnostiach. U jednotlivých dodávateľských systémov sa však opakujú niektoré kombinácie ich vlastností. Tak možno rozlíšiť typy dodávateľských systémov, ktorých výber sa riadi vzhľadom na rôznorodosť uskutočňovaných projektov, zúčastnených strán a ich záujmov.

Najznámejšie typy dodávateľských systémov sú:

- [priami zhotoviteľia](#),
- [vedúci zhotoviteľ](#),
- [generálny zhotoviteľ](#),
- [zhotoviteľ na kľúč](#).

[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 Porovnaj: [projektová dokumentácia](#). [Späť](#)

[Späť](#)

Dopad udalosti

Dopad [udalosti](#) je buď kladná zmena ([prínos projektu](#)) alebo záporná zmena ([nevýhoda projektu](#)) plnenia niektorého z [cieľov projektu](#) v dôsledku nejakej [stochastickej udalosti](#) alebo skupiny udalostí. Môže to byť zmena [spôsobu vykonania činností](#) projektu, zmena [predmetu a rozsahu](#), [trvania](#), [nákladov](#) a [kvality](#) plánovaných [činností](#) alebo [výstupov projektu](#) a p. Dopady udalostí sú predmetom [riadenia](#)

rizík a príležitostí projektu.

Dopady udalostí sa vzťahujú k položkám hierarchickej štruktúry prác a vyjadrujú sa podľa toho, v čom sú tieto dopady merateľné: v peniazoch, v časových jednotkách, v špecifických merných jednotkách prác alebo nasadených prostriedkov alebo v nejakom meradle kvality toho – ktorého výstupu projektu.

Veľkosť dopadu udalosti (jej určenie je dôležité pre určenie očakávanej hodnoty a priority udalosti) možno vyčíslieť nasledovnou metódou. Jednotlivec alebo skupina ľudí označí svoj subjektívny odhad veľkosti dopadu príslušnej udalosti kvalitatívnym výrokom. Tieto kvalitatívne výroky sa zvyčajne vzťahujú na trojstupňovú alebo na päťstupnicovú škálu. Ku kvalitatívne určeným odhadom sa prisúdi kvantitatívna hodnota. Príklad použitia týchto škál je v nasledovnej tabuľke.

Hodnotenie dopadu	Vyčíslenie dopadu	Hodnotenie dopadu	Vyčíslenie dopadu
Malý	0 – 30 % (stred: 15%)	Zanedbateľný	1 – 20 % (stred: 10%)
Stredný	31 – 70 % (stred: 50%)	Malý	21 – 40 % (stred: 30%)
Veľký	71 – 100 % (stred: 85%)	Stredný	41 – 60 % (stred: 50%)
		Významný	61 – 80 % (stred: 70%)
		Rozhodujúci	81 – 99 % (stred: 90%)

Poznámka: percentuálne vyjadrenie veľkosti dopadu sa vzťahuje na základ, ktorý určí riadiaci výbor projektu. Základom môže byť rezerva projektu. Prijať dopad nad 100% je hazardovanie. Späť

Dostupnosť prostriedku

Dostupnosť prostriedku: pozri disponibilita prostriedku. Späť

Druh projektu

Druh projektu je množina projektov so spoločnými vlastnosťami, zvolenými podľa určitej klasifikácie projektov na rozdiel od univerzálneho projektu. Späť

Druhotné riziko, druhotná príležitosť

Každé riziko alebo každá príležitosť projektu môže byť výsledkom súhry viacerých prvotných neistých udalostí. Druhotné riziko alebo príležitosť je riziko alebo príležitosť, vyvolané nejakým protirizikovým opatrením voči prvotnému riziku, či opatrením na vyvolanie prvotnej príležitosti.

Je to ako v šachu, kde treba premyslieť čo najviac krokov dopredu, sledovať akcie a reakcie spoluhráča atď. Druhotné riziká alebo príležitosti nebývajú také vážne ako prvotné, ale nemusí to platiť vždy, najmä ak sa s nimi nepočítalo. Veľkú skupinu druhotných rizík a príležitostí tvoria kritické činitele úspechu alebo neúspechu projektu. Prvotné a druhotné riziká a príležitosti vytvárajú hierarchickú štruktúru rizík a príležitostí. Späť

DSDM

DSDM je skratka pre neziskovú organizáciu, ktorá podporuje rozvoj a šírenie poznatkov pre zabezpečenie úspechu projektov. DSDM vyvinula a vlastní agilnú metódu pre vývoj dynamických systémov (ATERN), kompatibilnú s PRINCE2. Späť

E

Efektívnosť projektu

Efektívnosť projektu je v širšom slova zmysle prienik účelnosti a výkonnosti. V užšom slova zmysle sa efektívnosť používa ako synonymum hospodárnosti. Projekt je účelný do tej miery, v akej sa darí splniť jeho účel. Projekt je hospodárny do tej miery, v akej sa darí využívať jemu pridelené prostriedky.

Efektívnosť projektu sa vyjadruje pomerom prínosov projektu k nákladom projektu, vynaloženým na ich získanie. Tak prínosy, ako aj náklady na ich získanie sa viažu na čas. Úplný pohľad na efektívnosť projektu sa z časového hľadiska vzťahuje na celý životný cyklus produktu projektu. Efektívnosť projektu

sa vyčísluje pomocou [nákladových kritérií efektívnosti](#) a [výnosových kritérií efektívnosti](#).

Pod tlakom každodennej starostlivosti o priebeh projektu sa [strategickému riadeniu projektu](#) často venuje menšia pozornosť, ako [operatívne riadeniu projektu](#). To v konečnom dôsledku vedie k zanedbaniu starostlivosti o včasné prispôbenie sa projektu k zmenám v jeho [prostredí](#). V dôsledku toho potom dochádza aj k zníženiu jej schopnosti poskytovať žiadané výstupy za prijateľné ceny.

Efektívnosť je vhodné hodnotiť z hľadiska rôznych okruhov dopadov [výstupov projektu](#). Najčastejšie sa používajú dva okruhy hodnotenia:

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

Efektívnosť je tiež prvok sociálnych spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.9 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť 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.). Porovnaj: [finančná analýza](#). Súčasťou ekonomickej analýzy má byť aj zohľadnenie [rizík a príležitostí](#). Výpočty ekonomickej analýzy sa obvykle robia pre stredné hodnoty [predpokladov](#) a [obmedzení projektu](#). Pri zohľadnení rizík a príležitostí sa tieto výpočty robia aj pre najnepriaznivejšiu kombináciu krajných hodnôt predpokladov a obmedzení. Ak aj pri nej efektívnosť projektu zodpovedá cieľovej ekonomickej úrovni, projekt nie je citlivý na vytýpané riziká. Analogicky sa postupuje pri zohľadňovaní príležitostí projektu. [Späť](#)

Ekonomická úroveň produktu

Ekonomická úroveň [produktu projektu](#) je súhrn ekonomických vlastností, určujúcich [efektívnosť projektu](#). Ekonomická úroveň sa zisťuje [finančnou analýzou](#) a [ekonomickou analýzou](#). Vyjadruje sa pomocou [výnosových kritérií efektívnosti](#) a [nákladových kritérií efektívnosti](#). Ekonomická úroveň produktu súvisí s [technickou úrovňou produktu](#). Cieľová ekonomická úroveň je súbor požiadaviek na cenu produktu a [efektívnosť](#), odsúhlasených [zúčastnenými stranami](#). [Späť](#)

Etapa projektu

Etapa projektu je [míľnikmi](#) v čase vymedzený sled časovo, organizačne a technologicky súvisiacich [činností](#), potrebných na vytvorenie čiastkového [výstupu projektu](#). Etapa projektu býva časťou [fázy projektu](#). Etapa projektu nie je [skupina procesov riadenia projektu](#). [Späť](#)

Etika

Etika je [spôsobilosť manažéra projektu](#) uplatniť súbor pravidiel správania sa jednotlivca alebo skupiny, 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

Facilitácia

Facilitácia je spôsob podpory [vyjednávania](#) nezávislou treťou stranou – facilitátorom. Facilitátor (uľahčovateľ) na rozdiel od [mediácie](#) nezasahuje do vecného obsahu riešenia [rozporu](#). Účastníci rozporu komunikujú priamo, facilitátor pomáha viesť konštruktívny rozhovor odporúčaním vhodných postupov a pravidiel pre rozhovor a riadením rozhovoru (udeľovanie slova, pripomínanie dohodnutých pravidiel,

navrhovanie prestávok na odľahčenie napätia a p.). [Späť](#)

Fáza projektu

Fáza projektu je produktovo orientovaný a [míľnikmi](#) v čase vymedzený sled časovo, organizačne a technologicky súvisiacich [etáp projektu](#) alebo [činností](#), potrebných na vytvorenie čiastkového alebo konečného [výstupu projektu](#). Fázy projektu sa využívajú na kontrolu postupu [projektu](#) z hľadiska jeho [cieľov](#). Na začiatku a na konci fázy je zvyčajne [míľnik](#) projektu v [súhrnnom časovom pláne](#) projektu. Sled všetkých fáz tvorí [životný cyklus projektu](#). Konkrétne druhy [produktov](#) majú odlišné životné cykly projektu. Určitým zovšeobecnením týchto fáz je sled: analýza [požiadaviek na projekt](#), návrh nového produktu, overovanie nového produktu, realizácia (výroba a predaj, či odovzdanie do používania). Príkladom pre fázy návrhu môže byť členenie na návrh funkcií produktu, vykonávacia projektová dokumentácia, dokumentácia zhotovenia produktu. Fáza projektu nie je [skupina procesov riadenia projektu](#). [Späť](#)

Fázovanie projektu

Fázovanie projektu je členenie [projektu](#) na sledy po sebe nasledujúcich [fáz](#). [Späť](#)

Fázové plánovanie

Fázové plánovanie je plánovanie [uskutočnenia projektu](#) postupne po [fázach](#) (tiež: [fázovanie projektu](#)), medzi ktorými sú [kontrolné míľniky](#) alebo [rozhodovacie míľniky](#), umožňujúce vetvenie ďalšieho postupu projektu alebo návraty k predošlým fázam. Zvláštnym prípadom fázového plánovania je [metóda vodopádu](#). [Späť](#)

Fiktívna činnosť

Fiktívna činnosť je [činnosť](#), ktorá nezahŕňa žiadnu prácu, takže nespotrebuje [prostriedky](#). Používa sa na vyjadrenie chýbajúcich [nadväzností](#) činností v [hranovo definovanom sieťovom grafe](#) alebo ako [časový nárazník](#). Ak vyjadruje len nadväznosť dvoch činností, má nulové [trvanie](#). Fiktívna činnosť sa zvyčajne graficky odlišuje od reálnej činnosti napríklad prerušovanou čiarou. [Späť](#)

Financovanie

Financovanie je organizačný proces, ktorý zahŕňa riadenie kladných a záporných [peňažných tokov projektu](#) alebo [trvalej organizácie](#). Financovanie má zabezpečiť platbyschopnosť projektu alebo trvalej organizácie. Hlavné súčasti financovania sú:

- rozbor dôsledkov zmluvy na financovanie projektu,
- priradenie [rozpočtu](#) na [pracovné balíky](#) projektu,
- plánovanie [peňažných tokov projektu](#),
- schvaľovanie platieb,
- schvaľovanie a riadenie rozpočtov,
- krytie vyvolaných nákladov,
- zvažovanie [zmien](#) rozpočtu počas projektu,
- obstaranie peňazí z rôznych [zdrojov](#).

Spôsob financovania závisí aj od kombinácie typu [dodávateľského systému](#) so spôsobom financovania projektu. (zvláštny prípad financovania sú projekty [PPP](#) a [špeciálna projektová firma](#)). [Späť](#)

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 kritérií efektívnosti](#) a [nákladových kritérií efektívnosti](#). Súčasťou finančnej analýzy má byť aj zohľadnenie [rizík a príležitostí](#) (podrobnejšie je opísané v hesle [ekonomická analýza](#)).

G

Ganttov diagram

Pozri [harmonogram](#). [Späť](#)

Generálny zhotoviteľ

Generálny zhotoviteľ je [dodávateľský systém](#), ktorý tvorí sústava:

- [mandátnej zmluvy](#) a zmluvy o dielo [obstarávateľa](#) s generálnym [zhotoviteľom projektovej dokumentácie](#) a
- zmluvy o dielo obstarávateľa s generálnym zhotoviteľom diela.

Obstarávateľ si ponecháva riadenie iba zmluvných vzťahov k zhotoviteľovi projektovej dokumentácie a ku generálnemu zhotoviteľovi a deleguje:

na zhotoviteľa projektovej dokumentácie zmluvou o dielo predprojektovú a projektovú prípravu, mandátnou zmluvou komplexné inžinierske a manažérske činnosti voči generálnemu zhotoviteľovi,

na generálneho zhotoviteľa diela zmluvou o dielo jeho zhotovenie vrátane komplexných manažérskych činností voči ich podzhotoviteľom.

Tento dodávateľský systém má rôzne variácie, napr. generálny zhotoviteľ diela a niekoľko zhotoviteľov špeciálnych častí diela so samostatnými zmluvami o dielo a p. Generálny zhotoviteľ preberá zodpovednosť za dodávku celého diela a sám si potom vyberá svojich podzhotoviteľov a uzatvára s nimi zmluvy o dielo. Tým jeho kooordinačné pôsobenie získava na váhe. Obstarávateľ však už nemá obyčajne také slovo pri výbere týchto podzhotoviteľov. Môže si ale vyhradiť vo svojej zmluve o dielo s generálnym zhotoviteľom právo spolurozhodovať o podzhotoviteľoch. Uplatnením tohto práva na druhej strane preberá aj spoluzodpovednosť za kvalitu ich výstupov.

Systém generálneho zhotoviteľa umožňuje obstarávateľovi:

1. znížiť [prácnosť](#) zmluvného zabezpečenia [projektu](#),
2. znížiť náročnosť projektu na technické odborné schopnosti personálu obstarávateľa,
3. využívať rôznorodosť záujmov generálneho zhotoviteľa projektovej dokumentácie a generálneho zhotoviteľa na ich vzájomnú kontrolu,
4. využiť finančnú silu generálneho zhotoviteľa na zníženie nákladov na finančné operácie, súvisiace s projektom,
5. rozložiť riziká projektu na troch účastníkov (obstarávateľ, zhotoviteľ projektovej dokumentácie a generálny zhotoviteľ).

V systéme generálneho zhotoviteľa:

1. rastú [riziká](#) projektu (ak zlyhá generálny zhotoviteľ, zastaví sa na určitý čas celý projekt),
2. rastie náročnosť na výber generálneho zhotoviteľa (najmä z hľadiska posúdenia jeho spoľahlivosti z odborného i obchodno – etického hľadiska),
3. stráca sa možnosť využiť cenovú súťaž podzhotoviteľov (využíva ju generálny zhotoviteľ),
4. vzniká riziko „spojenia“ záujmov generálneho zhotoviteľa s podzhotoviteľmi proti záujmom obstarávateľa, ak sú medzi nimi osobné alebo majetkovo – právne väzby.

[Späť](#)

Graf

Graf je množina uzlov a hrán, ktorá môže byť rôzne usporiadaná, aby umožnila riešenie rôznych úloh. V [projektovom riadení](#) sa používajú najmä [sieťové grafy](#) a grafy [typu strom](#). [Späť](#)

Graf typu strom

Graf typu strom je [graf](#) s jedným začiatkom (koreňový vrchol) a viacerými koncami. Je nástrojom pre [metódu rozhodovacieho stromu](#) alebo pre [analýzu rizík a príležitostí](#) a p. [Späť](#)

Graf závislostí

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. 1909, keď ho navrhol a v poľštine publikoval Karol Adamiecki pod názvom harmonygraf. V USA sa nazýva Ganttov diagram podľa staviteľa lodí Henryho Gantta (počas 1.svetovej vojny). Gantt svoj návrh publikoval v r. 1910. Názov [Ganttov diagram](#) sa ale rozšíril po celom svete vďaka angličtine a najnovšie aj vďaka softvérovej podpore Microsoft Project. Adamiecki v r.1931 doplnil vedu o riadení (už ako prezident European Association of Scientific Management) o „zákon harmónie v riadení“:

- harmónia nástrojov - zladená najmä kapacita a rýchlosť výrobných prostriedkov (zodpovedá časti 3.skupiny [odbornej spôsobilosti na projektové riadenie](#) podľa IPMA: [spôsobilosť zvládnuť prostredie projektu](#))
- harmónia činností - [časový plán](#) procesov, preto ho pôvodne nazval „harmonygram“, neskôr harmonograf a napokon harmonogram (zodpovedá časti 1.skupiny odbornej spôsobilosti na projektové riadenie podľa IPMA: [technická spôsobilosť](#))
- harmónia ducha - význam vytvorenia zohratého družstva – dnes: tímu (zodpovedá časti 2.skupiny odbornej spôsobilosti na projektové riadenie podľa IPMA: [sociálna spôsobilosť](#)).

Poznámka: Z definície vyplýva, že spájať harmonogram s prívlastkom „časový“ je nadbytočné (podobne, ako by bolo zbytočné hovoriť o časovom Ganttovom grafe) a môže to svedčiť o nedostatočnej znalosti pojmu „harmonogram“. [Späť](#)

Hazardovanie

Hazardovanie je osobnostná vlastnosť, spočívajúca v bagatelizovaní dopadov [nepriateľného rizika](#) bez ohľadu na to, že môže mať zničujúce dopady na hazardéra alebo na jeho okolie. Je to napríklad [prijatie rizika](#), ktorého [očakávaná hodnota](#) prekračuje [rezervu projektu](#). Hazardér zdôvodňuje svoje hazardovanie malou [pravdepodobnosťou](#) výskytu prijímaného rizika bez ohľadu na jeho dopady a predstavou, že „jemu sa niečo také nemôže stať“ alebo „mne sa ešte nič také nestalo“. [Späť](#)

HERMES

HERMES je [metodika projektového riadenia](#) obsahujúca [procedúry](#) pre jednotné štruktúrovanie a riadenie [projektov](#) informačných a komunikačných technológií (IKT) vyvinutá pred približne 30 rokmi vo Švajčiarsku. Švajčiarska vláda vyžaduje, aby sa záväzne používala pre všetky IKT projekty, financované z verejných prostriedkov. HERMES sa už používa aj vo výučbe a v súkromných organizáciach nielen vo Švajčiarsku.

Skratka je zložená zo začiatočných písmen nemeckých slov: Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode für die Entwicklung von Systemen (Príručka výpočtového strediska konfederácie pre metódu vývoja systémov). Opis tejto metodiky je voľne dostupný v nemčine, francúzštine, taliančine a angličtine na http://www.hermes.admin.ch/ikt_projektfuehrung/handbuecher/handbuecher-als-pdf-zum-download.

Táto metodika člení [riadenie projektu](#) do fáz:

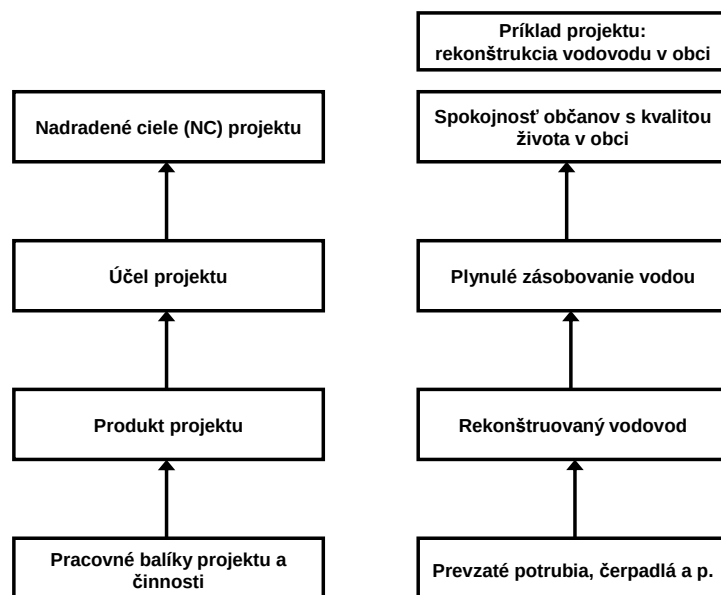
- [spúšťanie projektu](#),
- predbežná analýza produktu,
- návrh produktu,
- realizácia (výroba) produktu,

- zavedenie produktu do používania,
- [ukončenie projektu](#).

[Späť](#)

Hierarchická štruktúra cieľov projektu

Hierarchická štruktúra [cieľov projektu](#) je sústava [nadradených cieľov projektu](#), [účelu projektu](#), [produktu projektu](#) a [pracovných balíkov](#) projektu. Na usporiadanie hierarchickej štruktúry cieľov projektu vplývajú priority, ktoré jednotlivé [zúčastnené strany](#) pripisujú jednotlivým cieľom. Dôležitou podmienkou [úspechu projektu](#) je zosúladienie týchto priorit jednotlivých zúčastnených strán. [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 integrované riadenie nákladov a je súčasťou plánu riadenia nákladov projektu a [rozpočtu](#) projektu.

Hierarchickú štruktúru prác je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku [zmenám projektu](#). [Späť](#)

Hierarchická štruktúra organizácie projektu

Hierarchická štruktúra organizácie [projektu](#) je nástroj na viacúrovňový textový, grafický a číselný opis [organizácie projektu](#), zobrazujúci vzťah prvkov [hierarchickej štruktúry prác](#) k tým organizačným jednotkám, ktoré ich majú uskutočniť. Najnižšia úroveň tohto zobrazenia je nákladové stredisko. Hierarchická štruktúra organizácie projektu tvorí rámec pre [riadenie komunikácie](#) v projekte. Môže byť spracovaná ako [matica zodpovedností](#).

Hierarchickú štruktúru organizácie projektu je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku [zmenám projektu](#). [Späť](#)

Hierarchická štruktúra prác

Hierarchická štruktúra prác je viacúrovňovo usporiadané zobrazenie textového, grafického a číselného opisu čiastkových a konečných [produktov](#), [výstupov](#), [zákaziek](#) a [prác](#), potrebných na splnenie [cieľov projektu](#). Najvyššou úrovňou hierarchickej štruktúry prác býva [predmet projektu](#) alebo [produkt projektu](#). Druhou úrovňou bývajú [zákazky](#) (dodávky), [fázy projektu](#), [etapy projektu](#), členené na [práce](#). Základnú (najnižšiu) úroveň hierarchickej štruktúry prác tvoria [pracovné balíky](#) a [plánovacie 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, produkty alebo práce. To-
mu sa hovorí objektové plánovanie. Najčastejšia je kombinácia hierarchickej štruktúry prác s [hierarchic-
kou štruktúrou produktu](#). Niekedy sa člení aj podľa [fáz projektu](#), podľa funkcií výstupu, podľa [zúčastne-
ných strán](#) alebo v kombinácii týchto prístupov. Pri vypracúvaní hierarchickej štruktúry prác sa neurčujú
aj [nadväznosti](#) a [trvanie](#) jednotlivých pracovných balíkov. To je náplňou [časového plánovania](#). Štrukt-
úrovanie 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).

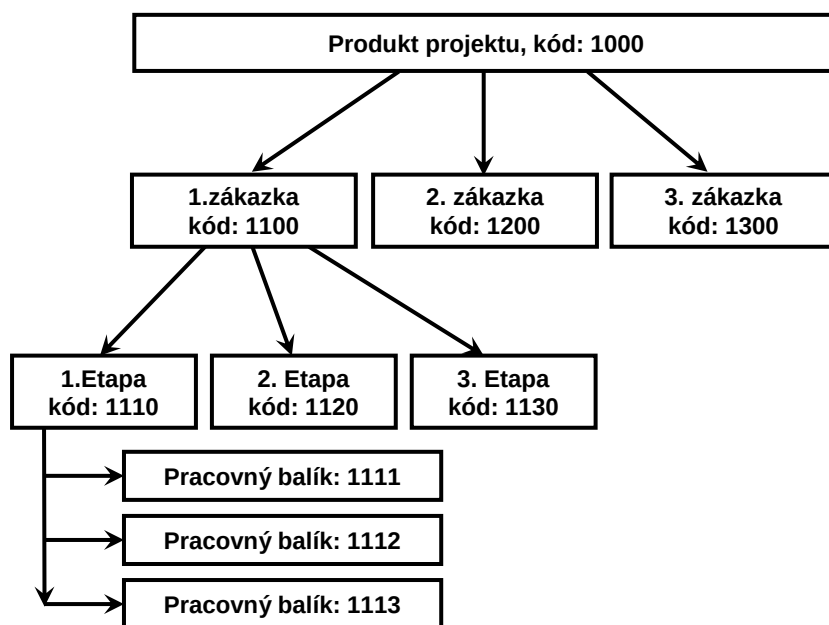
Hierarchická štruktúra prác je výsledok iteratívneho formulovania [účelu](#), [cieľov](#) a [predmetu](#) projektu
počas [životného cyklu projektu](#). Hierarchická štruktúra prác tvorí rámec pre integrované riadenie [obsta-
rávania](#), [nákladov](#) a [konfigurácie](#) projektu.

Hierarchickú štruktúru prác je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku [zmenám projektu](#). Hierarchickú
štruktúru prác možno vypracovať rôznymi metódami. Často používanými metódami sú [metóda logické-
ho rámca](#), metóda dekompozície podľa zaužívaných triednikov produkcie alebo dekompozícia ad hoc.

Ukážka tabuľkového zápisu hierarchickej štruktúry prác:

Hierarchická štruktúra prác (WBS)				
Kód položky WBS	Názov položky WBS	Mer.jed.	Množstvo	Akceptačné kritériá
01	02	03	04	05
1000	Produkt projektu			
1100	Zákazka č.1			
1110	Etapa č.1 zákazky č.1			
1111	Pracovný balík č.1 v etape č.1			
1112	Pracovný balík č.2 v etape č.1			
1120	Etapa č.2 zákazky č.1			
1121	Pracovný balík č.1 v etape č.2			
1122	Pracovný balík č.2 v etape č.2			
1200	Zákazka č.2			
Atď.				

Ukážka grafického zápisu hierarchickej štruktúry prác:



Hierarchická štruktúra produktu projektu

Hierarchická štruktúra [produktu projektu](#) je nástroj na viacúrovňovo usporiadané zobrazenie textového, grafického a číselného opisu všetkých súčastí produktu, čiže čiastkových a konečných [výstupov projektu](#). Niekedy býva súčasťou [hierarchickej štruktúry prác](#). Podrobnejší opis produktu projektu zahŕňa [konfigurácia](#). [Späť](#)

Hierarchická štruktúra rizík a príležitostí

Hierarchická štruktúra rizík a príležitostí je nástroj na viacúrovňovo usporiadané zobrazenie textového, grafického a číselného opisu [rizík a príležitostí projektu](#). Najvyššou úrovňou hierarchickej štruktúry rizík a príležitostí býva názov [účelu](#) projektu (riziko nesplnenia alebo príležitosť na zlepšenie účelu projektu). [Späť](#)

Histogram prostriedku

Pozri [súčtová čiara nárokov na prostriedok](#). [Späť](#)

Hodnotenie projektu

Hodnotenie [projektu](#) je [overenie](#) súladu projektu s [cieľmi](#), [predpokladmi](#) a [obmedzeniami](#), ako boli odsúhlasené so [zúčastnenými stranami](#). Hodnotenie projektu môže byť predbežné, priebežné a záverečné. Výsledkom hodnotenia, odsúhlaseným [riadiacim výborom projektu](#) (alebo [riadiacou radou projektu](#)) je [správa o stave projektu](#).

Predbežné hodnotenie posudzuje finančnú, technologickú, ekologickú a sociálnu uskutočniteľnosť projektu a odhaduje [pravdepodobnosť](#) splnenia cieľov projektu. Predbežné hodnotenie je podkladom pre rozhodovanie o [zaradení projektu](#) do [portfólia trvalej organizácie](#) a pre rozhodovanie o [spustení projektu](#).

Priebežné hodnotenie posudzuje súlad skutočného priebehu projektu s jeho aktuálnou [porovnávacou základňou](#), obsahujúcou všetky odsúhlasené [zmeny projektu](#). Výsledkom priebežného hodnotenia je správa o ukončení skupiny procesov, ktorá je podkladom pre rozhodovanie o pokračovaní projektu a o opatreniach, ktoré upravujú jeho skutočný priebeh podľa schválenej porovnávaczej základne.

Záverečné hodnotenie posudzuje súlad konečného [výstupu projektu](#) s aktuálnou porovnávacou základňou a formuluje [poučenia](#), prípadne podnety pre nadväzné projekty.

Hodnotenie projektu zabezpečuje zvyčajne [manažér projektu](#) na žiadosť [zadávateľa](#) projektu. Pre nezávislé hodnotenie projektu pozri [audit projektu](#). [Späť](#)

Hodnotenie rizika a príležitosti

Hodnotenie rizika a príležitosti je proces zisťovania významnosti stochastickej udalosti pre projekt v rámci plánovania [opatrení na zmierňovanie rizika](#) a [opatrení na využitie príležitosti](#). Výsledkom je určenie priority udalosti, [rizikovej zrážky](#) a [prémie príležitosti](#). [Späť](#)

Hodnotenie výnimky

Hodnotenie [výnimky zo súpisu prác](#) alebo inej [výnimočnej udalosti](#) je proces [overenia](#) miery nesúladu [projektu](#) alebo jeho časti s platnou [porovnávacou základňou](#) a proces rozhodovania o prijatí [náhradného plánu](#). [Späť](#)

Hospodárnosť

Hospodárnosť je synonymom [efektívnosti](#), alebo aj [výkonnosti](#). [Späť](#)

Hranica nákladovej odchýlky

Hranica [nákladovej odchýlky](#) je kladná alebo záporná veľkosť odchýlky [nákladov projektu](#), odsúhlasená so [zadávateľom projektu](#). Ak projekt v dôsledku nejakej [zmeny projektu](#) má mať vyššie náklady, ako umožňuje hranica ich odchýlky, je potrebné túto zmenu odsúhlasiť so zadávateľom projektu alebo s ním poverenou osobou. [Späť](#)

Hranica odchýlky prínosov projektu

Hranica odchýlky prínosov projektu je kladná alebo záporná veľkosť odchýlky [prínosu projektu](#), odsúhlasená so [zadávatelom projektu](#). Ak projekt v dôsledku nejakej [zmeny projektu](#) má mať menší prínos, ako umožňuje hranica jeho odchýlky, je potrebné túto zmenu odsúhlasiť so zadávateľom projektu alebo s ním poverenou osobou. [Späť](#)

Hranica prijatia rizika

Hranica prijatia rizika je najväčšia ešte zanedbateľná záporná odchýlka kvality [výstupov projektu](#) alebo [výkonová odchýlka](#) alebo [nákladová odchýlka](#) pre [projekt](#) alebo časť projektu. Ak je odchýlka pod hranicou prijatia, tak [manažér projektu](#) nemusí uplatniť [opatrenia na zmierňovanie rizika](#). Ak je odchýlka nad hranicou prijatia, tak manažér projektu musí uplatniť [opatrenia na zmierňovanie rizika](#). Hranicu prijatia rizika navrhuje manažér projektu tak, aby nedošlo k [neprijateľnosti rizika](#) a schvaľuje ju [riadiaci výbor projektu](#). [Späť](#)

Hranica rozsahu projektu

Hranica [rozsahu projektu](#) je najväčšia ešte zanedbateľná odchýlka rozsahu projektu. Ak odchýlka rozsahu prekročí túto hranicu, [manažér projektu](#) musí podať správu o odchýlke [zadávatelovi projektu](#) alebo [riadiacemu výboru projektu](#), ktorý rozhodne, ako sa odchýlka bude riešiť (napr. [zmenou projektu](#)). [Späť](#)

Hranica výkonovej odchýlky

Hranica [výkonovej odchýlky](#) je kladná alebo záporná veľkosť tejto odchýlky, odsúhlasená so [zadávatelom projektu](#). Ak projekt v dôsledku nejakej [zmeny projektu](#) má mať nižšiu [získanú hodnotu](#), ako umožňuje hranica jej odchýlky, je potrebné túto zmenu odsúhlasiť so zadávateľom projektu alebo s ním poverenou osobou. [Späť](#)

Hranica vylúčenia príležitosti

Hranica vylúčenia príležitosti je najmenšia ešte zanedbateľná kladná odchýlka kvality [výstupov projektu](#) alebo [výkonová odchýlka](#) alebo [nákladová odchýlka](#) pre [projekt](#) alebo časť projektu. Ak je [očakávaná hodnota](#) príležitosti pod hranicou vylúčenia, tak [manažér projektu](#) nemusí konať. Ak je očakávaná hodnota príležitosti nad hranicou prijatia, tak manažér projektu musí konať. Hranicu vylúčenia príležitosti navrhuje manažér projektu a schvaľuje [riadiaci výbor projektu](#). [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

ICB

Pozri: [Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA](#).

Identifikácia rizík a príležitostí projektu

Identifikácia rizík a príležitostí projektu je definovanie [kategórií rizík a príležitostí](#), definovanie samotných [rizík](#) a [príležitostí](#) daného [projektu](#), určenie indikátorov možného výskytu príslušného rizika alebo príležitosti a tvorenie zoznamu rizík a príležitostí projektu. Tento zoznam sa postupne spresňuje v rámci [riadenia rizík a príležitostí](#) projektu. Identifikáciu rizík a príležitostí môže významne uľahčiť [kontrolný zoznam](#) kategórií rizík a príležitostí, vyskytujúcich sa na jednotlivých typoch projektov danej [trvalej organizácie](#). Identifikáciu rizík a príležitostí môže uľahčiť tiež postup podľa jednotlivých položiek [hierarchickej štruktúry prác](#) projektu od jej vyšších úrovní k nižším. [Späť](#)

Identifikátor činnosti

Identifikátor činnosti je krátke číselné alebo textové 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 dekodovať a potrebuje ju. Informáciou teda nie je akákoľvek správa, hoci sa to v praxi málokedy rozlišuje. [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 spôsobilosť [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, ktorý 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](#)

Integrované riadenie projektu

Integrované (celostné) riadenie projektu je prvá [skupina úloh manažéra projektu](#), zameraná na riadenie [projektu](#) ako celku, zohľadňujúc vzťahy medzi jednotlivými procesmi [cyklu riadenia projektu](#), spätné väzby medzi nimi a doby odozvy.

Integrované 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 integrovanému riadeniu. Hlavným nástrojom integrovaného riadenia projektu je [plán riadenia projektu](#). Integrované riadenie projektu je súčasťou každej z piatich skupín procesov riadenia projektu (pozri [mapu riadenia projektu](#)).

Z vecného hľadiska je integrované riadenie projektu zladovaním obsahu všetkých [základných dokumentov](#), ktoré sú výsledkom riešenia príslušných [procesov](#) a úloh.

Z organizačného hľadiska je integrované riadenie projektu zladovanie činností jednotlivých členov [projektového tímu](#) v čase a priestore. To vyvoláva potrebu spätných väzieb a prípadných návratov k spresneniu riešenia predošlých úloh.

Integrované riadenie projektu je tiež prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.24 v [SPS3](#). Vyjadruje [spôsobnosť manažéra projektu](#) spájať požiadavky zúčastnených strán, rozhodovať o priradení [prostriedkov](#) k činnostiam projektu a koordinovať ich.

Integrovaný systém typových pozícií

Integrovaný systém [typových pozícií](#) (ISTP) je súbor nástrojov, ktoré umožnia zamestnávateľom lepšie a jednoduchšie opísať pracovné pozície a uchádzačom o zamestnanie umožnia reálne posúdiť ich vhodnosť pre jednotlivé druhy prác. ISTP je nástroj komunikácie na trhu práce a medzi zamestnávateľmi a vzdelávacími inštitúciami. ISTP zahŕňa:

- popisy pracovných pozícií na trhu práce,
- vyhľadávanie vhodných pozícií pri výbere zamestnania,
- databázu škôl, učebných a študijných odborov,

- vytvorenie a uloženie osobného profilu a Európskeho životopisu,
- vyhodnotenie predpokladov na kvalifikovaný výkon vybraných pracovných pozícií,
- informácie o možnostiach ďalšieho vzdelávania (vzdelávacie organizácie, termíny a ceny kurzov),
- vytvorenie elektronického Katalógu pracovných miest pre zamestnávateľov,
- hrubé mesačné mzdy za Slovenskú republiku a jednotlivé kraje,
- ponuku voľných pracovných miest.

Podrobnosti sú na www.istp.sk. [Späť](#)

Investičné náklady

Investičné náklady (niekedy aj: kapitálové náklady) sú [náklady](#), potrebné na obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Podrobnejšie členenie investičných nákladov závisí od [predmetu projektu](#). V [projektoch](#) na získanie hmotného dlhodobého majetku (stavieb a strojov) sa investičné náklady môžu na najhrubšej úrovni členiť napríklad na náklady:

- na prípravu technickej dokumentácie a získanie potrebných povolení na [uskutočnenie projektu](#),
- na prípravu a uskutočnenie výberu zhotoviteľov [výstupov projektu](#),
- na uskutočnenie projektu,
- na skúšky a odovzdanie výstupov projektu do prevádzky.

Na podrobnejších úrovniach sa potom tieto položky zvyknú členiť podľa [hierarchickej štruktúry prác](#) a podľa [hierarchickej štruktúry organizácie projektu](#). [Späť](#)

Investor projektu

Investor projektu je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá financuje [projekt](#). Môže ale nemusí byť totožný s [obstarávateľom](#) projektu. Investormi projektov bývajú banky, štátna správa a samospráva, európske fondy, firmy poskytujúce rizikový kapitál, iné podniky alebo jednotlivci, nadácie a p. [Financovanie](#) väčšiny projektov zvyčajne zabezpečuje viacero investorov súčasne. [Späť](#)

ISO 21500

ISO 21500 je medzinárodná norma „Guidance on project management“, preložená do slovenčiny ako STN ISO 21500 Návod na projektové riadenie (SÚTN, december 20113).

Upozornenie: Neodporúčame orientovať sa podľa slovenského znenia v tejto norme, pretože obsahuje nezvyčajne veľké množstvo vecných chýb, nelogických formulácií a tiež preklepov. Na upozornenie zo 16.4.2014 na tieto chyby do dňa vydania tohoto Slovníka SÚTN normu neopravil. K anglickým pojmom z oblasti projektového riadenia v tejto norme nájdete slovenský ekvivalent v tomto „Slovníku“. [Späť](#)

J

Jednotková cena

Jednotková cena je cena za jednu mernú jednotku množstva príslušného [výstupu](#). [Späť](#)

K

Kalkulačná jednica

Kalkulačná jednica alebo kalkulačná jednotka je výkon, pre ktorý sa robí kalkulácia. Tým výkonom môže byť výrobok, [práca](#), služba, prípadne ich kombinácia. Kalkulačná jednica má byť jednoznačne určená a merateľná časť [hierarchickej štruktúry prác](#), pre ktorú sa uskutočňuje kalkulácia [nákladov projektu](#), prípadne kalkulácia [ceny](#). Kalkulačnou jednicou môže byť celý [projekt](#) alebo dočasne len niektorá jeho časť, definovaná v súlade s hierarchickou štruktúrou prác. [Späť](#)

Kalkulačná jednotka

Kalkulačná jednotka je rovnocenný výraz pre [kalkulačnú jednicu](#). 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 [navrhovateľov projektov](#), [zadávateľov](#) a [manažérov projektov](#) tak, že:

- poskytuje metodiku riadenia [projektov](#) a [programov](#) (napr. ako vzorový [plán riadenia projektu](#)) a vyžaduje jej správne a dôsledné používanie (jednotliví manažéri projektov, manažéri programov a manažéri portfólií sú „penalizovaní“ za prehrešky voči 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.),
- podporuje [manažéra portfólia](#) alebo priamo riadi [portfólio projektov a programov](#) organizácie počnúc [vznikom projektov](#), neriadi však priamo projekty, pretože to je v zodpovednosti manažérov projektov,
- posudzuje jednotlivé projekty, ale ich schvaľovanie zostáva zodpovednosťou vrcholového vedenia trvalej organizácie,
- po schválení projektov priradzuje prostriedky na jednotlivé projekty,
- udržiava [archív projektov](#) a programov,
- udržiava databázu [prostriedkov](#) a ich zdrojov vrátane odborníkov na projektové riadenie,
- metodicky podporuje navrhovateľov, zadávateľov a manažérov projektov pri spracovaní príslušných dokumentov projektu (napr. [projektový zámer](#), [návrh projektu](#), [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.

V konkrétnej trvalej organizácii sa zvyčajne využíva iba určitá kombinácia vyššie uvedených úloh kancelárie projektového riadenia. Táto kombinácia závisí od projektovej vyspelosti konkrétnej trvalej organizácie. Tak napr. v organizáciách so slabou vyspelosťou projektového riadenia treba zdôrazniť koordináciu projektov a programov². Pri nedostatku manažérov, kvalifikovaných pre takúto koordináciu dochádza často k [súbehu prác](#).

V organizáciách so strednou vyspelosťou projektového riadenia sa možno viac spoliehať na profesionalitu jednotlivých projektových manažérov a ich spontánnu čiastočnú samokoordináciu. Títo manažéri potrebujú „len“ kvalitné [spravodajstvo](#) o vývoji prostredia a najmä o súvisiacich projektoch.³

V organizáciách s vysokou vyspelosťou projektového riadenia sa možno celkom spoliehať na profesionalitu jednotlivých projektových manažérov a ich samokoordináciu. Títo manažéri potrebujú „len“ kvalitné spravodajstvo o vývoji prostredia ich projektov a programov⁴.

Pozri tiež [portfólio](#), [projektová kancelária](#). Späť

Kategória udalostí

Kategória (typ) udalostí je názov množiny [udalostí](#), ktoré majú spoločné znaky príčin ich výskytu a podstaty [dopadov](#) na určitý druh [projektov](#). Môže ísť o kategórie [rizík](#), kategórie [príležitostí](#) alebo kategórie iných udalostí. Kategórie udalostí možno podľa potreby členiť do ich podkategórií atď. Takto členené udalosti môžu vytvárať [hierarchické štruktúry rizík a príležitostí](#). Príkladmi kategórií rizík sú tech-

² [Billows]: stíhacia letka musí prísne sledovať pokyny veliteľa. Ten povie, kedy zdvihnúť stroje a stále mení pokyny o smere letu a jednotlivých úlohách. Niekoľko zostrelia, iní nedoletia z technických príčin. Veliteľ rozdeľuje palivo, muníciu i padáky spôsobom, ktorý normálny smrteľník za kniplom nemôže pochopiť. Veliteľ zodpovedá predovšetkým za splnenie cieľa letky.

³ [Billows]: riadiaca letisková veža nezodpovedá za to, čo robia piloti, ale zodpovedá za všetky kolízie lietadiel v jej oblasti.

⁴ [Billows]: meteorologická stanica poskytuje informácie o prostredí a nezodpovedá za priebeh jednotlivých letov.

nické riziká, vnútorné a vonkajšie riziká, organizačné riziká, personálne riziká, environmentálne riziká a p. [Späť](#)

Klasifikácia projektov

Klasifikácia projektov je členenie [projektov](#) na [druhy projektov](#) podľa rôznych hľadísk, napr. podľa [predmetu](#) projektu (výstavbové projekty, výskumno - vývojové projekty, organizačné projekty, informačno – technologické projekty), 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](#) a [univerzálny projekt](#).

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

Špecifiká jednotlivých druhov projektov vyplývajú z ich technicko – technologických rozdielov a z rozdielov v ich [prostrediach](#). Technicko – technologické a environmentálne rozdiely týchto projektov kladú špecifické nároky nielen na odbornú, ale aj na manažérsku [spôsobilosť](#) ich manažérov.

[Manažér projektu](#) určitého druhu musí spĺňať nároky na manažéra vonkajšieho alebo vnútorného projektu súbežne s nárokmi na technicko – technologickú odbornosť ľudí, pripravujúcich a uskutočňujúcich príslušné projekty. Tak napríklad v prípade výstavbových projektov sú to požiadavky, vyplývajúce zo stavebného zákona, zákona o autorizovaných architektoch a stavebných inžinieroch a zákona o stavebných výrobkoch. Ak túto úlohu dobre nezvládnu, ohrozujú nielen ziskovosť projektu a dobré meno zhotoviteľa, ale aj kvalitu a bezpečnosť používania [výstupov projektu](#). [Späť](#)

Kľúčová spôsobilosť

Kľúčová [spôsobilosť](#) je schopnosť účinne použiť osobné zručnosti a postoje (alebo zručnosti a postoje [trvalej organizácie](#)) pre dosiahnutie dôležitej konkurenčnej výhody. Má tri dôležité znaky: [pridanú hodnotu](#) pre zákazníka, nedá sa ľahko napodobniť a otvára nové [príležitosti](#). [Späť](#)

Komisionárska zmluva

Komisionárska zmluva zaväzuje komisionára, že pre komitenta zariadi za odplatu [zmluvné riadenie projektu](#) uskutočnením právnych úkonov alebo inej činnosti vo svojom mene a na svoj účet. Komisionár má na rozdiel od mandátára nárok na odplatu, len keď riadne vykoná sľúbenú činnosť a dosiahne [ciele projektu](#). Tým preberá zodpovednosť za zvládnutie [dopadov rizík projektu](#), čo sa zvyčajne odrazí vo vyššej cene zmluvného riadenia projektu oproti [mandátnej zmluve](#). [Späť](#)

Komplexnosť projektu

Komplexnosť projektu je charakteristika, ktorá sa používa na určenie vhodného prístupu k riadeniu príslušného [projektu](#) vrátane nárokov na [odbornú spôsobilosť manažér komplexných projektov IPMA](#) stupeň B[®]. Pre určenie komplexnosti projektu sa podľa [SC](#) používajú tieto charakteristiky projektu:

- výstupy, hodnotenie výsledkov projektu,
- zúčastnené strany, integrovanosť,
- kultúrne a sociálne súvislosti,
- stupeň inovatívnosti, požiadavky na koordináciu,
- organizácia projektu,
- vedenie, tímová práca, rozhodovanie,
- prostriedky aj finančné,
- riziká a príležitosti,
- metódy projektového riadenia, nástroje a techniky.

Opisovaný projekt (pre IPMA stupeň B[®]) má spĺňať aj nasledovné požiadavky:

1. ukončený alebo aspoň významne rozpracovaný projekt, ktorý uchádzač v rozhodujúcej miere a v zodpovednej funkcii spoluvytváral,

2. parametre projektu

- skutočné trvanie projektu (> 6 mesiacov) a alebo
 - skutočné náklady projektu (> 40.000,- Euro) a alebo
 - projektový tím (> 6 osôb)
- ## 3. zložitosť projektu (účastníci projektu)

- odborné disciplíny (> 3)
- externí projektoví partneri (> 2)
- využitie prvkov projektového riadenia.

Vhodnú úroveň odbornej spôsobilosti opisuje [SPS. Späť](#)

Komplexný projekt

Komplexný projekt je projekt, ktorý spĺňa kritériá [komplexnosti projektu](#), používané pre overovanie [odbornej spôsobilosti na projektové riadenie](#) uchádzačov o certifikát [manažér komplexných projektov](#). [Späť](#)

Komunikácia

Komunikácia je vzájomné pôsobenie medzi [zúčastnenými stranami](#) a [prostredím projektu](#) prenosom 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 poradami 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. [Manažér projektu](#) má priebežne zisťovať, analyzovať a ihneď riešiť komunikačné [problémy](#) v projekte ([riadenie komunikácie](#)).

Najčastejšie problémy v komunikácii vznikajú z toho, že:

- manažér verí, že jeho hodnoty sú nadradené voči ostatným; dôsledkom sú hodnotové [rozpory](#) predstaviteľov rôznych [zúčastnených strán](#), ktorým sa dá predchádzať dohodou o kritériách [úspechu projektu](#),
- pri odosielaní informácie sa neuvedie účel informácie, možnosti overenia informácie, presný adresát, či sa požaduje odpoveď a p.,
- pri odosielaní informácie sa používa vlastný odborný žargón a skratky bez ohľadu na to, či tomu rozumie prijímateľ informácie,
- pri prijímaní informácie sa nevenuje dostatočná pozornosť názorom a požiadavkám odosielateľa informácie,
- informácie sa prijímajú selektívne: podvedome vnímame len to, čo počuť chceme,
- nedostatočná spätná väzba alebo len formálna spätná väzba (bez zohľadnenia spätnej informácie v ďalšom konaní),
- informačné systémy zúčastnených strán nie sú kompatibilné,
- sa používa komplikované vyjadrovanie, nerešpektuje sa gramatika, písomný prejav je plný preklepov (nie vždy iba úsmevných a pochopiteľných).

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

Konečný výstup

Konečný [výstup projektu](#) (vonkajší výstup) je [produkt](#), ktorý sa [odovzdáva obstarávateľovi](#) samostatne alebo ako súčasť [produktu projektu](#). Porovnaj: [priebežný výstup](#). [Späť](#)

Konfigurácia projektu

Konfigurácia projektu je [hierarchická štruktúra produktu](#), doplnená o usporiadaný súpis technických (funkčných, či úžitkových), fyzických a ekonomických vlastností všetkých [výstupov projektu](#). Každá položka konfigurácie je predmetom [riadenia konfigurácie](#). [Späť](#)

Konflikt

Konflikt je silový (agresívny a preto aj deštruktívny) spôsob riešenia [rozporov zúčastnených strán](#), ktorý vždy ohrozuje dosiahnutie [cieľov projektu](#). Riešenie konfliktom neodporúčame preto, že sa tu uplatňuje „právo silnejšieho“ namiesto „sily práva“. Ak niekomu nevadí takéto nemorálne riešenie, mal by počítať aspoň s tým, že porazená strana sa skôr, alebo neskôr zmôže k odvete, ktorá vždy zvyšuje cenu pôvodného „víťazstva“.

Poznámka: v slovenčine aj v angličtine má slovo konflikt viacero významov. Pre potreby tohto slovníka sme tieto významy rozdelili do dvoch skupín.

1. skupina vysvetľuje konflikt ako nezhodu, [rozpor](#), nesúhlas, kontroverziu, disonanciu, antagonizmus, nárok viacerých strán na tú istú vec, alebo rozdiel ich názorov na spoločnú situáciu a p. Takto sa konflikt chápe aj v anglických textoch o projektovom riadení, t.j. často bez väzby na konkrétny spôsob riešenia konfliktu.

2. skupina vysvetľuje konflikt ako silový (mocenský) spôsob riešenia rozporu cieľov, názorov atď.: konflikt je zápas, [kríza](#), hádka, škriepka, incident, konfrontácia, zrážka, stret, vojna.

V tomto slovníku sme pre definíciu konfliktu prijali druhý z uvedených prístupov, aby sme ho odlišili od rozporu. [Späť](#)

Konflikty a krízy

[Konflikty](#) a [krízy](#) je prvok [sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.12 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) efektívne riešiť [rozpory](#) medzi [zúčastnenými stranami](#) a krízy. [Späť](#)

Kontrola a správy

Kontrola a správy je prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.16 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) efektívne uskutočňovať 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 [cyklu riadenia projektu](#), ktorá nasleduje za [plánovaním projektu](#) a je súbežná so skupinou procesov [uskutočňovania projektu](#). Uskutočňuje sa v [termínoch kontroly](#).

Kontrola projektu zahŕňa porovnávanie skutočnej [výkonnosti projektu](#) s [porovnávacou základňou](#) a prijímanie [nápravných opatrení](#) na zníženie [výkonových odchýliek](#) alebo [nákladových odchýliek](#) od nej alebo na jej úpravu.

Kontrola projektu zahŕňa tieto procesy:

1. vytvorenie efektívneho [spravodajstva o projekte](#) a systému včasného varovania,
2. [uznanie prác a výstupov](#),
3. sledovanie [výkonnosti projektu](#) k zadaným termínom kontroly (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 postupu projektu,
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.

Kontrola sa môže robiť ako [pravidelná kontrola](#) alebo ako [príležitostná kontrola](#).

V prípade skúseného, [spoľahlivého](#) a [odborne spôsobilého](#) manažéra projektu môžu [zúčastnené strany](#) uznať „[riadenie podľa výnimiek](#)“. [Späť](#)

Kontrolný míľnik

Kontrolný [míľnik](#) je zreteľne určená [udalosť termínu kontroly](#) v [časovom pláne projektu](#) alebo ako mimoriadna požiadavka [zadávatel'a projektu](#). Na rozdiel od [rozhodovacieho míľnika](#) predpokladá len tri možnosti ďalšieho uskutočňovania projektu: 1) pokračovať, 2) pozastaviť, 3) skončiť a vyradiť z [portfólia projektov a programov](#). Môže byť rozmiestnený v pravidelných časových úsekoch, na rozhraní [fáz](#) alebo [manažérskych etáp](#) projektu alebo podľa [riadenia podľa výnimiek](#). Niekedy môže byť totožný s rozhodovacím míľnikom. Kontrolné míľniky určuje zadávateľ projektu. [Späť](#)

Kontrolný zoznam

Kontrolný zoznam je usporiadaný zoznam všetkých položiek, ktoré sa môžu vyskytnúť v súvislosti s [projektom](#). Môže to byť napríklad kontrolný zoznam [výstupov](#) alebo [produktov](#) projektu a p. 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, vypočítať 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 odhaľuje 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. Odmieťa riešenia a závery, založené iba na pocitoch a predsudkoch.

Logické otázky a riešenia sa v [organizácii projektu](#) komunikujú ľahšie. Mali by viesť k predvídateľnejšiemu a lepšiemu riaditeľnému 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 spôsobilosť [manažéra projektu](#) pomôcť radou inej osobe, zodpovednej za nejakú prácu. [Späť](#)

Kritériá úspechu projektu

Kritériá úspechu projektu sú prípustné odchýlky splnenia konkrétnych [cieľov projektu](#) stanovené tak, aby ešte bolo možné hovoriť o [úspechu projektu](#).

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

- kritériá [obstarávateľa](#),
- kritériá ostatných [zúčastnených 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](#)

Kritérium plnenia cieľa

Kritérium plnenia cieľa je merateľná veličina, ktorou možno zistiť mieru, kvalitu, technickú alebo ekonomickú úroveň [produktu](#) a termín splnenia [cieľa](#) alebo [účelu projektu](#).

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](#) a [kritický reťazec](#). [Späť](#)

Kritický činiteľ neúspechu projektu

Kritický činiteľ neúspechu projektu je taký vplyv z [prostredia projektu](#), ktorý má rozhodujúci význam pre zlyhanie určitého projektu. Je to opak [kritického činiteľa úspechu projektu](#), t.j. napríklad nesúlad skutočného vývoja makroprostredia projektu s predpokladmi projektu, nedostatočná uskutočniteľnosť projektu a neúspešné riadenie projektu. Neúspech projektu môže vyvolať neprítomnosť ktoréhokoľvek z [kritických činiteľov úspechu](#). [Späť](#)

Kritický činiteľ úspechu projektu

Kritický činiteľ [úspechu projektu](#) je taký vplyv z [prostredia projektu](#), ktorý má rozhodujúci význam pre dosiahnutie úspechu určitého projektu. Sú tri rozsiahle skupiny činiteľov:

- vývoj prostredia projektu,
- ekonomická, finančná, ekologicko - sociálna a technologická [uskutočniteľnosť](#) projektu,
- [úspech riadenia projektu](#).

Poradie ich významu závisí od prostredia konkrétneho projektu a od ich možných [dopadov](#) na projekt. Úlohou manažéra projektu je vyhľadávať a posilňovať kladné dopady a zmierňovať záporné dopady všetkých týchto činiteľov. Pozri aj [kritériá úspechu](#). [Späť](#)

Kritický reťazec

Kritický reťazec je postupnosť pôvodne nekritických [činností](#), ktorá končí v niektorej z činností [kritickej cesty](#) a ktorá môže ohroziť termíny na kritickej ceste preto, že sa v dôsledku výskytu nejakého [rizika projektu](#) predĺži jej [trvanie](#) (napr. tieto činnosti nebudú mať dosť [prostriedkov](#)). [Späť](#)

Kríza

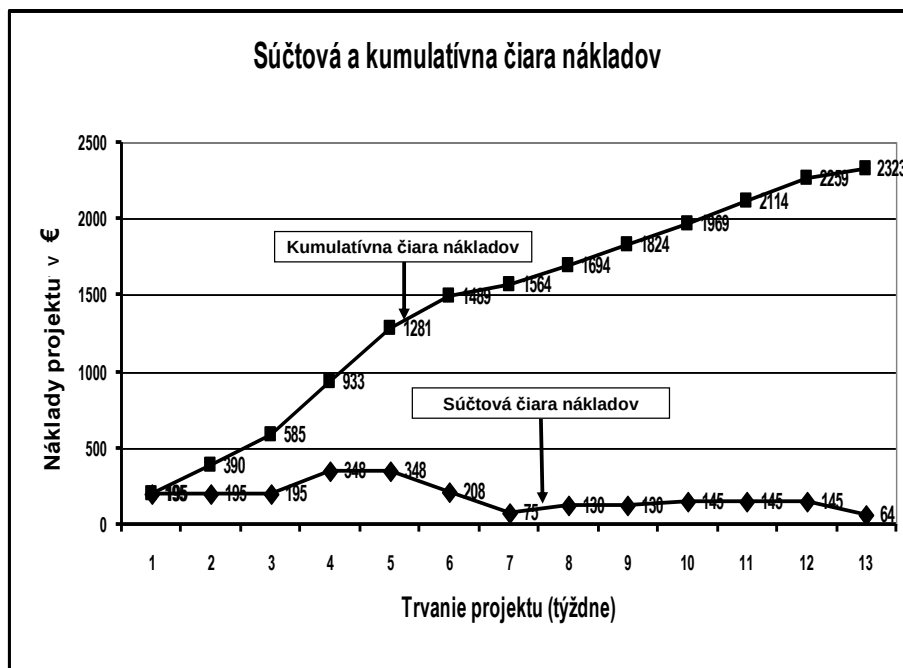
Kríza [projektu](#) je nebezpečný stav, typický kombináciou viacerých neriešených alebo zle riešených [problémov](#) projektu s nedostatkom východísk, [rozpormi](#), blokadou [komunikácie](#) alebo s ochromením činnosti [manažéra projektu](#) a [projektového tímu](#). Kríza bezprostredne ohrozuje splnenie [cieľov projektu](#). Krízu projektu odporúčame začať riešiť [triážou 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](#) (tiež S-krivka) vyjadruje priebeh množstiev nárokov [projektu](#) na daný prostriedok alebo na [náklady](#) v čase, sčítaných od začiatku projektu k danému času. Typický je „S“ tvar získanej čiary. Zvyčajne má na začiatku pomalšie stúpanie, potom strmšie a ku koncu projektu opäť pomalšie. Nezamieňať so [súčtovou čiarou nárokov na prostriedok](#).



[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. Je to teda širší pojem, ako „len“ [úspech projektu](#). Kvalita projektu zahŕňa okrem úspechu projektu aj kvalitu [plánu riadenia projektu](#) a spokojnosť [zúčastnených strán](#) (predovšetkým [obstarávateľa projektu](#)) s priebehom projektu. Spokojnosť s priebehom projektu je spokojnosť najmä s [komunikáciou](#), riešením [zmien projektu](#), [zmluvných nárokov](#) a [rozporov](#).

Plánovanie a kontrola kvality projektu je povinnosťou [manažéra projektu](#). Kvalita projektu je preto aj prvok skupiny technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.5 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť](#) manažéra projektu dosiahnuť vysokú kvalitu projektu. Pozri [riadenie kvality projektu](#). [Späť](#)

Kvalita výstupu projektu

Kvalita [výstupu projektu](#) je stupeň odsúhlasených požiadaviek na používateľské a technické vlastnosti výstupu [projektu](#). Tvorí súčasť [kvality projektu](#). [Späť](#)

Kvalitatívna analýza rizík a príležitostí

Kvalitatívna [analýza rizík a príležitostí](#) je analýza, používajúca kvalitatívne hodnotenie pravdepodobností (napr. nízka, stredná, vysoká pravdepodobnosť) a dopadov (malý, stredný, veľký dopad) [rizík](#) a [príležitostí](#). [Späť](#)

Kvantitatívna analýza rizík a príležitostí

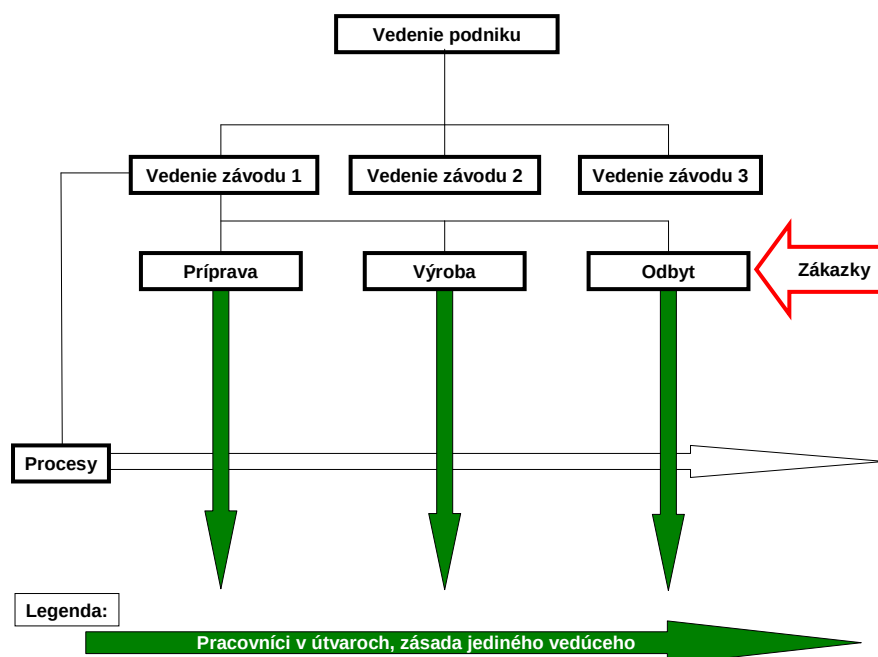
Kvantitatívna [analýza rizík a príležitostí](#) je analýza, používajúca kvantitatívne hodnotenie pravdepodobností (napr. percentami alebo absolútnymi číslami) a dopadov [rizík](#) a [príležitostí](#) (napr. v peňažných alebo časových jednotkách a p.). [Späť](#)

L

Líniová organizačná štruktúra

Líniová organizačná štruktúra je také usporiadanie riadiacich vzťahov v [trvalej organizácii](#), v ktorom

sú rozhodovacie a riadiace právomoci usporiadané zhora nadol a zodpovednosť za plnenie úloh je usporiadaná zdola nahor. Každý pracovník podlieha iba jednému vedúcemu špecializovaného útvaru trvalej organizácie. Často sa nazýva aj funkcionálnou organizačnou štruktúrou. Používa sa najmä v trvalých organizáciách, ktoré svoju prácu organizujú predovšetkým ako trvalé procesy.



Pozri aj: [maticová organizačná štruktúra](#), [projektová organizačná štruktúra](#). [Späť](#)

Logická matica

Logická matica: pozri [logický rámec](#). [Späť](#)

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 projektu](#) alebo [programu](#), [účel](#), [produkt projektu](#) a [pracovné balíky](#) projektu,
- stĺpce a ich usporiadanie (horizontálna logika) opisujú projekt, objektívne kritériá plnenia účelu, objektívne kritériá plnenia cieľov, zdroje informácií pre ich overenie a predpoklady [uskutočnenia](#) projektu. [Späť](#)

L'

L'udské zdroje

L'udské zdroje sú [pracovníci](#) projektu.

Poznámka: neodporúčame používať pojem „ľudské zdroje“, pretože ak je potrebné odlišiť zdroj pracovníkov (vlastní pracovníci, pracovníci z agentúry, zahraniční pracovníci a p.), vedie to k neprirodzenej slovnej kombinácii „zdroj ľudského zdroja“. [Späť](#)

M

Makroprostredie

Makroprostredie je prostredie [trvalej organizácie](#) alebo [projektu](#) spoločné pre všetky organizácie na určitom území alebo v určitom hospodárskom odvetví a p. Porovnaj: [mikroprostredie](#). Makroprostredie organizácie zahŕňa:

- politické prostredie (štátna správa a samospráva),
- ekonomické prostredie (miestne, národné a medzinárodné hospodárstvo),

- ekologické prostredie (životné prostredie),
- sociálne prostredie (občania a ich spôsob života, vzájomné vzťahy),
- technicko – technologické prostredie (zariadenia a technológie, podporujúce činnosti ľudí, vedecko – technický rozvoj). [Späť](#)

Manažér komplexných projektov

Manažér [komplexných projektov](#) je Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny SR schválená typová pozícia zaradená do povolania [Manažér projektov a programov](#). Certifikovaný manažér komplexných projektov je názov pre IPMA stupeň B[®] odbornej spôsobilosti na projektové riadenie. [Späť](#)

Manažér portfólia

Manažér portfólia je názov funkcie pre osobu, ktorú poveril vrcholový vedúci [trvalej organizácie](#) riadením [portfólia projektov](#) a [programov](#) tejto organizácie.

Manažér portfólia má chcieť a vedieť riadiť určovanie priorít jednotlivých častí portfólia a pridelovanie [prostriedkov](#) organizácie jednotlivým projektom a programom. Ak túto úlohu nezvládne, vyvolá prerušenie, či oneskorenie jednotlivých projektov a programov v dôsledku nedostatku prostriedkov. Ak sú tieto projekty súčasťou viacerých programov alebo [multiprojektov](#), tak sa škody z chybného riadenia portfólia pochopiteľne znásobujú.

Prekrývanie procesov [cyklu riadenia projektu](#) s fázami [životného cyklu projektu](#) a s fázami [životného cyklu produktu](#) a [životného cyklu organizácie](#) je zdrojom ďalších nárokov na manažéra portfólia.

Manažér portfólia má mať [spôsobilosť na projektové riadenie](#) na stupni IPMA A[®]: certifikovaný riaditeľ projektov. [Späť](#)

Manažér programu

Manažér programu je názov funkcie pre osobu, ktorú poveril [zadávateľ](#) projektu alebo iný zodpovedný vedúci [trvalej organizácie](#) uskutočniť príslušný [program](#). Manažér programu riadi manažérov projektov v programe, majúci právomoci a zodpovednosti za každodenné riadenie programu.

Manažér programu má chcieť a vedieť riadiť [prínosy](#) jednotlivých projektov programu k strategickým cieľom organizácie. Ak túto úlohu nezvládne, ohrozuje prerušenie, či oneskorenie ktoréhokoľvek z projektov programu splnenie spoločných cieľov programu.

Prekrývanie procesov [cyklu riadenia projektu](#) s fázami [životného cyklu projektu](#) a s fázami [životného cyklu produktu](#) a [životného cyklu organizácie](#) je zdrojom ďalších nárokov na manažéra programu.

Manažér programu má mať [spôsobilosť na projektové riadenie](#) aspoň na stupni IPMA B[®]: certifikovaný manažér komplexných projektov, prípadne na stupni IPMA A[®]: certifikovaný riaditeľ projektov.

Manažér projektu

Manažér projektu je osoba, ktorú poveril [zadávateľ](#) projektu alebo iný zodpovedný vedúci [trvalej organizácie](#) uskutočniť príslušný [projekt](#). Manažér projektu je v tomto zmysle označenie pracovného postavenia, či funkcie bez ohľadu na to, či dotyčná osoba má alebo nemá [odbornú spôsobilosť](#) pre výkon tejto funkcie. Manažér projektu nie je [projektant](#). Manažér projektu vedie [projektový tím](#), majúci právomoci a zodpovednosti za každodenné [riadenie projektu](#). Manažér projektu môže byť interný zamestnanec trvalej organizácie, ktorá projekt uskutočňuje a môže to byť tiež externý pracovník. Pre trvalé organizácie, ktorých hlavnou činnosťou nie je uskutočňovanie projektov, je výhodnejšie najatť na riadenie konkrétneho projektu externého odborníka ([zmluvné riadenie projektu](#)).

Manažér projektu má dostať jasné poverenie na vedenie konkrétneho projektu, napríklad prostredníctvom písomnej zmluvy. Nestačí všeobecná povinnosť „riadiť projekty“, uvedená v pracovnej zmluve organizácie so zamestnancom. Externý manažér projektu má takéto poverenie zvyčajne v zmluve, na základe ktorej uskutočňuje [zmluvné riadenie projektu](#) pre danú trvalú organizáciu. Pri preberaní rozbehnutého projektu novým manažérom projektu sa odporúča urobiť [triáž projektu](#).

Manažér projektu zodpovedá [riadiacemu výboru projektu](#) za plnenie [cieľov projektu](#).

Manažér [vnútorného projektu](#) má chcieť a vedieť integrovane riadiť prípravu a uskutočnenie projektu, nasadenie disponibilných [prostriedkov](#), jeho časový priebeh a kvalitu [výstupov projektu](#), [zmeny projektu](#), riešiť konflikty s [okolím projektu](#). Ak túto úlohu nezvládne, ohrozuje splnenie [účelu](#) projektu.

Manažér [vonkajšieho projektu](#) (manažér [zákazky](#)) má chcieť a vedieť riadiť nasadenie disponibilných prostriedkov na projekte, najmä výber a následnú koordináciu dodávateľov a zhotoviteľov jednotlivých výstupov projektu, jeho časový priebeh a kvalitu výstupov projektu, zmeny projektu, riešiť [konflikty](#) s okolím projektu. Ak túto úlohu nezvládne, ohrozuje [úspech projektu](#) a dobré meno trvalej organizácie - zhotoviteľa výstupov projektu.

Manažér jednoduchého vnútorného alebo vonkajšieho projektu má mať [odbornú spôsobilosť na projektové riadenie](#) aspoň na stupni IPMA C®: certifikovaný [projektový manažér](#).

Manažér [multiprojektu](#) alebo manažér [komplexného projektu](#) má chcieť a vedieť delegovať svoje povinnosti a práva, týkajúce sa čiastkových projektov na manažérov podprojektov. V nadväznosti na to má chcieť a vedieť aj koordinovať činnosti manažérov podprojektov. Ak tieto úlohy dobre nezvládne, prenášajú sa poruchy z jedného podprojektu na všetky nadväzné podprojekty. Manažér multiprojektu má tiež chcieť a vedieť venovať sa najmä spoločným problémom multiprojektu. Ak nezvládne túto úlohu, v lepšom prípade len pomáha manažérom jednotlivých podprojektov bez „ťahu na bránu“, bez potrebnej koordinácie podprojektov. V horšom prípade im zavádzia, vnáša nejasnosti a protirečenia, vyvoláva chaos. Manažér multiprojektu a komplexného projektu má mať [spôsobilosť na projektové riadenie](#) aspoň na stupni IPMA B®: certifikovaný manažér komplexných projektov.

Manažér projektu je zvyčajne odborník na [predmet projektu](#), ale často nie je aj [odborník na projektové riadenie](#), pretože tento názov nie je legislatívne chránený tak, ako napr. autorizovaný stavebný inžinier alebo atestovaný lekár. Nielen kvôli zvučnému názvu, ale aj kvôli dobrému platu sa na tieto miesta hlásia aj uchádzači, ktorí nemajú primerané manažérske vzdelanie (pozri tiež: [projektitída](#)). Na spoznanie profesionality projektových manažérov slúži nezávislé overovanie [odbornej spôsobilosti](#) pre riadenie projektov, t.j. [certifikácia odborníkov na projektové riadenie](#). Pozri aj [projektový manažér](#), [manažér projektov a programov a riaditeľ projektov](#). [Späť](#)

Manažér projektov a programov

Manažér projektov a programov je vysokokvalifikovaný pracovník, ktorý zodpovedá za riadenie [projektu](#), [programu](#) alebo [portfólia](#) projektov [trvalej organizácie](#). Je to tiež označenie [povolania manažér projektov a programov](#) v rámci Integrovaného systému typových pozícií (ISTP, pozri [www.istp.sk](#)) Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Toto povolanie obsahuje štyri [typové pozície](#): [riaditeľ projektov](#), [manažér komplexných projektov](#), [projektový manažér](#) a člen [projektového tímu](#). [Späť](#)

Manažér zákazky

Manažér zákazky je [manažér projektu](#) v prípade [vonkajšieho projektu](#). [Späť](#)

Manažérska etapa

Manažérska etapa je úsek [projektu](#), na konci ktorého [riadiaca rada projektu](#) alebo [riadiaci výbor projektu](#) preskúma opodstatnenosť pokračovania projektu. Rozhodnutie o pokračovaní, alebo o predčasnom [ukončovaní projektu](#) vychádza z priebežnej [správy o stave projektu](#). Rozhodnutie vychádza z porovnania uskutočnených [činností](#), vynaložených [nákladov](#) a dosiahnutých [prínosov projektu](#) s plánovanými hodnotami. Projekt má zvyčajne viacero manažérskych etáp podľa toho, kedy je vhodné rozhodnúť o pokračovaní projektu. Manažérske etapy sa na rozdiel od [etáp projektu](#) nesmú prekryvať. Časový plán a spôsob overovania prínosov je v [pláne overenia prínosov](#). Manažérska etapa nie je [skupina procesov riadenia projektu](#). [Späť](#)

Mandátna zmluva

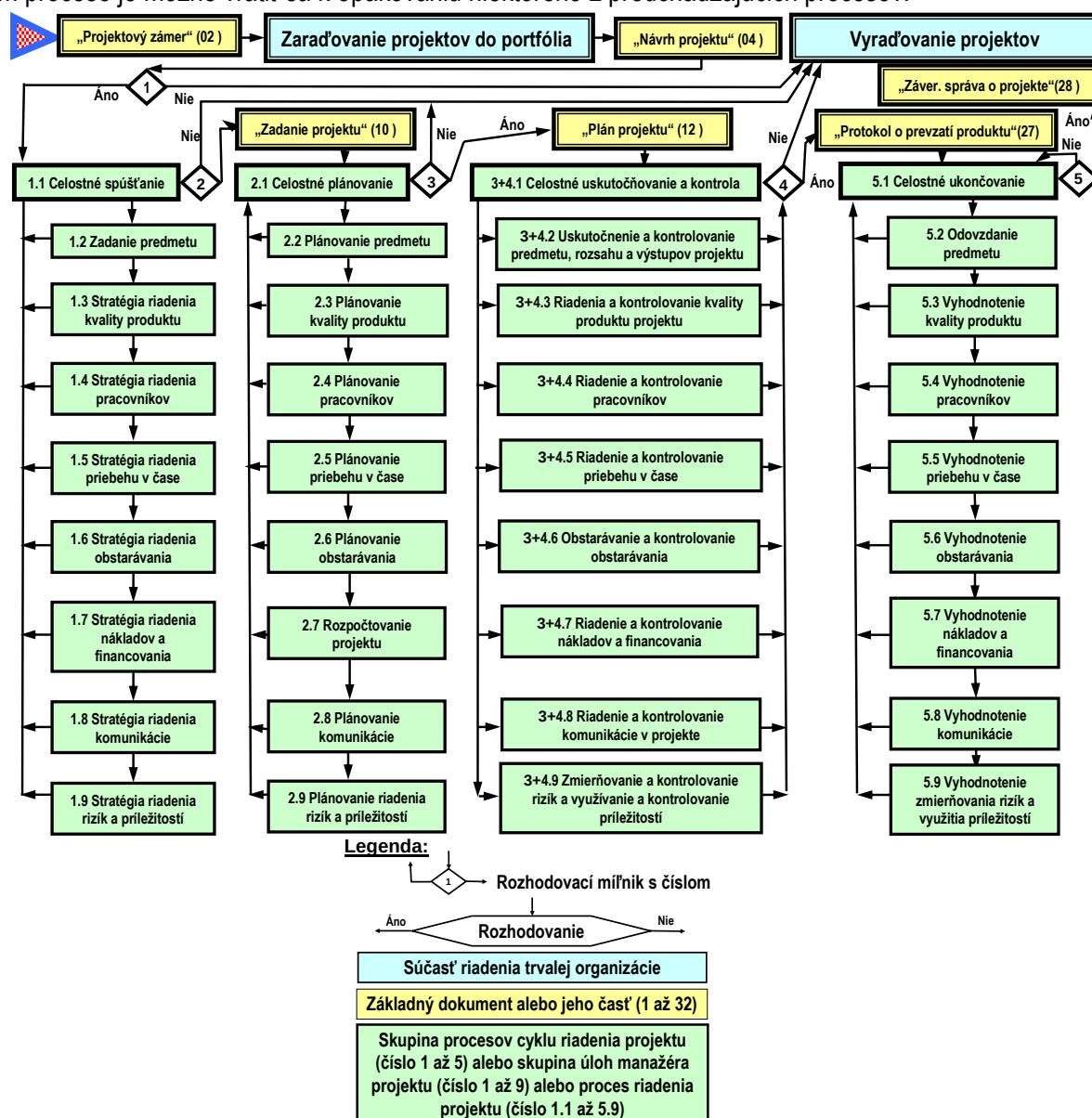
Mandátna zmluva zaväzuje mandatára, že pre mandanta zariadi za odplatu [zmluvné riadenie projektu](#) uskutočnením právnych úkonov alebo inej činnosti v mene mandanta a na účet mandanta. [Manažér projektu](#) je ako mandatár zodpovedný za poskytovanie poradenstva a vedenia [projektu obstarávateľovi](#)

s potrebnou odbornou starostlivosťou. Mandatárovi vznikne nárok na odplatu, keď riadne vykoná sľúbenú činnosť. Ak mandatár konal so všetkou odbornou starostlivosťou, nezodpovedá za to, či sa [ciele projektu](#) naozaj dosiahli (ak zo zmluvy nevyplýva niečo iné). Mandatár teda nepreberá zodpovednosť za zvládnutie [dopadov rizík projektu](#) oproti zmluvnému riadeniu podľa [komisionárskej zmluvy](#). [Späť](#)

Mapa riadenia projektu

Mapa riadenia [projektu](#) zobrazuje 45 procesov riadenia [projektu](#). Toto zobrazenie môže mať grafickú, alebo tabuľkovú podobu. Každý z týchto procesov je prienikom jednej z deviatich [skupín úloh manažéra projektu](#) s jednou z piatich [skupín procesov cyklu riadenia projektu](#). Cyklu riadenia projektu predchádza [zaraďovanie vnútorného projektu do portfólia](#) alebo [zaraďovanie vonkajšieho projektu do portfólia](#) projektov trvalej organizácie. Podobne ide aj o zaraďovanie [programu](#) do [portfólia](#) projektov a programov [trvalej organizácie](#).

Nadväznosti týchto procesov vyjadrujú postupnosť ich vykonávania počas riadenia projektu. Po každom procese je možné vrátiť sa k opakovaniu niektorého z predchádzajúcich procesov.



Procesy sa ďalej členia na úlohy a tie na kroky. Toto podrobnejšie členenie graficky nezobrazujeme, využíva ho ale [plán riadenia projektu](#) v [Príručke pre profesionálne riadenie projektov](#) *Uzda na projekt®*. Podrobnosti o príručke sú na www.uzdanaprojekt.sk. [Späť](#)

Marketing projektu

Marketing projektu je získavanie informácií z [prostredia projektu](#) o postojoch [zúčastnených strán](#) k

[projektu](#) a poskytovanie informácií o [účele](#), spôsobe uskutočňovania a dopadoch projektu na jeho prostredie. Účelom marketingu projektu je zmierňovať odpor prostredia proti projektu riešením záporných dopadov na prostredie projektu a aj takto získavať podporu pre projekt. Plán marketingu projektu je súčasťou [plánu riadenia projektu](#). [Späť](#)

Matica pravdepodobností a dopadov

Matica pravdepodobností a dopadov je [nástroj](#) na zobrazenie [pravdepodobností](#) výskytu [stochastických 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 viacúrovňový textový, grafický a číselný opis [organizácie projektu](#), zobrazujúci vzťah prvkov [hierarchickej štruktúry prác](#) k tým organizačným jednotkám, ktoré ich majú uskutočniť. Zobrazuje sa prostredníctvom tabuľky (známej tiež ako tabuľka alebo matica [RACI](#) alebo [RAM](#)). Matica zodpovedností opisuje v riadkoch procesy a úlohy [manažéra projektu](#) a jeho spolupracovníkov alebo [pracovné balíky](#) a [činnosti projektu](#). V stĺpcoch opisuje [právomoci](#) a zodpovednosti [účastníkov projektu](#). Tento nástroj pomáha zabezpečiť, že každá položka hierarchickej štruktúry prác alebo [súpisu prác](#) je priradená osobe, zodpovednej za jej vykonanie. V tu uvedenej podobe zodpovedá pojmu [hierarchická štruktúra organizácie projektu](#).

Kód položky WBS		Termín dodania výstupu	Mer.jed.	Množstvo	Zúčastnené strany (kód organizácie)			
					ZS 1	ZS 2	ZS 3	ZS 4
01		02	03	04	05	06	07	08
01					Z	V		K
02					K		V	
03						Z	K	V
Atd.								

ZS = Zúčastnená strana

V = Vykona [činnosť](#) (splní úlohu)

/ R = Responsible

Z = Zodpovedá za výsledok činnosti

/ A = Accountable

K = Konzultuje (treba s ním konzultovať alebo inak kooperovať) / C = Consulted, cooperating

I = Informovaný (treba ho informovať)

/ I = Informed

Najnižšia organizačná úroveň tohto zobrazenia je nákladové stredisko. Hierarchickú štruktúru organizácie projektu je potrebné aktualizovať, keď dôjde ku [zmenám projektu](#). [Späť](#)

Maticová organizačná štruktúra

Maticová organizačná štruktúra je také usporiadanie [trvalej organizácie](#), v ktorom [manažér projektu](#) a líniový manažér trvalej organizácie riadia prácu tých istých pracovníkov v závislosti od ich poverenia.

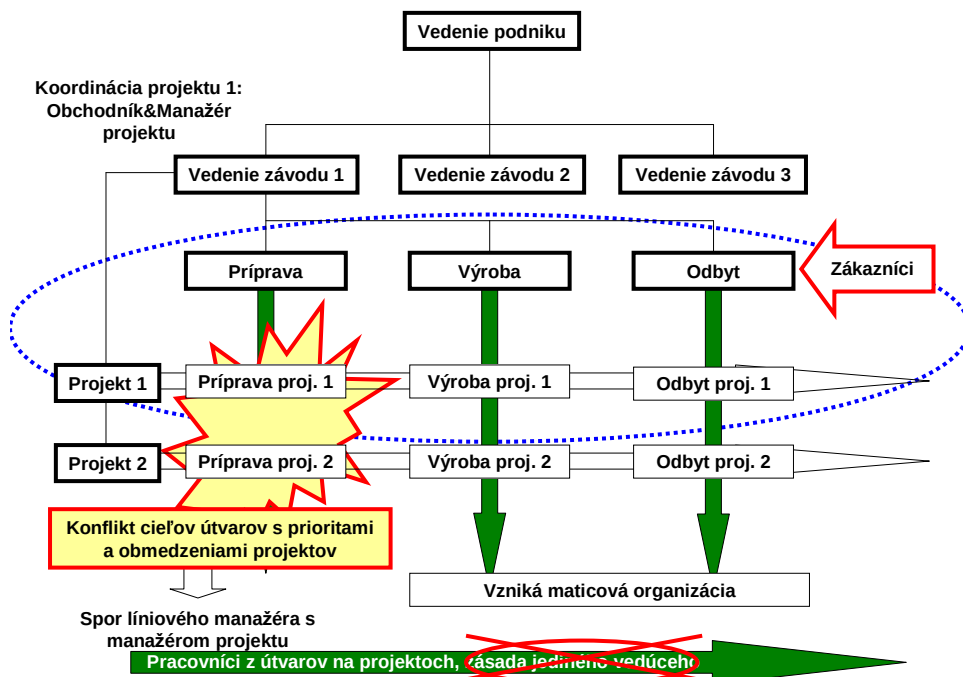
Jednotliví členovia [projektových tímov](#) zostávajú na svojich miestach v organizačnej štruktúre trvalej organizácie, na ktorých plnia rutinné úlohy pod vedením líniového manažéra. Súbežne pracujú na projekte pod vedením manažéra [projektu](#). Využívanie maticovej organizácie je vhodné v prípadoch 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](#),
- dvojité podriadenosť pracovníkov v rámci projektu a v rámci trvalej organizácie,
- vznik konfliktných situácií medzi členmi tímov a tiež medzi projektovými a líniovými manažérmi.



Pozri aj: [Líniová organizačná štruktúra](#), [projektová organizačná štruktúra](#). [Späť](#)

Maximálna cena

Maximálna [cena projektu](#) je dohoda [obstarávateľa](#) so [zhotoviteľmi](#) diela o maximálnom konečnom obnose peňazí za [projekt](#), uskutočnený podľa [súpisu prác](#), tvoriaceho súčasť zmluvy o dielo. Výsledná cena môže byť aj menšia, ak zhotoviteľ uskutoční projekt s nižšími nákladmi, ako plánoval pri uzatváraní zmluvy o dielo a má záujem vybudovať alebo udržať dobrý vzťah s obstarávateľom s výhľadom na budúce zákazky od neho. Výhody a nevýhody tohto typu dohody o cene sú obdobné ako výhody a nevýhody pevnej ceny. Zvláštnym prípadom maximálnej ceny je [cieľová cena](#). [Späť](#)

Mediácia

Mediácia je mimosúdna činnosť, predstavujúca [vyjednávanie](#) prostredníctvom tretej strany – mediátora (sprostredkovateľa). Mediátor je neutrálna fyzická alebo právnická osoba, ktorá pomáha sporiacim sa stranám dobrovoľne dosiahnuť spoločné riešenie ich [rozporu](#). Účastníci rozporu teda nekomunikujú priamo, ale cez sprostredkovateľa. Postup mediácie nemusí byť záväzný, ale má byť jednoduchý a má vychádzať z jasných pravidiel. [Zúčastnené strany](#) sa môžu písomne dohodnúť o riešení ich rozporov mediáciou podľa zákona o mediácii 420/2004 v znení neskorších predpisov. Mediátorom môže byť podľa tohto zákona každá fyzická osoba zapísaná v registri mediátorov (vedie ho Ministerstvo spravodlivosti SR), na ktorej sa osoby zúčastnené na mediácii dohodnú a ktorá funkciu mediátora prijme. Odborne spôsobilých mediátorov sústreďujú mediálne centrá.

Účastníci vyjednávania predstavia mediátorovi na spoločnom zasadnutí svoj názor na [problém](#). Potom mediátor s každou stranou samostatne rozoberá slabiny a prednosti jej prístupu a možné prieniky záujmov s druhou stranou. Opakovane poskytuje hodnotenie pozícií strán a predkladá im odporúčania. Mediátor pomáha stranám, aby sa postupne dopracovali k svojmu spoločnému riešeniu. Úlohou mediátora nie je nájsť a presadzovať riešenie rozporu.

Výhodou mediácie sú nízke náklady a krátke trvanie, odborná spôsobilosť mediátora a nezáväznosť, dôvernosť a pružnosť mediácie. Mediácia je obmedzená „iba“ ochotou, úprimnosťou a otvorenosťou sporiacich sa strán a mediátora. Nevýhodou je, že mediátori sú školení na to, aby posunuli vec vpred bez ohľadu na podstatu rozporu. Preto sa veľmi nezaujímajú o predmet a terminológiu [zmluvy](#). To je problémom, ak jedna strana nesúhlasí s podstatou požiadavky druhej strany a mediátor sa bez ohľadu na to usiluje o dohodu. [Späť](#)

Medzinárodná asociácia projektového riadenia - IPMA

IPMA je najstaršia svetová nezisková profesijná asociácia odborníkov na [projektové riadenie](http://www.ipma.ch) (www.ipma.ch). IPMA sa vyvinula z diskusií 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 sieť 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. Na Slovensku je IPMA zastúpená svojou členskou organizáciou [SPPR](#).

[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](#). [Výkonnosť projektu a jej meranie](#) je tiež prvkom [odbornej spôsobilosti na projektové riadenie](#). [Späť](#)

Merné náklady životného cyklu produktu

Merné náklady životného cyklu produktu sú [nákladové kritérium efektívnosti](#) a vyjadrujú [náklady životného cyklu](#), pripadajúce na jednu jednotku [technickej úrovne produktu projektu](#).

Skratka:	NŽC _{v,MERNÉ}	Merná jednotka =	EUR
Opis:	Súčasná hodnota nákladov životného cyklu, prepočítaná na ročný hodnotový ekvivalent skúmaného obdobia.		
Vzorec:	$N\dot{Z}C_{v,MERNÉ} = SH \ N\dot{Z}C_v / K_v$		
Podľa tohoto kritéria je najvýhodnejší variant „v“, pre ktorý $\varnothing \ N\dot{Z}C_v = MIN!$			
Symboly:			
NŽC _{v,MERNÉ}	= merné náklady životného cyklu, pre variant v = 1, ..., V.		
V	= počet posudzovaných variantov projektu		
K _v	= kapacita produktu pre variant v = 1, ..., V.		

[Späť](#)

Metodika

Metodika je súbor [metód](#) a [nástrojov](#) pre zvládnutie určitého procesu alebo skupiny procesov v konkrétnom prostredí. Pre projektové riadenie už bolo vyvinutých viacero [metódik projektového riadenia](#). [Späť](#)

Metodika NYS pre riadenie projektov

Metodika NYS pre [riadenie projektov](#) je jednotná [metodika projektového riadenia](#). Vznikla v r.2001 pre projekty financované vládou federálneho štátu New York v USA a odvtedy získala celosvetové uznanie. Vychádza z PM BOK® a rozširuje [cyklus riadenia projektov](#) (podľa PM BOK®) o skupinu procesov „vznik projektu“ (Origination).

Jej podrobný opis v angličtine je voľne dostupný na: <http://cio.ny.gov/pmmp/guidebook2/index.htm>. Táto metodika člení cyklus riadenia projektov na:

- [vznik projektu](#) ([súvisí so zaraďovaním vnútorného projektu do portfólia](#)),
- [spúšťanie projektu](#),
- [plánovanie projektu](#),
- [uskutočňovanie](#) a [kontrolovanie](#) projektu,
- [ukončovanie](#) projektu.

[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 HERMES, Method123 (www.method123.com), metodika NYS pre riadenie projektov, Metodika Tasmánie pre riadenie projektov, PRINCE2, TenStep Project Management Process™ (www.TenStep.com) a rôzne iné odvetvové a podnikové metodiky. Certifikátom o zvládnutí ktorejkoľvek takejto metodiky projektového riadenia nie je možné nahradiť certifikát odbornej spôsobilosti na projektové riadenie. [Späť](#)

Metodika Tasmánie pre riadenie projektov

Metodika Tasmánie pre riadenie projektov je jednotná metodika projektového riadenia. Vznikla v r.1996 pre projekty financované vládou federálneho štátu Tasmánie v Austrálii. Jej podrobný opis (najnovšie vydanie je z marca 2005) je voľne dostupný v angličtine na www.egovernment.tas.gov.au. Táto metodika člení riadenie projektu na:

- plánovanie a určenie predmetu projektu,
- riadenie uskutočňovania projektu,
- riadenie zmien projektu,
- riadenie zúčastnených strán projektu
- riadenie rizík,
- riadenie rozporov,
- riadenie kvality,
- podávanie správ o projekte.
- hodnotenie projektu,
- ukončovanie projektu.

[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. Nezamieňať s procedúrou a metodikou. [Späť](#)

Metóda bilančnej tabulky

Metóda bilančnej tabulky je metóda viackriteriálnej prioritizácie projektov v nadväznosti na stratégiu trvalej organizácie. Je to komplexnejší prístup ako metóda monokriteriálnej prioritizácie projektov, pretože okrem finančného pohľadu zohľadňuje aj odbytový (zákaznícky) a vnútorný pohľad a pohľad na možnosti organizačného učenia sa. [Späť](#).

Metóda CPM

Pozri metóda kritickej cesty. [Späť](#)

Metóda „Delphi“

Metóda „Delphi“ je metóda odborného odhadu alebo metóda riešenia problémov v skupine odborníkov, ktorí si vzájomne vymieňajú svoje názory. Výmena názorov môže prebiehať v skupine, sústredenej v jednom čase na jednom mieste alebo v rozptýlenej skupine počas dlhšieho obdobia s využitím telekomunikácie. [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 grafického hodnotenia a kontroly (GERT)

Zovšeobecnená metóda pre plánovanie a kontrolu projektu pomocou hranovo definovaného sieťového grafu, ktorého uzly sú definované ako rozhodovacie udalosti. Činnostiam, vychádzajúcim z také-

hoto uzla je priradená [pravdepodobnosť výskytu udalosti](#). Súčet pravdepodobností výskytu všetkých činností, vychádzajúcich z jedného uzla je rovný 1. To znamená, že jedna ale iba jedna z uvažovaných činností sa uskutoční. Metóda je vhodná pre zobrazovanie projektov so [stochastickými udalosťami](#) (napr. výskumné a vývojové projekty) alebo pre zobrazovanie projektov s [rozhodovacími míľnikmi](#). [Späť](#)

Metóda hodnotenia a kontroly projektu (PERT)

Metóda hodnotenia a kontroly projektu ([PERT](#)) je metóda pre zostavenie a kontrolu [časového plánu projektu](#) pomocou [hranovo definovaného sieťového grafu](#) so stochastickým ohodnotením [trvania](#) činností. Porovnaj: [Metóda CPM](#). [Späť](#)

Metóda individuálnej kalkulácie nákladov

Metóda individuálnej kalkulácie nákladov je priamy výpočet [nákladov](#) na zadanú [kalkulačnú jednotku](#) (napr. na [pracovný balík](#)) s členením na jednotlivé zložky priamych a nepriamych nákladov s využitím údajovej základne, obsahujúcej jednotkové sadzby priamych a nepriamych nákladov. Tieto sadzby môžu byť stanovené konštruktérmi [produktu](#) ako normatívy alebo môžu vychádzať z historických údajových základní. [Späť](#)

Metóda kritického reťazca

Metóda kritického reťazca je metóda [podmieneného časového plánovania](#) so zohľadnením [disponibility prostriedkov](#) na [kritickom reťazci](#) činností v [sieťovom grafe](#). Pozri aj [teória obmedzení](#). [Späť](#)

Metóda kritickej cesty

Metóda [kritickej cesty](#) ([CPM](#)) (tiež: critical path analysis, CPA) je [metóda](#) pre zostavenie a kontrolu [časového plánu projektu](#) pomocou [hranovo definovaného sieťového grafu](#) s deterministickým ohodnotením [trvania činností](#). Porovnaj: [Metóda PERT](#). [Späť](#)

Metóda logického rámca

Metóda logického rámca je metóda pre analýzu [požiadaviek zúčastnených strán](#) a systematického plánovania [hierarchickej štruktúry cieľov](#), t.j. [nadradených cieľov](#), [účelu projektu](#), [produktu projektu](#), [pracovných balíkov](#), [obmedzení](#) a [predpokladov](#) projektu z týchto požiadaviek pomocou [logického rámca](#). Používa sa pre vypracovanie [hierarchickej štruktúry prác](#). [Späť](#)

Metóda monokriteriálnej prioritizácie projektov

Metóda monokriteriálnej [prioritizácie projektov](#) je postup určovania priorít [projektov](#) v nadväznosti na [stratégiu trvalej organizácie](#) podľa jedného kritéria, ktorým je zvyčajne finančné kritérium hodnotenia projektu (rentabilita, zisk, tržba a p.). Komplexnejší prístup k prioritizácii projektov poskytuje viackriteriálna prioritizácia [metódou bilančnej tabuľky](#). [Späť](#)

Metóda MPM

Pozri [metóda potenciálov](#). [Späť](#)

Metóda PERT

Pozri [metóda hodnotenia a kontroly projektu](#). [Späť](#)

Metóda potenciálov

Metóda potenciálov ([MPM](#)) je metóda zostavenia a kontroly [časového plánu projektu](#) pomocou [uzlovo definovaného sieťového grafu](#) s deterministickým ohodnotením [trvania](#) činností. V súčasnosti je základom najrozšírenejších počítačových podpôr pre [časové plánovanie](#) projektov. [Späť](#)

Metóda reťazca udalostí

Metóda reťazca udalostí je metóda riadenia [rizík a príležitostí projektu](#), využívajúca vlastnosti [reťazca udalostí](#). [Späť](#)

Metóda rozhodovacieho stromu

Metóda rozhodovacieho [stromu](#) je spôsob grafického a matematického zápisu možností rozhodova-

nia. Používa sa na znázornenie zložitých rozhodovacích úloh a na [analýzu rizík a príležitostí projektu](#).
[Späť](#)

Metóda vodopádu

Metóda vodopádu je metóda vývoja alebo zhotovenia diela, ktorá obsahuje len jeden sled [fáz](#), nepripúšťajúci možnosť návratu a zmeny výstupov predchádzajúcej fázy. Porovnaj: [fázové plánovanie](#).
[Späť](#)

Metóda získanej hodnoty

[Metóda získanej hodnoty](#) (MZH) je súbor krokov a rozhodovacích kritérií pre [meranie](#) a predvídanie [výkonnosti projektu](#) v peňažných, vecných a časových jednotkách. Podstatou metódy je prehĺbenie klasického porovnávania [rozpočtových nákladov plánovaných prác](#) so [skutočnými nákladmi vykonaných prác](#) o porovnávanie týchto dvoch hodnôt aj s [rozpočtovými nákladmi vykonaných prác](#) s využitím [výkonnej odchýlky](#) a [nákladovej odchýlky](#) výkonnosti projektu od [porovnávacej základne](#). Metóda získanej hodnoty nemeria [kvalitu projektu](#). Základom uplatnenia tejto metódy je schválená porovnávacia základňa, zahŕňajúca [rozpočet](#) a [časový plán](#), vychádzajúci z [hierarchickej štruktúry prác](#) projektu.

Výstupmi z tejto metódy sú okrem výkonnej a nákladovej odchýlky aj ďalšie ukazovatele, najmä:

- [výkonový index](#),
- [nákladový index](#),
- [predpokladané celkové náklady](#),
- [odchýlka pri skončení projektu](#),
- [odhad nákladov do skončenia projektu](#) od termínu kontroly,

Princípy metódy získanej hodnoty platia bez ohľadu na [druh projektu](#) a [komplexnosť projektu](#). Samotné uplatňovanie metódy získanej hodnoty sa však môže meniť vzhľadom na druh a komplexnosť projektu. Niektoré organizácie preto určujú kritériá, podľa ktorých sa rozhoduje, do akých podrobností je potrebné metódu získanej hodnoty uplatniť podľa druhu a komplexnosti projektu a podľa spôsobilostí [projektového tímu](#). [Obstarávateľovi projektu](#) sa odporúča zaradiť do zmluvy so [zhotoviteľom](#) klauzulu o použití metódy získanej hodnoty pri riadení projektu. Táto klauzula má explicitne opísať práva [zadávateľa](#) projektu pri kontrole priebehu projektu. Zhotoviteľovi projektu sa podobne odporúča zaradiť takúto klauzulu do zmlúv s jeho subdodávateľmi.

Vlády viacerých štátov záväzne predpisujú použitie metódy získanej hodnoty pre riadenie verejne obstarávaných projektov. V USA platí pre použitie metódy získanej hodnoty norma ANSI/EIA Standard 748-1998, Earned Value Management Systems, schválená 19.5.1998.

Slabou stránkou MZH je zaužívané meranie postupu projektu v čase pomocou výkonnej odchýlky v peňažných a nie v časových jednotkách, pretože výkonová odchýlka v peňažných jednotkách sa aj v meškajúcom projekte blíži ku koncu projektu k nule. Tento nedostatok rieši doplnenie MZH o ukazovateľ [\(ne\)získaného času](#).

[Späť](#)

Miesto uskutočnenia projektu

Miesto uskutočnenia [projektu](#) je miesto, kde sa finalizujú [výstupy projektu](#), ktorých časti môžu byť zhotovované viacerými pod[zhotoviteľmi](#) na rôznych iných miestach. [Späť](#)

Mikroprostredie

Mikroprostredie [organizácie](#) alebo [projektu](#) je [prostredie](#), špecifické pre jednu [trvalú organizáciu](#) alebo pre jeden [projekt](#). Mikroprostredie projektu zahŕňa tieto časti:

- [účastníci projektu](#),
- nepriamo [zúčastnené strany](#) projektu,
- zákazníci – objednávateľia a príjemcovia výstupov projektu,
- používatelia [výstupov](#) projektu,
- zamestnanci a ich zväzy,

- dodávateľia výrobkov a služieb, konzultanti, financujúce organizácie,
 - konkurenčné organizácie,
- atď. [Späť](#)

Misia trvalej organizácie

Misia (poslanie, účel) [trvalej organizácie](#) je opisom zmyslu jestvovania a činnosti organizácie. To býva opis jej produktov (výrobkov, alebo služieb) bez ohľadu na obrat a veľkosť organizácie. Misia nadväzuje na [víziu](#) trvalej organizácie. Na misiu nadväzujú konkrétne strategické ciele trvalej organizácie. [Späť](#)

Míľnik

Míľnik je významná a zreteľne určená [udalosť](#), znamenajúca dokončenie dôležitého [výstupu](#), [etapy projektu](#) alebo [fázy projektu](#) alebo rozhranie [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 tiež: [rozhodovací míľnik](#) a [kontrolný míľnik](#). [Späť](#)

Model projektovej vyspelosti organizácie

Model projektovej vyspelosti organizácie je [metodika](#) merania projektovej vyspelosti [trvalých organizácií](#). Metodika kalifornskej univerzity v Berkeley (University of California at Berkeley) je založená na dotazníku, ktorý obsahuje 148 otázok, smerujúcich k vyhodnoteniu využívania ôsmich poznatkových oblastí a šiestich fáz riadenia projektu podľa [PM BOK](#).

Podobnú metodiku vyvinul a používa Project Management Institute (PMI) v USA pod názvom Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®).

Na Slovensku sa v r. 2007 uskutočnilo v spolupráci s [SPPR](#) hodnotenie projektovej orientácie viacerých podnikov podľa modelu vyspelosti projektovej orientácie organizácie, ktorý vyvinul Roland Gareis v rámci výskumných aktivít útvaru Project management group viedenskej Wirtschaftsuniversität. [Späť](#)

Multiprojekt

Multiprojekt je jeden zložitý [projekt](#), umelo rozdelený na viacero [podprojektov](#) so vzájomnými technologickými a organizačnými [nadväznosťami činností](#). Členenie multiprojektu na podprojekty má uľahčiť jeho riadenie. [Späť](#)

N

Nadradený cieľ projektu

Nadradený [cieľ projektu](#) je cieľ [trvalej organizácie](#) alebo nadradeného [programu](#), ktorý sa dosahuje splnením [účelu](#) jedného alebo viacerých projektov alebo programov.

Nadradeným cieľom vnútorného projektu môže byť zlepšenie konkurenčnej schopnosti podniku, zlepšenie kvality života v obci atď. Nadradeným cieľom vonkajšieho projektu môže byť zlepšenie hospodárenia podniku alebo získanie nových členov neziskovej organizácie atď. Pozri: [hierarchická štruktúra cieľov](#) projektu. [Späť](#)

Nadriadené normy a štandardy

Nadriadené normy a [štandardy](#) sú všetky [právne záležitosti](#), vnútroorganizačné a programové smernice, štandardy a pokyny, ktoré sa vzťahujú na [projekt](#) a ktoré musí [manažér projektu](#) zohľadniť pri [riadení projektu](#). [Späť](#)

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 [činnosti](#) je podmienka pre začatie činností v [sieťovom grafe](#), okrem prvých činností [projektu](#). Nadväznosti majú najmä organizačné a technologické dôvody. Medzi organizačné dôvody patrí napr. prechod špecializovanej pracovnej skupiny z jednej činnosti na druhú. Medzi technologické nadväznosti patrí napr. prenos údajov, získaných v predchádzajúcej činnosti alebo nadväznosť funkcií (základy – nosná konštrukcia – obvodový plášť) a p.

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 v uzlovo definovanom sieťovom grafe priradené kladné [trvanie](#) (predstih [udalosti](#) predchádzajúcej činnosti pred patričnou udalosťou nadväznej činnosti) alebo záporné trvanie (oneskorenie udalosti predchádzajúcej činnosti oproti patričnej udalosti nadväznej činnosti). Pozri [odstup](#). [Späť](#)

Náhodná udalosť

Náhodná udalosť je [stochastická udalosť](#), ktorej pravdepodobnosť výskytu sa dá vypočítať z údajov o jej predošlých výskytoch (aleatory uncertainty). Porovnaj s [neistou udalosťou](#). Náhodná udalosť môže predstavovať [riziko](#) alebo [príležitosť](#). [Späť](#)

Náhradný plán

Náhradný plán je plán pre prípad [výnimočnej udalosti](#), keď sa nedá pokračovať podľa pôvodného plánu, pretože nastalo [riziko](#). Je možné tiež, že sa podľa pôvodného plánu nechce pokračovať, pretože nastala nová [príležitosť](#). Náhradný plán schvaľuje [riadiaci výbor projektu](#). Pozri aj [rezerva](#). [Späť](#)

Najneskôr prípustný čas udalosti

Najneskôr prípustný začiatok alebo koniec [činnosti](#) je časový bod, v ktorom musí začať alebo skončiť plánovaná činnosť alebo projekt vzhľadom na [nadväznosti činností](#) v [sieťovom grafe](#), termín kontroly [časového plánu projektu](#) a vzhľadom na všetky [obmedzenia](#) projektu. Najneskôr prípustný začiatok a koniec činnosti sa dá určiť výpočtom vzad [metódou CPM](#) alebo [metódou PERT](#) alebo metódou MPM. [Späť](#)

Najskôr možný čas udalosti

Najskôr možný [čas udalosti](#) je začiatok alebo koniec [činnosti](#) ako časový bod, v ktorom môže začať alebo skončiť plánovaná činnosť alebo projekt vzhľadom na [nadväznosti činností](#) v [sieťovom grafe](#), termín kontroly [časového plánu projektu](#) a vzhľadom na všetky [obmedzenia](#) projektu. Najskôr možný začiatok a koniec činnosti sa dá určiť výpočtom vpred [metódou CPM](#) alebo [metódou PERT](#) alebo metódou MPM. [Späť](#)

Nákladová odchýlka

Nákladová odchýlka (NO_k) je rozdiel [získanej hodnoty](#) a [skutočných nákladov vykonaných prác](#) na [činnosti](#), [pracovnom balíku](#), či na [projekte](#) ku dňu kontroly „k“. Pozri aj [nákladový index](#). Tvorí jednu zložku [celkovej odchýlky](#). Druhú zložku celkovej odchýlky tvorí [výkonová odchýlka](#). Nákladová odchýlka je pojmom z [metódy získanej hodnoty](#). Pre výpočet absolútnej hodnoty nákladovej odchýlky platí vzťah:

$$NO_k = RNVP_k - SNVP_k.$$

Nákladová odchýlka za určité obdobie informuje o hospodárnosti projektu. Vzhľadom na nepresnosť každého priemeru treba nákladovú odchýlku považovať iba za indikátor [rizika](#) alebo [príležitosti](#) projektu.

Konkrétne časové údaje možno získať iba aktualizáciou [časového plánu projektu](#) a jeho porovnaním s [porovnávacou základňou priebehu projektu v čase](#). Následne treba aktualizovať zostávajúcu časť [harmonogramu](#) projektu, aby sa zistilo, ako sa dá odchýlka odstrániť alebo využiť. [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](#)

Nákladové kritériá efektívnosti

Nákladové kritériá [efektívnosti](#) sú najmä [náklady životného cyklu produktu](#), [priemerné ročné náklady životného cyklu produktu](#), [merné náklady životného cyklu produktu](#) a [čistá úspora nákladov](#). Nákladové kritériá sa používajú pre výpočty efektívnosti pre produkty, ktorých prínos sa nedá vyjadriť dostatočne presne ziskom. Takými prínosmi sú napríklad zlepšenie zdravia obyvateľstva, zlepšenie kvality života, zníženie nákladov na vykurovanie v dôsledku zateplenia budovy a p. [Späť](#)

Nákladový index

Nákladový index (NI_k) je percentuálne vyjadrený pomer [získanej hodnoty](#) a [skutočných nákladov vykonaných prác](#) na [činnosti](#), [pracovnom balíku](#), či na [projekte](#) ku dňu kontroly „k“. Je to relatívne vyjadrenie [nákladovej odchýlky](#).

$$NI_k [\%] = (RNVP_k * 100) / SNVP_k.$$

Je to pojem z [metódy získanej hodnoty](#). Používa sa na meranie hospodárnosti projektu a na predvídanie predpokladaných [nákladov](#) pri pokračovaní projektu doterajším spôsobom. [Späť](#)

Náklady

Náklad je finančná hodnota [prostriedku](#), potrebného na uskutočnenie [činnosti projektu určitým spôsobom vykonania činnosti projektu](#). Náklady sa plánujú a kontrolujú na všetkých úrovniach [hierarchickej štruktúry nákladov](#) projektu pomocou [plánu riadenia nákladov a financovania projektu](#). Náklady sa zvyčajne členia na priame náklady (náklady vyvolané priamo [projektom](#)) a nepriame náklady (náklady pričlenené k projektu zhotoviteľom ako náklady za chod podniku). Nepriame náklady sa obyčajne kalkulujú ako percentuálny podiel z priamych nákladov.

Náklady sa členia podľa rôznych hľadísk v závislosti od predmetu, organizácie a ďalších vlastností projektu. Z hľadiska účelu vynaloženia sa náklady členia na [investičné náklady](#) a [prevádzkové náklady](#).

Z hľadiska vzťahu k veľkosti projektu sa náklady členia na:

- pevné (fixné) náklady – náklady, ktoré sa nemenia s veľkosťou projektu (tiež: nepriame náklady, ako sú napr. platy vedenia podniku) a
- premenlivé (variabilné) náklady - náklady, ktoré sa menia s veľkosťou projektu (tiež: priame náklady, ako sú napr. mzdy členom [projektového tímu](#)).

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, základné podmienky vykonávania projektu a štruktúra celkových [nákladov projektu](#).

Pre hodnotenie [výkonnosti projektu](#) sa využívajú [rozpočtové náklady plánovaných prác](#) ([plánovaná hodnota](#)), [rozpočtové náklady vykonaných prác](#) ([získaná hodnota](#)) a [skutočné náklady vykonaných prác](#).

Náklady sa dajú zisťovať viacerými metódami. Sú to napr. [metóda individuálnej kalkulácie nákladov](#), metóda analogického odhadu, [odborný odhad](#) nákladov, [parametrické modelovanie](#), agregácia nákladov.

Náklady sú aj prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.13 v [SPS3](#). Prvok vysvetľuje spôsobilosť [manažéra projektu](#) efektívne riadiť [náklady projektu](#). [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 [nákladové kritérium efektívnosti](#) a vyjadrujú [náklady](#) na obstaranie a 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 kvôli porovnateľnosti úročiť k zvolenému okamžiku v budúcnosti alebo odúročiť k zvolenému okamžiku v súčasnosti alebo minulosti (pozri: [súčasná hodnota](#)).

Skratka:	SH NŽC	Merná jednotka =	EUR
Opis:	Súčet súčasných hodnôt všetkých nákladov, významných pre daný variant projektu, vypočítaný za celé skúmané obdobie.		
Vzorec:	$N\check{Z}C_v = \sum_{t=1}^{t=T} N\check{Z}C_{vt} \cdot (1+u_t/100)^{-t}$		
Podľa tohoto kritéria je najvýhodnejší variant „v“, pre ktorý SH NŽC _v = MIN!			
Symboly:			
NŽC _v	= náklady životného cyklu, pre variant v = 1, ..., V.		
V	= počet posudzovaných variantov projektu		
t	= 1,2,...,T (t = poradové číslo roka v rámci celého životného cyklu)		
T	= dĺžka skúmaného obdobia (životného cyklu) v počte rokov,		
NŽC _{vt}	= náklady životného cyklu, pripadajúce pre variant v = 1, ..., V v roku t.		
u _t	= úroková miera v % p.a. v roku t (pre všetky posudzované varianty rovnaká, a treba zvlášť určiť, či je nominálna u _{t,n} alebo reálna u _{t,r})		
Poznámky:			
• vhodné, ak sa dôraz kladie na náklady, nie na zisky, či iné prínosy • finančne nemerateľné prínosy a straty musia byť rovnaké pre posudzované varianty alebo ich treba zohľadniť iným spôsobom • NŽC_v pre dva alebo viaceré nezlúčiteľné varianty sa musia vzťahovať na rovnaké skúmané obdobie.			

[Späť](#)

Nápravné opatrenie

Nápravné opatrenie je opatrenie, potrebné na [riešenie problému](#) projektu odstránením [odchýlky predmetu, rozsahu a výstupov, nákladov projektu](#) alebo [výkonnosti projektu](#), či [kvality výstupov projektu](#) od príslušnej [porovnávaczej základne](#). [Späť](#)

Nástroj

Nástroj je vecná pomôcka pre vykonanie nejakej [práce](#). Jeden a ten istý nástroj sa zvyčajne dá použiť viacerými [metódami](#) a pre rôzne účely. Napr. tabuľka, počítač s určitým softvérom, obrázok (schéma) atď. sa dajú použiť v rôznych metódach. Niektoré nástroje sa dajú použiť iba s jednou vybranou metódou. Odporúčame odlíšiť od metódy a [procedúry](#). [Späť](#)

Návrh projektu

Návrh [projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [zadávateľ projektu](#) definuje v spolupráci s [navrhovateľom projektu problém](#) alebo [príležitosť trvalej organizácie obstarávateľa](#) a potrebu riešiť ich navrhovateľným spôsobom. Návrh projektu je výstupom [zaraďovania vnútorného projektu do portfólia](#) alebo [zaraďovania vonkajšieho projektu do portfólia](#). Návrh projektu predkladá [zadávateľ projektu manažérovi portfólia](#) na schválenie zaradenia do portfólia. Návrh [komplexného projektu](#) by mal obsahovať [štúdiu uskutočniteľnosti](#) projektu. Návrh projektu má mať tieto poddokumenty:

- identifikácia dokumentu,
- zhrnutie dokumentu,

- návrh [riadenia projektu](#) (členený na formuláre: predbežné [zdôvodnenie projektu](#), normy, smernice a predpisy projektu, [organizácia projektu](#), návrh uskutočnenia [zmeny](#), [rozhodovacie míľniky](#) projektu),
- návrh [predmetu, rozsahu a výstupov](#) projektu,
- návrh požiadaviek na [kvalitu projektu](#),
- návrh [prostriedkov](#) a [ľudských zdrojov](#), ich [zdroje](#)),
- návrh [obstarávania](#),
- návrh [časového plánu](#) projektu,
- návrh [plánu nákladov a financovania](#) projektu,
- návrh [riadenia rizík a príležitostí](#) projektu,
- návrh [komunikácie](#) v projekte.

Vstupom pre spracovanie návrhu projektu môže byť [projektový zámer](#).

Návrh projektu je podkladom pre rozhodnutie vedenia trvalej organizácie o [zaradení projektu do portfólia](#) trvalej organizácie. Rozhodnutie sa prijíma v [rozhodovacom míľniku](#) „schvaľovanie návrhu projektu“ na konci [zaraďovania projektov](#) a programov. [Späť](#)

Návrh na nadväzný projekt

Návrh na nadväzný [projekt](#) je návrh na riešenie [problému](#), ktorý sa objavil počas uskutočňovaného projektu. Návrh na nadväzný projekt má spĺňať požiadavky na [návrh projektu](#) alebo na [projektový zámer](#) a predkladá ho [navrhovateľ](#), [zadávateľ](#) alebo manažér končiaceho projektu v spolupráci s [manažérom portfólia](#). [Späť](#)

Návrh oznámenia o skončení projektu

Návrh [oznámenia o skončení projektu](#) je oznámenie [manažéra projektu](#) [riadiacemu výboru projektu](#), že [projekt](#) môže byť ukončený, ak s tým riadiaci výbor projektu súhlasí. [Späť](#)

Navrhovateľ projektu

Navrhovateľ projektu je ktorýkoľvek člen [trvalej organizácie](#), ktorý chce dať podnet na [riešenie problému](#) alebo [príležitosti](#) organizácie. Podnet na významný [projekt](#) je vhodné podať prostredníctvom [projektového zámeru](#).

V prípade [vonkajšieho projektu](#) je to osoba, ktorá navrhuje využiť [zákazkovú príležitosť](#) pre uplatnenie sa trvalej organizácie. [Späť](#)

Neistá udalosť

Neistá udalosť je [stochastická udalosť](#), ktorej pravdepodobnosť výskytu sa nedá vypočítať, pretože nie sú známe údaje o jej predošlých výskytoch. Pravdepodobnosť výskytu neistej udalosti sa dá iba subjektívne odhadnúť (epistemic uncertainty). Porovnaj s [náhodnou udalosťou](#). Neistá udalosť môže predstavovať [riziko](#) alebo [príležitosť](#). Udalosti, týkajúce sa [projektu](#) ako celku, sú neisté udalosti, pretože kvôli jedinečnosti projektov nie sú známe údaje o ich predošlých výskytoch. To nemusí platiť o jednotlivých [činnostiach](#) alebo o iných častiach projektu, ktoré sa mohli vyskytnúť v iných projektoch v podobných podmienkach.

Pravdepodobnosť výskytu neistej udalosti (jej určenie je dôležité pre určenie [očakávanej hodnoty](#) a [priority](#) udalosti) možno vyčíslieť nasledovnou metódou. Jednotlivec alebo skupina ľudí označí svoj subjektívny [odhad](#) pravdepodobnosti výskytu príslušnej udalosti kvalitatívnym výrokom. Tieto kvalitatívne výroky sa zvyčajne vzťahujú na trojstupňovú, štvorstupňovú alebo na päťstupňovú stupnicu. Ku kvalitatívne určeným [odhadom](#) sa prisúdi kvantitatívna hodnota. Príklad použitia týchto stupníc je v nasledovnej tabuľke. Nevýhodou troj- a päťstupňovej stupnice je, že „navádzajú“ voliť stredné hodnoty, pretože je to jednoduchšie. To štvorstupňová stupnica neumožňuje.

Hodnotenie pravdepo-	Vyčíslenie pravdepodobnosti	Hodnotenie pravdepo-	Vyčíslenie pravdepodobnosti	Hodnotenie pravdepo-	Vyčíslenie pravdepodobnosti
----------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------------

dobnosti		dobnosti		dobnosti	
Malá	1 – 33 % (stred: 15%)	Veľmi malá	1 – 25 % (stred: 13%)	Veľmi malá	1 – 20 % (stred: 10%)
Stredná	34 – 67 % (stred: 50%)	Malá	26 – 50 % (stred: 38%)	Malá	21 – 40 % (stred: 30%)
Veľká	68 – 99 % (stred: 85%)	Veľká	51 – 75 % (stred: 63%)	Stredná	41 – 60 % (stred: 50%)
Poznámka:		Veľmi veľká	76 – 99 % (stred: 87%)	Veľká	61 – 80 % (stred: 70%)
		Nulová pravdepodobnosť výskytu znamená, že udalosť sa nemôže vyskytnúť. Pravdepodobnosť výskytu 100% je už istota výskytu udalosti (a teda to nie je neistá udalosť). Preto nepoužívame tieto dve krajné hodnoty.		Veľmi veľká	81 – 99 % (stred: 90%)

[Späť](#)

Nepodmienené časové plánovanie

Nepodmienené [časové plánovanie](#) je prvý krok časového plánovania, ktorý zahŕňa definovanie [činností](#) rozkladom z [pracovných balíkov](#), zoradovanie činností podľa ich [nadväzností](#), určovanie nárokov činností na [prostriedky](#), určovanie [trvania činností](#) a výpočet [východiskového časového plánu projektu](#) bez ohľadu na [obmedzenia](#) projektu a bez ohľadu na opatrenia na [zmiernenie rizík](#) a [využitie príležitostí](#). Pre výpočty časových plánov sa používajú [metóda CPM](#) ([metóda kritickej cesty](#)), [metóda PERT](#), [metóda GERT](#), [metóda kritického reťazca](#) a i. [Späť](#)

Nepriamo zúčastnené strany

Nepriamo [zúčastnené strany](#) sú osoby, ktorých záujmy sú dotknuté uskutočňovaním alebo dokončením [projektu](#), hoci nie sú priamo zapojené do projektu. Sem patria napríklad aj osoby, ktoré zastupujú záujmy verejnosti. Nepriamo zúčastnené strany sú napr. ochrancovia životného prostredia, podporovatelia projektu, susedia staveniska, občianske združenia, odborové zväzy, tlač, verejná a štátna správa, regulačné úrady a koncoví používatelia [výstupov projektu](#), ak nie sú medzi [účastníkmi projektu](#). [Späť](#)

Neprijateľné riziko

Neprijateľné riziko je [riziko](#) s neprijateľnými [dopadmi](#) na [ciele projektu](#) alebo na [úspech projektu](#). Na neprijateľné riziko má [manažér projektu](#) upozorniť [riadiaci výbor projektu](#) s návrhom na zrušenie projektu, pretože inak ide o [hazardovanie](#). Pozri: [hranica prijatia rizika](#). [Späť](#)

Neriadená zmena predmetu projektu

Neriadená zmena [predmetu projektu](#) je nedostatočne odsúhlasená a nedostatočne dokumentovaná zmena predmetu projektu, ktorá často vyvoláva prekročenie [rozpočtu](#) a nedodržanie [časového plánu projektu](#). Neriadená zmena je veľmi častým [rizikom](#) projektov.

Neriadenú zmenu vyvolávajú najmä:

- neúprimný alebo neodborne konajúci zhotoviteľ,
- neúprimný alebo neodborne konajúci [obstarávateľ](#),
- nedostatočné riadenie zmien [manažérom projektu](#),
- nedostatočné definovanie [požiadaviek na projekt](#),
- nedostatočná [komunikácia zúčastnených strán](#) a i.

[Späť](#)

Nevyužiteľná príležitosť

Nevyužiteľná príležitosť je [príležitosť](#) s nedostatočnými prínosmi pre [ciele projektu](#) alebo pre [úspech projektu](#) alebo s nehospodárnymi nárokmi na potrebné [prostriedky](#). [Späť](#)

Nevýhody projektu

Nevýhody [projektu](#) sú kvantitatívne alebo kvalitatívne merateľné záporné [dopady udalostí](#), teda

zhoršenia naplňania nejakého záujmu niektorej skupiny [zúčastnených strán](#) oproti stavu pred uskutočnením projektu. Majú sa formulovať pomocou slovíes „znížiť, zhoršiť, odstrániť, nezabezpečiť a p.“. [Späť](#)

Nezávislá časová rezerva činnosti

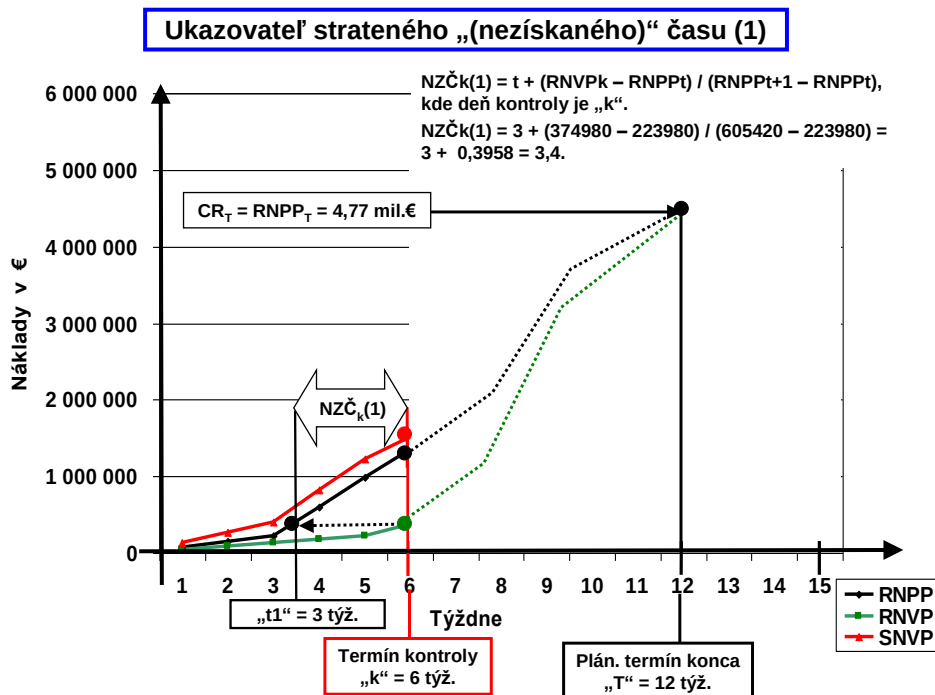
Nezávislá časová rezerva činnosti je množstvo času, o ktoré sa môže oneskoriť [činnosť](#), ktorá začala v najneskôr prípustnom čase bez oneskorenia najskôr možného začiatku [nadväznej činnosti](#). Pozri aj [celkovú časovú rezervu](#), [voľnú časovú rezervu](#), [závislú časovú rezervu](#). [Späť](#)

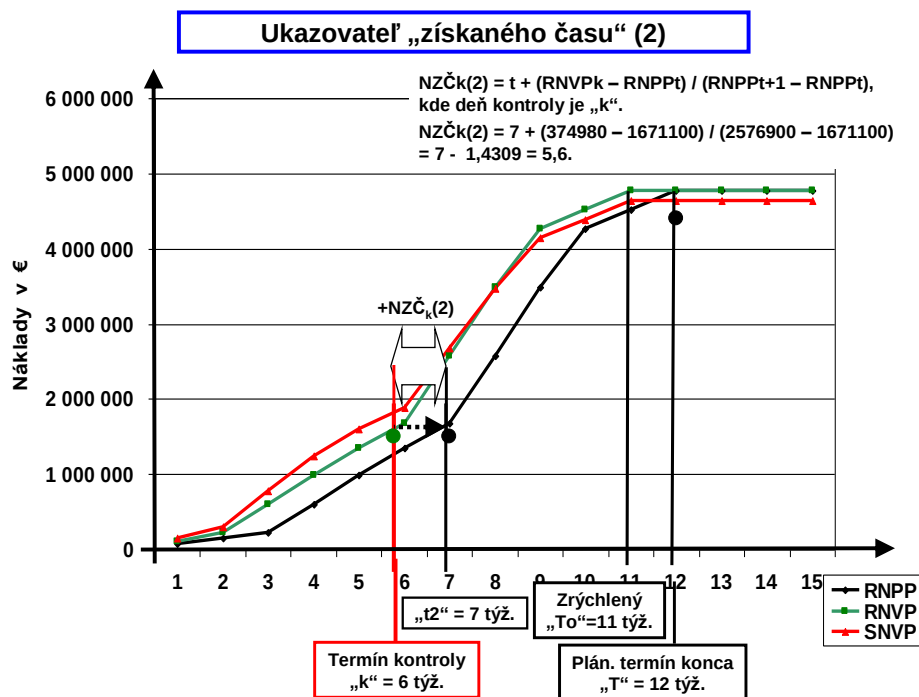
(Ne)získaný čas

(Ne)získaný čas (NZČ_k) je meškanie (stratený, t.j. nezískaný čas), alebo predstih (získaný čas) [projektu](#) v časových, teda nie v peňažných jednotkách [výkonnej odchýlky](#) ku dňu kontroly „k“.

Základom určenia NZČ_k je určiť čas t, v ktorom sa mala [získaná hodnota](#) vytvoriť podľa plánu. To je ten bod „t“ [kumulatívnej čiary rozpočtových nákladov plánovaných prác](#), v ktorom sa tieto náklady rovnajú [rozpočtovým nákladom vykonaných prác](#).

Poznámka: Názov “earned schedule” používa [Lipke, Walt: Earned schedule. Contribution to Project Management. PM World Journal Earned Schedule Contribution to Project Management, Vol. I, Issue II – September 2012] na odlišenie od známeho pojmu „earned value“. Pretože pri meškaní projektu ide skôr o „lost schedule“, zvolili sme pre preklad do slovenčiny dvojjazyčný názov „nezískaný, alebo získaný čas“, v skratke „(ne)získaný čas“ (NZČ).





[Späť](#)

O

Objektové plánovanie

Objektové plánovanie je metóda zostavenia [hierarchickej štruktúry prác](#) podľa [výstupov projektu](#) vzhľadom na ich časti a nadväznosti. [Späť](#)

Obmedzenie projektu

Obmedzenie je zvonku a zvyčajne zmluvne zadaná veličina, dôležitá pre vykonanie určitej [činnosti](#) alebo [projektu](#). Obmedzenie je fakt, nie predpoklad. To môže byť napríklad maximálne prípustné [trvanie činnosti](#) alebo maximálne prípustné [trvanie projektu](#), disponibilné [prostriedky](#), limit pre [rozpočet](#) a minimálna požadovaná [kvalita výstupu projektu](#), požiadavka na technológiu, pracovný čas (napr. zákaz práce v noci). Čas, prostriedky a kvalita tvoria spolu s požiadavkami na [predmet a rozsah](#) projektu štvoricu obmedzení, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú. Táto štvorica sa niekedy označuje ako [projektový štvoruholník](#). Zmena ktoréhokoľvek člena z tejto štvorice spôsobí zmenu aj ostatných jej členov. Projektový štvoruholník sa často chápe aj ako štvorica [cieľov projektu](#).

Obmedzenia definuje predovšetkým [zadávateľ](#) projektu a často aj ďalšie [zúčastnené strany](#) okrem [manažéra projektu](#). Príklad obmedzenia: „Prostriedky budú k dispozícii len v pracovných dňoch“. (Potvrdené zadávateľom projektu!). Porovnaj: [predpoklad projektu](#). [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, riadenie zmluvného vzťahu a [administrácia zmlúv](#), skladovanie, inšpekcie, sledovanie dodávok a manipulácia s materiálom a zariadením, končenie zmluvných vzťahov a [riadenie rozporov](#) a [zmluvných nárokov](#). Špeciálnym prípadom obstarávania je [spolupráca verejného a súkromného sektora](#). [Späť](#)

Obstarávanie a zmluvy

Obstarávanie a zmluvy je prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri

časť 4.1.14 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) efektívne zvládnuť obstarávanie pre [projekt](#) a jeho zmluvné zabezpečenie. [Späť](#)

Obstarávateľ

Obstarávateľ (tiež zákazník, objednávateľ, kupujúci a p.) je právnická osoba 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 platí za projekt alebo jeho časť. Zástupcom obstarávateľa v [organizácii projektu](#) je [zadávateľ](#) projektu (garant projektu). K spokojnosti obstarávateľa projektu nestačí dosiahnuť [predmet projektu](#) a dodržať [obmedzenia projektu](#). K jeho spokojnosti patrí aj [kvalita projektu](#)). [Späť](#)

Očakávaná hodnota stochastickej udalosti

Očakávaná hodnota [stochastickej udalosti](#) (OH_{rv}) je súčin [pravdepodobnosti výskytu udalosti](#) (p_{rv}) a zápornej, nulovej alebo kladnej hodnoty jej [dopadov](#) (D_{rv}) na [projekt](#). Písmená v indexe „rv“ značia: r = poradové číslo udalosti v zozname rizík alebo príležitostí, v = variant uskutočnenia projektu alebo jeho časti.

Očakávanú hodnotu a výskyt stochastických udalostí môže [manažér projektu](#) do určitej miery ovládať [riadením rizík a príležitostí](#) projektu, napr. určovaním [priority rizika alebo príležitosti](#) projektu v procese [prioritizácie projektov](#).

$$OH_{rv} = D_{rv} * p_r / 100$$

Vzhľadom na jedinečnosť projektov sa určovanie očakávanej hodnoty udalosti zväčša vzťahuje na [neisté udalosti](#). [Späť](#)

Odborná spôsobilosť

Odborná [spôsobilosť](#) je schopnosť účinne použiť osobné [všeobecné spôsobilosti](#), [odborné zručnosti](#) a osobné postoje pre úspešné vykonávanie nejakého zamestnania (profesie). Odborná spôsobilosť sa dá preukázať na rôznych stupňoch dôveryhodnosti týmito spôsobmi alebo ich kombináciou:

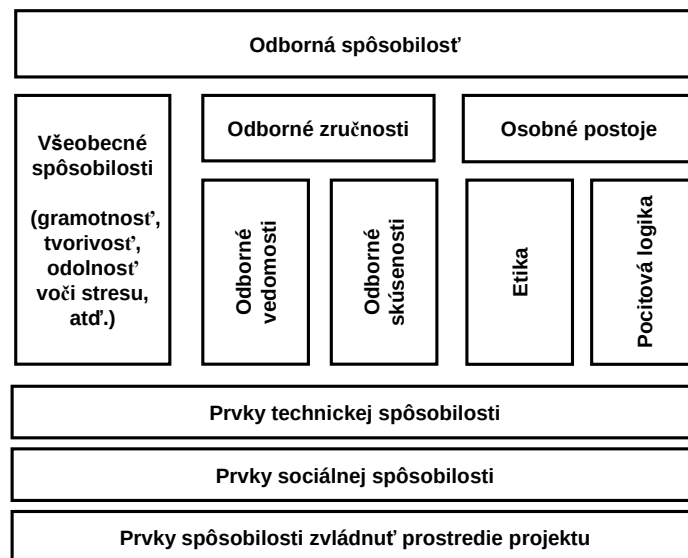
- odborným životopisom,
 - referenciami od iných osôb alebo organizácií,
 - osobným predstavením sa (pohovorom),
 - skúškou,
 - zamestnaním sa na skúšobnú dobu,
 - [certifikáciou](#) personálu a p.
- [Späť](#)

Odborná spôsobilosť na projektové riadenie

[Odborná spôsobilosť](#) na [projektové riadenie](#) je schopnosť účinne použiť osobné [všeobecné spôsobilosti](#), [odborné zručnosti](#) a osobné postoje pre úspešné vykonávanie [povolania manažéra projektov a programov](#). 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](#) a SPPR v [SPS](#). Odborná spôsobilosť na projektové riadenie podľa ICB zahŕňa tri skupiny prvkov spôsobilostí: [Technická spôsobilosť](#), [sociálna spôsobilosť](#) a [spôsobilosť zvládnuť prostredie projektu](#).

SPPR definuje spôsobilosti na projektové riadenie v tretej verzii Súboru požadovaných spôsobilostí na projektové riadenie ([SPS3](#)). Odborná spôsobilosť na projektové riadenie sa dôveryhodne preukazuje [certifikáciou odborníkov na projektové riadenie](#) napríklad podľa štandardu IPMA®. Väčšina uchádzačov o certifikát [odborníka na projektové riadenie](#) sú vynikajúci odborníci na [predmet projektu](#). Ekonomiku a riadenie ľudí sa však zväčša naučili – niektorí veľmi dobre, iní slabšie - až z vlastných chýb, samoštúdiom alebo v celoživotnom vzdelávaní.

Celková schéma odbornej spôsobilosti na projektové riadenie:



[Späť](#)

Odborné vedomosti

Odborné vedomosti sú osvojené informácie o [metodike](#) správneho vykonávania určitej profesie a tvoria odborné zázemie pre zvládnutie [odborných zručností](#). Odborné vedomosti sú obsiahnuté v príslušných odborných disciplínach. Členia sa na nutné a výhodné odborné vedomosti. Nutné odborné vedomosti predstavujú základnú podmienku pre kvalifikovaný výkon príslušného povolania. Výhodné odborné vedomosti umožňujú vykonávať zložitejšie alebo špecializované činnosti, prípadne pomáhajú dosiahnuť vynikajúce pracovné výsledky. [Späť](#)

Odborné zručnosti

Odborné zručnosti sú [odborné vedomosti](#) a odborné skúsenosti, potrebné pre určitú pracovnú činnosť alebo súbor pracovných činností. Odborná zručnosť je súčasťou [odbornej spôsobilosti](#). Odborné zručnosti sa členia na nutné a výhodné. Nutné odborné zručnosti predstavujú základnú podmienku pre kvalifikovaný výkon príslušného povolania. Výhodné zručnosti umožňujú vykonávať zložitejšie alebo špecializované činnosti, prípadne pomáhajú dosiahnuť vynikajúce pracovné výsledky. [Späť](#)

Odborník na projektové riadenie

Odborník na projektové riadenie je fyzická osoba zaoberajúca sa [projektovým riadením](#), t.j. praktizovaním, výskumom, výučbou a popularizáciou [profesionálneho projektového riadenia](#). Niektorí odborníci na projektové riadenie si nechávajú overiť svoju odbornú spôsobilosť od nich nezávislou inštitúciou, teda [certifikáciou odborníkov na projektové riadenie](#). [Späť](#)

Odborný odhad

Odborný odhad (tiež expertné posúdenie) je metóda získania nejakého [odhadu](#) využitím poznatkov a skúseností odborníkov z danej oblasti. Odborný odhad sa zvyčajne opiera o metódu odhadovania porovnaním (odhad „per analogiam“, alebo komparatívny odhad) a o použitie historických ukazovateľov. Odborný odhad môže robiť jednotlivec alebo skupina odborníkov. Skupina odborníkov môže použiť metódu „Delphi“ alebo metódu [brainstormingu](#) alebo metódu [writestormingu](#). Z psychológie je známy fenomén „[plánovačského optimizmu](#)“. [Späť](#)

Odchýlka pri skončení

Odchýlka pri skončení je rozdiel medzi celkovou plánovanou hodnotou niektorého z parametrov [projektu](#) ([kvalita](#), [náklady](#), [trvanie](#), [prostriedky](#)) a skutočnou hodnotou príslušného parametra pre skončený projekt. Vyjadruje buď prekročenie alebo nedočerpanie plánovanej hodnoty parametra. Môže sa vzťahovať aj na [celkovú odchýlku](#), [nákladovú odchýlku](#) a [výkonovú odchýlku](#). Pojem z [metódy získanej hodnoty](#). [Späť](#)

Odhad

Odhad ([predpoklad](#)) je číselné vyjadrenie pravdepodobného množstva alebo výsledku nejakej [činnosti](#). Obyčajne sa používa pre [náklady](#) projektu, [riziká a príležitosti](#) projektu, [prostriedky](#) a [trvania](#) a zvyčajne sa spája s nejakým prívlastkom (napr. predbežný, koncepčný, parametrický, definitívny a p.). Má byť vždy doplnený určením presnosti, napr. $\pm x \%$. Pre odhadovanie sa používajú metóda analogického odhadu alebo komparatívny odhad, metóda historických ukazovateľov, trojbodový odhad (pravdepodobnostný odhad [metódou PERT](#), Monte Carlo a p.), odhad zdola nahor, [odborný odhad](#) a p. Odhady trvania a nákladov sú často podcenené vplyvom [plánovačského optimizmu](#). [Späť](#)

Odhadovanie rizika a príležitosti

Odhadovanie [rizika a príležitosti](#) je proces získavania odhadu [pravdepodobnosti výskytu](#) alebo veľkosti [dopadu](#) stochastickej udalosti. [Späť](#)

Odovzdanie prác a výstupov

Odovzdanie prác a výstupov je formalizovaný proces, v ktorom [zhotoviteľ](#) odovzdáva majetkové práva k [výstupom projektu](#) [obstarávateľovi](#) projektu. Na odovzdanie nadväzuje [overenie](#), [uznanie prác a výstupov](#) a [prevzatie prác a výstupov](#). [Späť](#)

Odovzdanie a prevzatie prác a výstupov

Odovzdanie a prevzatie [prác a výstupov projektu](#) je komplexný proces [odovzdania](#), [overenia](#), [uznania](#) a [prevzatia](#) prác a výstupov projektu a [produktu projektu](#). [Späť](#)

Odporúčaný postup

Odporúčaný postup (tiež dobrá prax, najlepšia prax) 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](#). Sú to osvedčené postupy [efektívneho](#) použitia súkromných a verejných [prostriedkov](#) na [riadenie projektov](#). Odporúčanie postupu neznamena, 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. Odporúčaný postup nie je nemenný, ale vyvíja sa so získaním nových poznatkov a skúseností. Pozri [základňa poznatkov z projektového riadenia](#). [Späť](#)

Odstup (sklz, predstih)

Odstup je plánované časové obdobie medzi časmi dvoch [udalostí](#). Priraduje sa k hrane [uzlovo definovaného sieťového grafu](#), vyjadrujúcej [nadväznosť činností](#). Môže mať kladnú (predstih) aj zápornú hodnotu (sklz). V prípade kladnej hodnoty vyjadruje napr. technologickú prestávku medzi dvomi [činnosťami](#). V prípade zápornej hodnoty vyjadruje čiastočný súbeh dvoch činností. [Späť](#)

Okolie projektu

Pozri [prostredie projektu](#). [Späť](#)

Opatrenia na využitie príležitosti

Opatrenia na využitie [príležitosti](#) sú opatrenia na vyvolanie alebo zväčšenie [pravdepodobnosti výskytu](#) príležitosti alebo opatrenia na zväčšenie [dopadu](#) príležitosti na [úspech projektu](#). [Späť](#)

Opatrenia na zmiernovanie rizika

Opatrenia na [zmiernovanie rizika](#) zahŕňajú [vylúčenie rizika](#) alebo zmenšenie [pravdepodobnosti výskytu](#) rizika a [prenos rizika](#) alebo [zmenšenie dopadu rizika](#) na [úspech projektu](#) pod hranicu [priateľného rizika](#). Základné opatrenia na zmiernenie rizík sú:

1. aktívne, „útočné“ metódy

 - obmedzenie výskytu rizika,
 - rozvoj vlastnej sily,
 - spolupráca,

2. pasívne, „obránné“ metódy

- obmedzenie [dopadov](#) rizika (napr. dôsledným systémom ohlasovania a prijímania [zmien projektu](#), prostredníctvom tvorby rezerv [prostriedkov](#) alebo prípravy variantných [spôsobov vykonania činnosti](#)),
- úplný, či aspoň čiastočný [prenos rizika](#) na iného [účastníka projektu](#), resp. rozloženie rizika medzi [zúčastnené strany](#),
- [vylúčenie rizika](#).

Napriek prijatiu opatrení na zmierňovanie rizika je potrebné počítať so [zvyškovým rizikom](#).

Pri rozkladaní rizík a príležitostí je potrebné zohľadniť, či príslušná zúčastnená strana má aj možnosť udalosti predchádzať alebo ju využívať. Zhotoviteľ diela napríklad zväčša nemá priamy vplyv na kvalitu projektovej dokumentácie. Niektorí [obstarávatelia](#) sa „poisťujú“ tak, že donútia [zhotoviteľa](#), aby prijal na seba riziko zlej dokumentácie. To sa im môže podariť, pretože ten, kto bojuje o zákazku, je v slabšej vyjednávacej pozícii. Obstarávateľ tak „vyhráva“ ale iba dočasne. Keď sa riziko vyskytne, tak naň zvyčajne nedoplatí iba zhotoviteľ, ale tiež obstarávateľ. [Späť](#)

Operatívne riadenie projektu

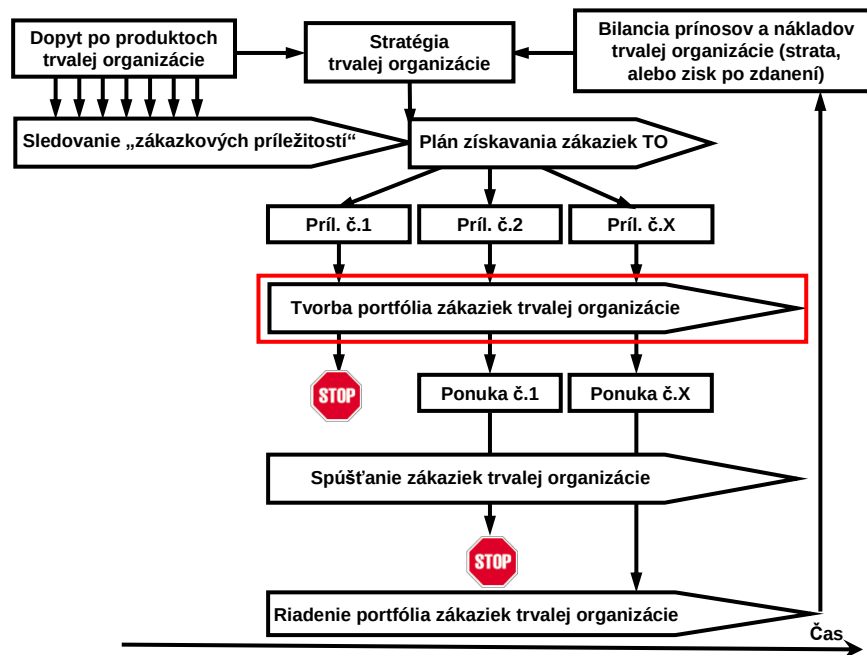
Operatívne riadenie [projektu](#) je súbor priebežných činností efektívneho využívania [prostriedkov trvalej organizácie](#) na [uskutočnenie projektu](#) v súlade so [stratégiou projektu](#). Za operatívne riadenie projektu zodpovedá [manažér projektu](#). Hlavnou úlohou operatívneho riadenia projektu je zabezpečiť [úspech projektu](#) a plánované [prínosy projektu](#), definovaných v jeho stratégii.

Poznámka: Aj tu zápasíme s viacznačnosťou významov jednotlivých pojmov v angličtine, alebo v slovenčine. Napríklad niektorí autori prekladajú pojem „directing“ ako „strategické riadenie“, ale ponechávajú mu náplň, zodpovedajúcu operatívne riadeniu, prípadne neodlíšia „directing“ a „governance“. Ďalší nerozlišujú medzi operatívnym riadením a kontrolou projektu, ktorá je súčasťou operatívneho riadenia. Operatívne riadenie projektu však okrem kontroly obsahuje aj plánovanie, organizovanie, koordináciu a motivovanie členov projektového tímu. Z viacerých možných prístupov sme vybrali náš prístup tak, aby sme obmedzili možnosť zámeny medzi významami pojmov operatívne riadenie projektu a [strategické riadenie projektu](#). [Späť](#)

Operatívne riadenie organizácie

Operatívne riadenie [trvalej organizácie](#) je súbor priebežných činností efektívneho využívania jej [prostriedkov](#) na uspokojovanie dopytu po jej produktoch a na uskutočňovanie jej [vnútorných projektov](#). Je to opakujúci sa proces, ktorý okrem spoločných [organizačných procesov](#) zahŕňa tiež:

- sledovanie a hodnotenie [zákazkových príležitostí](#) v súlade s prevádzkovou [stratégiou organizácie](#),
- posúdenie zákazkovej príležitosti a rozhodnutie získať [zákazku](#), čo je súčasťou rozhodovania o zaradení [vonkajších projektov](#) do [portfólia](#) zákaziek,
- vypracovanie ponuky pre potenciálneho [obstarávateľa](#),
- vyhodnotenie výsledkov súťaže alebo rokovania s obstarávateľom rozhodnutím o ponuke
- vypracovanie plánu zákazky a rozhodnutie o pláne zákazky,
- uskutočnenie a vyhodnotenie zákazky v rámci riadenia portfólia zákaziek.



[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](#)

Opis produktu

Opis produktu je stručný text, ktorý spolu s číselným kódom [produktu](#) odlišuje každý plánovaný produkt od ostatných produktov [projektu](#). Opis produktu zvyčajne vyjadruje aspoň účel produktu, požadovanú kvalitu a množstvo produktu a spôsob (technológiu) jeho zhotovenia. [Späť](#)

Opis výstupu projektu

Opis [výstupu projektu](#) je súbor textov a číselných kódov, ktorý definuje účel, požadovanú kvalitu a množstvo výstupu [projektu](#) zvyčajne pomocou [hierarchickej štruktúry prác](#), [hierarchickej štruktúry produktu](#) a [súpisu prác](#). [Späť](#)

Opomenutá položka

Opomenutá položka je položka, ktorá mala byť v [súpise prác](#), [súpise materiálov](#) alebo v [zmluvnom rozpočte](#) alebo o ktorej sa predpokladá, že nebude uskutočnená alebo faktúrovaná. Môže byť podnetom pre [zmenu](#) projektu. [Späť](#)

Organizácia

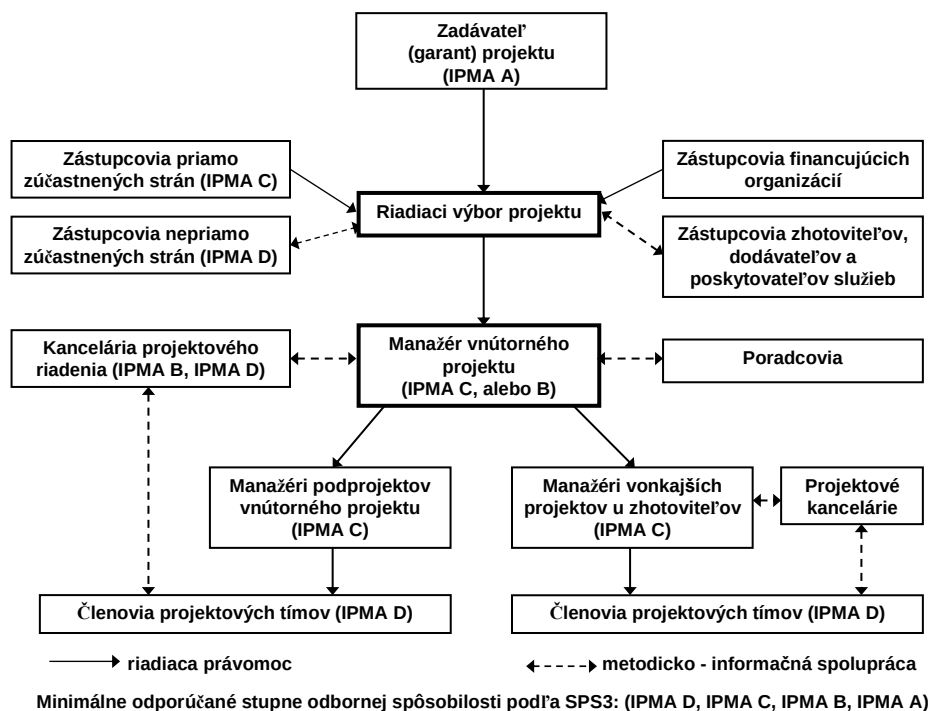
Organizácia je hierarchicky alebo sieťovo usporiadaný [systém](#) ľudí a [prostriedkov](#), spojených rôznymi väzbami a plniaci nejaký účel prostredníctvom svojich výstupov. Väzbami môžu byť záujmy, zmluvy, informačné alebo finančné toky a p. Výstupmi môžu byť hmotné výrobky, duševné diela, služby alebo ich kombinácie. Každá organizácia pôsobí v nejakom [prostredí](#). Organizácie sa členia na [trvalé organizácie](#) alebo [dočasné organizácie \(projekty\)](#) podľa vymedzenia obdobia, v ktorom majú plniť svoj účel. [Späť](#)

Organizácia projektu

Organizácia [projektu](#) je [dočasná organizácia](#), zložená z predstaviteľov [zúčastnených strán](#), ich infraštruktúry a záujmov, informačných, finančných, komunikačných a zmluvných väzieb. Jej účelom je príprava a uskutočnenie projektu. Súčasťou organizácie [komplexného projektu](#) býva [riadiaci výbor pro-](#)

jektu alebo riadiaca rada projektu a projektová kancelária. Dočasné organizácie vznikajú združením častí a činností trvalých organizácií alebo fyzických osôb na dobu určitú. Je to napr. združenie podnikov, ktoré chcú spoločne uskutočniť nejaký projekt, presahujúci možnosti jednotlivých členov združenia.

Typickú organizáciu projektu zobrazuje nasledovná schéma.



Organizácia projektu obyčajne zahŕňa aj hierarchickú štruktúru organizácie projektu a maticu zodpovedností, ktoré majú byť uvedené v pláne riadenia 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 spôsobilosť manažéra projektu efektívne organizovať a riadiť vzťahy zúčastnených strán projektu v súlade s jeho cieľmi a obmedzeniami. Späť

Organizačné procesy

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

A naopak, vedenie trvalej organizácie ovplyvňuje efektívnosť projektov kladne alebo záporne tým, ako usporiada organizačné procesy. K organizačným procesom tak operatívneho, ako aj strategického riadenia trvalej organizácie, ktoré často súvisia s jej vnútornými projektami aj vonkajšími projektami, patria najmä (zoradené podľa abecedy, nie podľa významu):

- financovanie a účtovníctvo,
- informácie a dokumentácia,
- obstarávanie a zmluvy,
- organizačné učenie sa,
- riadenie ľudských zdrojov.

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, či dokonca len ako obchod 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. Ak preložíte „business processes“ ako obchodné procesy, tak kde sú potom výrobné, finančné, výskumné a iné procesy, prebiehajúce v každej trvalej organizácii?

Organizačné procesy sú aj prvok spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#) zvládnuť [prostredie projektu](#), pozri časť 4.3.6 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť 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 a systematického zberu, ukladania a využívania [poučení](#) z minulých [projektov](#) pre efektívnejšie riadenie budúcich projektov [projektovo vyspelej trvalej organizácie](#). Organizačné učenie sa je dôležitou súčasťou [organizačných procesov](#) trvalej organizácie, ktorá chce byť konkurencieschopná v neustále sa meniacom [prostredí](#). Získavanie poučení zahŕňa tri kroky: (1) spoznanie a identifikovanie užitočnej skúsenosti; (2) vyhodnotenie a uloženie získaných poznatkov a (3) zdieľanie poučení [účastníkmi](#) budúcich projektov prostredníctvom účinných nástrojov. Poučenia potom tvoria súčasť [poznatkovej základne](#) organizácie, prístupnej všetkým členom organizácie. V opačnom prípade odchádzajú získané poznatky a skúsenosti s ich nositeľom, ktorý odchádza z organizácie. Cieľom organizačného učenia sa je získať konkurenčnú výhodu trvalej organizácie efektívnejším uskutočňovaním jej projektov. Príklady ukladania a znovu využívaných poznatkov zahŕňajú:

- množstvo času, ktoré treba venovať na [plánovanie projektu](#),
- [trvania činností](#), množstvá [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
- typy [rizík a príležitostí](#), vyskytujúcich sa v projektoch trvalej organizácie,
- spôsoby riadenia rizík, a príležitostí rozporov a poznatkovej základne organizácie.

[Riziká](#), [rozpory](#), [zmluvné nároky](#) a poučenia sú z hľadiska svojho predmetu rovnaké typy informácií, získavaných v rôznych časoch a na rôznej úrovni podrobnosti.

[Záverečná správa o projekte](#) nestačí pre zistenie poučení. Táto správa sa vypracúva pre potreby obstarávateľa projektu, hodnotenie poučení sa robí pre zhotoviteľa [výstupov projektu](#). Záverečná správa konštatuje, či sa výsledok projektu dosiahol efektívne, ale nehovorí o príčinách nedostatočnej efektívnosti, napr. o nevhodnom [riadení projektu](#) a p.

Hodnotenie poučení sa preto odporúča robiť aj počas uskutočňovania projektu, napr. v rámci vybraných [míľnikov](#) projektu. V prvom rade to možní včasnejšie zachytenie nedostatkov, ktorých následky sa v neskorších fázach projektu ťažšie odstraňujú. V druhom rade to prispieva k dôslednej archivácii poznatkov. Najmä v zložitejších a dlhšie trvajúcich projektoch sa bežne stáva, že v záverečnom hodnotení sa zabudne na dôležité podrobnosti z jeho priebehu.

Požiadavka na dôslednú priebežnú archiváciu poučení vyvoláva odpor proti „zbytočnej byrokrácii“. Na prekonanie tohto prirodzeného odporu musí vedenie organizácie súbežne zabezpečiť aj dôsledné zúžitkovanie poučení.

Pri hodnotení poučení je potrebné používať systémový prístup, t.j. hodnotiť vzájomné súvislosti jednotlivých [problémov](#) a činov, rozlišovať príčiny a následky. To sa lepšie darí v tíme s dobre zabezpečenou interdisciplinariťou jeho členov a s „duchom spoločenstva pátrania“.

Aby sa poučenia dali využívať, treba zo strany vedenia trvalej organizácie zabezpečiť:

- porovnanie spúšťaného projektu s podobnými projektami v poznatkovej základni a zdôvodnenie, prečo sa dostupné poučenia pri novom projekte využijú alebo aj naopak, prečo sa nevyu-

žijú,

- zaškolenie členov [projektového tímu](#) o obsahu poznatkovej základne a o spôsobe i povinnosti jej využívania,
- sledovanie správneho využívania vybraných poučení počas uskutočňovania projektu,
- zdôvodňovanie nevyužitia vybraných poučení počas uskutočňovania projektu,
- tolerovanie neúspechu, ak nebol zavinený nedbalosťou [manažéra projektu](#) alebo jeho tímu,
- postihovanie nedbalosti vo využívaní dostupných poučení podľa zásady trikrát a dosť (prvý raz zistiť, prečo k zanedbaniu došlo, pri druhom rovnakom zanedbaní udeliť písomnú výtku, spojenú prípadne s hmotnou sankciou a pri treťom rovnakom zanedbaní rozviazať pracovný pomer).

Stále je to výhodné v porovnaní s povolaním pyrotechnika alebo pilota, ktorí sa môžu pomýliť iba raz. Získavanie a využívanie poučení sa v praxi často vynecháva. Dôvodov je viacero, napríklad:

- nedostatok času kvôli začínaniu nových projektov,
- nevyužívanie poučení a z toho plynúci pocit zbytočnosti tohto „byrokratického cvičenia“,
- neochota priznať chyby,
- obava z potrestania za chyby,
- predstava, že ak bol projekt úspešný, neplynú z neho žiadne poučenia a p.

Kritičnosť prístupu k rozboru poznatkov neznamená výzvu na osobné napádanie, ale na nezaújaté hľadanie príčin problémov. Výzva na kritičnosť nie je ani výzvou neuznať právo na neúspech v ťažkých podmienkach projektu, ale výzvou netolerovať chyby z nedbalosti. Pri skúmaní, či išlo o následok vonkajšieho vplyvu bez možnosti manažéra projektu nejako mu zabrániť alebo o následok nedbanlivosti ocenia obidve strany kvalitu archivácie dokumentácie projektu.

Účinné uplatnenie tejto zásady závisí od vyspelosti sociálnych spôsobilostí tak kritika, ako aj adresáta kritiky. V tejto súvislosti sú to najmä (no nie len) tieto spôsobilosti (v zátvorkách sú čísla definícií týchto spôsobilostí v [SPS3]): [angažovanosť a motivácia](#) (4.2.2), [sebaovládanie](#) (4.2.3), [asertivita](#) (4.2.4), [upokojuvanie](#) (4.2.5), [otvorenosť](#) (4.2.6), [orientácia na výsledky](#) (4.2.8), [uznávanie hodnôt](#) (4.2.14) a [etika](#) (4.2.15). [Späť](#).

Orientácia na výsledky

Orientácia na výsledky je prvok [sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.8 v [SPS3](#). Vysvetľuje spôsobilosť [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 [projektového tímu](#) je na rozdiel od [úvodnej porady](#) zvyčajne neformálna [porada zadávateľa](#) a [manažéra projektu](#) (ak je už vymenovaný) s predstaviteľmi [zúčastnených strán](#) o ich [cieľoch](#) a [požiadavkách na projekt](#). Robí sa na začiatku [spúšťania projektu](#) s cieľom zhrnúť a podľa možnosti zosúladiť okrem požiadaviek na projekt aj v tom čase dostupné informácie o [organizácii](#), [obmedzeniach](#), [rizikách](#) a [príležitostiach projektu](#). Výsledkom otváraciej rady je predbežné [zdôvodnenie projektu](#) a zadanie integrovaného riadenia projektu ako podklady pre prípravu úvodnej rady [projektového tímu](#). V jednoduchých projektoch sa otváracie stretnutie zvyčajne spája s úvodnou poradou do jednej rady.

Dobré otváracie stretnutie je príležitosť pre manažéra projektu a projektový tím ukázať nadšenie pre projekt a schopnosť zohľadňovať potreby zúčastnených strán.

Užitočným nástrojom pre otváracie stretnutie je [workshop](#). Odporúčané metódy práce na otváracom stretnutí sú moderovanie a [brainstorming](#). [Späť](#)

Otvorenosť

Otvorenosť je prvok sociálnych spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.6 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsoblosť manažéra projektu](#) presvedčiť spolupracovníkov, že ich názor je vítaný,

aby [projekt](#) mohol mať prospech z ich postrehov, návrhov, obáv a tiež kritiky. Otvorenosť je dôležitá ako spôsob získania prospechu z vedomostí a skúseností iných. Vzťahy v [projektovom tíme](#) preto musia byť postavené na vzájomnej úcte, dôvere a spoľahlivosti. [Späť](#)

Overenie

Overenie je súbor pracovných krokov, ktorými na žiadosť [obstarávateľa](#) skúma špecializovaný [overovateľ](#), ako daná [práca](#), [produkt](#) alebo [výstup projektu](#) spĺňa odsúhlasené [požiadavky na projekt](#) a [akceptačné kritériá](#). Overenie je súčasť [uznania prác a výstupov](#) projektu. Overenie je aj dokument, ktorým [overovateľ](#) oznamuje výsledok overenia zadávateľovi. [Späť](#)

Overovateľ

Overovateľ je fyzická alebo právnická osoba poverená [zadávateľom projektu](#) na [overenie práce](#) alebo [výstupu projektu](#) alebo dokumentu. Môže to byť osoba alebo organizačný útvar z [organizácie projektu](#) (napr. [riadiaci výbor projektu](#)) alebo nezávislý znalec.

[Späť](#)

Oznámenie o skončení projektu

Oznámenie o skončení [projektu](#) je súčasť [záverečnej správy o projekte](#), ktorou informuje [zadávateľ projektu](#) všetky [zúčastnené strany](#), že projekt bol ukončený k určitému dátumu a preto môžu uvoľniť svoje [ľudské zdroje](#) a [prostriedky](#), viazané dovtedy na projekte, pre iné projekty alebo [programy](#). Zároveň informuje o termíne splatnosti záväzkov, viažúcich sa k projektu. [Späť](#)

P

Parametrické modelovanie

Parametrické modelovanie je [metóda odhadu nákladov](#), spočívajúca vo formulovaní matematického alebo formálno-logického vzťahu nejakého druhu nákladu k rôznym premenným veličinám - parametrom – predmetu, ktorého náklad je potrebné odhadnúť. To sú napr. objem, rozmer, početnosť, hustota a p. Po dosadení konkrétnych hodnôt týchto parametrov sa získa výsledná hodnota odhadovaného nákladu. [Späť](#)

Peňažné toky projektu

Peňažné toky [projektu](#) vyjadrujú príjmy a výdavky peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov (cenín), ktoré sa uskutočnili v súvislosti s [projektom](#) počas účtovného obdobia. Peňažné toky projektu sa zobrazujú v prehľade peňažných tokov [ako súčtové](#) čiary a [kumulatívne](#) čiary príjmov a výdavkov projektu alebo ich výsledných súčtov (čistý peňažný tok, t.j. súčet odpisov a zisku po zdanení), čo je súčasť finančného [plánu projektu](#).

[Obstarávateľ](#) a [zhotoviteľ](#) majú prirodzene odlišný prístup k riadeniu peňažných tokov projektu, pretože každý má záujem držať peniaze na svojom účte čo najdlhšie. Súvisí to aj s [riadením zmluvných nárokov, zmien](#) a [rozporov](#). [Späť](#)

Pevná cena

Pevná [cena projektu](#) je dohoda [obstarávateľa](#) so [zhotoviteľmi](#) diela o konečnom obnose peňazí za [projekt](#), uskutočnený podľa [súpisu prác](#), tvoriaceho súčasť [zmluvy](#) o dielo. 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. Prvá výhoda pre obstarávateľa je, že pri dodržaní jeho požiadaviek na [predmet projektu](#) vie vopred, s akou konečnou cenou môže počítať pri hodnotení [efektívnosti](#) projektu. Ďalšou výhodou je, že zhotoviteľ je zainteresovaný na dodržaní trvania projektu, pretože pri jeho predlžovaní mu klesá ziskovosť jeho prác. Nevýhodou pre obstarávateľa je, že pri podpise zmluvy o dielo musí mať presne definovaný predmet projektu. To je nevýhodou pri výskumno – vývojových projektoch alebo pri projektoch s veľkou neistotou prostredia, v ktorom sa projekt bude uskutočňovať. [Späť](#)

Plán komunikácie

Plán komunikácie je poddokument [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. Kvalitný plán komunikácie zahŕňa jednoznačné odkazy na [plán riadenia projektu](#), na [plán riadenia rizík a príležitostí](#) projektu, jednoznačný formulár pre „[Správu o stave projektu](#)“ s jednotným návodom na vyplnenie všetkými [zúčastnenými stranami](#) projektu. [Späť](#)

Plán ľudských zdrojov a prostriedkov

Plán ľudských zdrojov a [prostriedkov projektu](#) je poddokument [plánu projektu](#), ktorý určuje profesie a druhy ostatných prostriedkov, ako aj ich množstvá, potrebné na uskutočnenie všetkých prác projektu vo všetkých obdobiach [trvania projektu](#).

Plánovanie ľudských zdrojov a prostriedkov používa metódy ako [vyrovnávanie nárokov na prostriedky](#), [rozvrhovanie prostriedkov](#) a [metódu kritického reťazca](#). [Späť](#)

Plán odovzdania výstupov a overenia prínosov

Plán [odovzdania výstupov](#) a [overenia prínosov projektu](#) je [základný dokument](#) riadenia projektu, v ktorom [manažér projektu](#) určuje v spolupráci s [obstarávateľom \(zadávatelom\)](#) postup odovzdania, uznania a prevzatia prác a výstupov projektu a overenia prínosov projektu. Nadväzuje na aktuálny [súpis prác](#), [akceptačné kritériá](#) a na [časový plán projektu](#). Jeho poddokumentom je „Plán overovania dosiahnutých prínosov projektu“ (11.3).Prevzatím prác a výstupov projektu prechádza zodpovednosť za ich prevádzku zo [zhotoviteľa](#) na obstarávateľa. [Späť](#)

Plán overenia prínosov

Plán [overenia prínosov projektu](#) je poddokument [plánu odovzdania výstupov a overenia prínosov projektu](#). Zahŕňa súbor opatrení, potrebných na [zabezpečenie overenia](#), či projekt priniesol požadované prínosy. [Späť](#)

Plán projektu

Plán projektu je [základný dokument](#), v ktorom [manažér projektu](#) definuje (na rozdiel od [plánu riadenia projektu](#)) [účel projektu](#), [ciele projektu](#) a najvhodnejšiu kombináciu [činností](#) a [prostriedkov](#), potrebných na dosiahnutie cieľov v predpokladanom [prostredí projektu](#). Po schválení [zadávatelom projektu](#) je ako [porovnávacia základňa](#) záväzným dokumentom pre vedenie projektu. Plán projektu je ucelená sústava čiastkových plánov ([poddokumentov](#)) pre všetky skupiny úloh [manažéra projektu](#). Plán projektu môže mať byť vypracovaný ako súhrnný plán projektu alebo ako súbor podrobných plánov viacerých čiastkových projektov [komplexného projektu \(multiprojektu\)](#) alebo [programu](#). Po schválení [riadiacim výborom projektu](#) sa stáva [porovnávacou základňou](#) pre [uskutočnenie](#) a [kontrolu](#) projektu.

Plán projektu je výstupom [plánovania projektu](#) a zahŕňa tieto poddokumenty:

- identifikácia dokumentu,
- zhrnutie dokumentu,
- odvolávka na [plán riadenia projektu](#),
- plán riadenia [predmetu, rozsahu a výstupov](#) projektu vrátane [hierarchickej štruktúry prác](#), [súpisu prác](#) a [plánu zavedenia produktu projektu](#),
- plán riadenia [kvality projektu](#),
- plán riadenia [ľudských zdrojov](#) a [prostriedkov](#),
- plán riadenia [obstarávania](#) a plán [administrácie zmlúv](#),
- [časový plán projektu](#),
- plán [riadenia nákladov a financovania projektu](#) a [rozpočet projektu](#),
- [plán riadenia rizík a príležitostí](#),
- [plán komunikácie](#) (vrátane plánu tvorby a prevádzky [archívu projektu](#) a plánu sledovania korešpondencie). [Späť](#)

Plán riadenia fázy projektu

Plán riadenia [fázy projektu](#) je súčasť [plánu riadenia projektu](#), v ktorom [manažér projektu](#) opisuje cieľe fázy projektu, jednotlivé úlohy, ako aj ich termíny a osoby, zodpovedné za ich vykonanie. [Späť](#)

Plán riadenia nákladov a financovania projektu

Plán riadenia nákladov a financovania projektu je poddokument [plánu projektu](#), ktorý určuje:

- [náklady projektu](#), potrebné na uskutočnenie všetkých [prác projektu](#) vo všetkých obdobiach trvania projektu,
- [peňažné toky](#) projektu v jednotlivých obdobiach [trvania projektu](#) a podľa potreby aj v členení podľa zdrojov [financovania](#) projektu.

Plán riadenia nákladov a financovania projektu je pracovný materiál [manažéra projektu](#), ktorý je pre [komplexné projekty](#) vhodné vypracovať variantne podľa zvažovaných variantov [uskutočňovania projektu](#). Variant, ktorý sa stane súčasťou schválenej [porovnávacjej základne](#) projektu je záväzný [rozpočet](#) projektu.

Odporúčaný proces plánovania nákladov [kalkulačnej jednotice](#) zahŕňa tieto kroky:

1. oboznámiť sa s aktuálnym opisom predmetu a rozsahu kalkulačnej jednotice a s prípadnými uvažovanými variantami spôsobov jej zhotovenia,
2. vybrať vhodnú internú alebo získať vhodnú externú údajovú základňu nákladov (vhodná údajová základňa je primeraná k obsahu a podrobnosti opisu [predmetu, rozsahu a výstupov projektu](#), zahŕňa údaje o nákladoch na kalkulačnej jednotice, pre ktoré sa robí predbežný [odhad](#) nákladov),
3. vybrať nástroje a metódy pre plánovanie nákladov kalkulačnej jednotice,
4. odhadnúť náklady pre každú položku kalkulačnej jednotice v každom variante opisu predmetu projektu,
5. skontrolovať a sčítať predbežné náklady za celú kalkulačnú jednoticu pre každý variant,
6. porovnať varianty a vybrať optimálny variant a záložný variant.

Odporúčané nástroje pre plánovanie nákladov projektu sú:

- interná údajová základňa nákladov,
- externá údajová základňa nákladov (ak nejestvuje alebo nevyhovuje interná základňa),
- softvér pre sumarizáciu nákladov (tabuľka s počítačovou podporou),
- softvér pre optimalizáciu plánu nákladov projektu.

Odporúčané metódy pre odhadovanie nákladov kalkulačnej jednotice sú:

- metóda analogického odhadu,
- [odborný odhad](#) nákladov - expertné posúdenie
- [parametrické modelovanie](#),
- individuálna kalkulácia,
- agregácia nákladov.

[Späť](#)

Plán riadenia projektu

Plán riadenia [projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [zadávateľ projektu](#) alebo [manažér projektu](#) definuje (na rozdiel od [plánu projektu](#)) úlohy a procesy riadenia [spúšťania](#), [plánovania](#), [uskutočňovania](#) a [kontroly](#) i [ukončovania projektu](#) vrátane [marketingu projektu](#). Plán riadenia projektu sa niekedy označuje aj ako príručka pre riadenie projektu, manuál projektu a p. Kvalita plánu riadenia projektu je stupeň splnenia odsúhlasených požiadaviek [zúčastnených strán](#) na všetky časti plánu riadenia projektu. Skutočný priebeh riadenia projektu opisuje správa o riadení projektu. Plán riadenia projektu, využívajúci podrobnú [mapu riadenia projektu](#) vypracovanú formou tabuľky s hypertextovými odkazmi na jednotlivé úlohy a kroky je v [Príručke pre profesionálne riadenie projektov](#).

[Späť](#)

Plán riadenia rizík a príležitostí

Plán [riadenia rizík a príležitostí](#) je poddokument [plánu riadenia projektu](#) a zahŕňa súbor [opatrení na zmiernenie rizík](#) a súbor [opatrení na využitie príležitostí projektu](#). Jeho súčasťou má byť aj plán riadenia [zmien](#), [zmluvných nárokov](#) a [rozporov](#) projektu. [Späť](#)

Plán riadenia skupiny procesov

Plán riadenia skupiny procesov [cyklu riadenia projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [manažér projektu](#) opisuje ciele skupiny procesov riadenia [projektu](#), jednotlivé procesy a úlohy, ako aj ich termíny a osoby, zodpovedné za ich vykonanie. Porovnaj: [plán riadenia fázy](#) projektu. [Späť](#)

Plán zavedenia produktu projektu

Plán zavedenia [produktu projektu](#) je súčasťou [plánu projektu](#) a určuje spôsob používania produktu, zaškolenie na jeho používanie a spôsob prevádzky, údržby a opráv produktu. Plán zavedenia produktu projektu nadväzuje na [plán odovzdania a prevzatia prác a výstupov](#) projektu, prípadne môže byť jeho súčasťou. [Späť](#)

Plánovací balík

Plánovací balík je [pracovný balík](#), ktorý zahŕňa tie [práce](#) a [výstupy](#), ktoré sa v čase schvaľovania danej verzie [hierarchickej štruktúry prác](#) nedajú ešte presnejšie opísať z hľadiska ich [predmetu, rozsahu a výstupov](#), [nákladov](#) a [trvania](#). [Späť](#)

Plánovací horizont

Plánovací horizont je obdobie, na ktoré sa pripravuje plán [trvalej organizácie](#) alebo plán využívania [produktu projektu](#) a p. [Späť](#)

Plánovačský optimizmus

Plánovačský optimizmus je typická vlastnosť ľudí podceňovať [odhady](#) času, potrebného na vykonanie nejakej [činnosti](#) (tiež: plánovačský predsudok, odchýľka). Táto vlastnosť sa prejavuje bez ohľadu na znalosti plánovača o [trvaní](#) podobných činností v minulosti. Ľudia sa pri uskutočňovaní odhadov zameriavajú na to, ako v budúcnosti uskutočnia nejakú činnosť a nezohľadňujú [poučenia](#) z minulosti. Plánovačský optimizmus súvisí s [pocitovou logikou](#). [Späť](#)

Plánovaná hodnota

Plánovaná hodnota je synonymum pre [rozpočtové náklady plánovaných prác](#). [Späť](#)

Plánovanie projektu

Plánovanie [projektu](#) je druhá skupina procesov [cyklu riadenia projektu](#), nasledujúca po [spúšťaní projektu](#). Účelom plánovania projektu je spresniť východiskové parametre projektu a zabezpečiť všetky informácie, potrebné pre [uskutočnenie projektu](#) a [kontrolu 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.

Počas plánovania projektu sa zvyčajne rozširuje [projektový tím](#) o špecialistov podľa potrieb projektu.

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

Plánovanie riadenia rizík a príležitostí projektu

Plánovanie [riadenia rizík a príležitostí](#) projektu je proces [riadenia projektu](#), zahŕňajúci tieto úlohy [manažéra projektu](#):

- [identifikácia rizík a príležitostí](#),

- [analýza rizík a príležitostí](#),
- plánovanie [opatrení na zmiernenie rizík](#) a [opatrení na využívanie príležitostí](#) projektu,
- uplatnenie opatrení na zmiernenie rizík a opatrení pre využívanie príležitostí projektu a
- kontrola účinnosti opatrení na zmiernenie rizík a opatrení pre využívanie príležitostí projektu.

Medzi týmito úlohami môžu byť späté väzby, vznikajúce opakovaním už vykonaných úloh s novými poznatkami, získanými z nadväzných úloh. Výstupom plánovania riadenia rizík a príležitostí projektu je [plán riadenia rizík a príležitostí projektu](#). [Späť](#)

Plánovaný čas udalosti

Plánovaný čas [udalosti](#) je čas, na ktorý je udalosť naplánovaná (začiatok alebo koniec [činnosti](#), [projektu](#) a p.). Plánovaný čas udalosti má byť v rámci intervalu medzi [najskôr možným časom](#) a [najneskôr prípustným časom](#) udalosti. [Späť](#)

PM BOK®

Pozri: [Project Management Body of Knowledge](#). [Späť](#)

Pocitová logika

Pocitová logika je chápanie vecí podľa vlastnej skúsenosti, okamžitých okolností a podľa vlastných cieľov a želaní. Uplatňovanie pocitovej logiky je jedným z dôvodov, prečo [manažéri projektov](#) často zlyhávajú v [komunikácii](#), [riešení problémov](#) a rozhodovaní. Nie vždy sa rozhodujú racionálne, nie vždy rozumejú tými istými slovami to isté, pretože:

- na jednu a tú istú vec sa možno pozrieť rôznymi spôsobmi,
- ľudia ťažko udržia v hlave dva pocity odrazu, preto
- prechod z jedného pocitu na druhý sa deje skokom, nebýva to postupný vývoj,
- ak nám niekto ukáže inú perspektívu, odrazu sa nám zdá samozrejma a
- niekedy si potom ťažko spomenieme, že sme veci videli inak.

Na prvý pohľad je pocitová logika protikladom k „[racionálnej logike](#)“, ale pri hlbšom pohľade je zrejmé, že nejde o protiklady, ale o vzájomné dopĺňanie sa. Preto je výstižné známe tvrdenie, že riadenie, a teda aj [riadenie projektov](#) je nielen veda, ale aj umenie. Jedna ruka nemôže tleskať. Vybranú [metodiku projektového riadenia](#) je potrebné kombinovať s integrovaným chápaním [projektu](#), s uplatňovaním dobre rozvinutých technických [spôsobilostí](#) a [sociálnych spôsobilostí](#) a spôsobilostí zvládnuť vplyvy [prostredia projektu](#). [Späť](#)

Poddokument

Poddokument je ucelená a aj samostatne použiteľná časť [základného dokumentu](#). Poddokument sa podľa potreby ďalej člení na tabulky, stĺpce a riadky. [Späť](#)

Podmienené časové plánovanie

Podmienené [časové plánovanie](#) je druhý krok časového plánovania projektu, ktorý zohľadňuje známe [obmedzenia](#) projektu. Používa metódy: [vyrovnávanie nárokov na prostriedky](#), [rozvrhovanie prostriedkov](#) a [metódu kritického reťazca](#). Výsledkom podmieneného časového plánovania projektu je [predbežný časový plán projektu](#).

Týmito postupmi sa prispôbujú časy začiatkov a koncov činností, prípadne [trvania činností](#) jednotlivým obmedzeniam projektu. [Späť](#)

Podmienky pre projekt

Podmienky pre [projekt](#) sú všetky činitele, bez ktorých projekt nie je možné uskutočniť. To sú napríklad potrebné [prostriedky](#), zvládnuteľné [obmedzenia](#), splnené [predpoklady](#) a p. [Späť](#)

Podpora projektu

Podpora [projektu](#) je príprava a vysvetľovanie návodov pre prácu s [nástrojmi projektového riadenia](#),

poradenstvo, zber a archivácia údajov a ich spracúvanie do [správ o stave projektu](#). V [projektovo orientovanej organizácii](#) poskytuje podporu projektu [kancelária projektového riadenia](#) alebo [projektová kancelária](#). [Späť](#)

Podprojekt

Podprojekt je časť [multiprojektu](#). [Späť](#)

Položka konfigurácie

Položka konfigurácie je ktorákoľvek súčasť [konfigurácie projektu](#). [Späť](#)

Ponuka

Ponuka je [základný 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 a platobných podmienok. [Späť](#)

Porada

Porada je spôsob [komunikácie](#) viacerých [zúčastnených strán](#), 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). Pozri: [otváracie stretnutie](#) a [úvodná porada](#). [Späť](#)

Porovnávacia základňa

Porovnávacia základňa je [riadiacim výborom projektu](#) formalizovane odsúhlasená verzia [plánu projektu](#), viazaná k danému času v rámci [životného cyklu projektu](#). Používa sa pre porovnávanie skutočného postupu [projektu](#) v čase s plánovaným postupom. Zvyčajne sa používa so spresňujúcim prívlastkom, ako je napr. [porovnávacia základňa nákladov](#), [porovnávacia základňa priebehu projektu v čase](#) atď. [Späť](#)

Porovnávacia základňa nákladov projektu

[Porovnávacia základňa nákladov projektu](#) je [zmluvný rozpočet projektu](#), obsahujúci aj náklady na opatrenia na [zmiernovanie rizík](#) a [využitie príležitostí](#) projektu a schválený [zadávateľom projektu](#) pre porovnávanie skutočného priebehu nákladov projektu s plánovaným priebehom. Porovnávaciu základňu nákladov projektu tvorí [kumulatívna čiara rozpočtových nákladov plánovaných prác](#). Voči tejto porovnávacej základni má [manažér projektu](#) vyhodnocovať vývoj [skutočných nákladov vykonaných prác](#) projektu. Položky rozpočtu majú byť očíslované tak, aby umožnili jednoznačné meranie [výkonnosti projektu](#) ako celku. Súčtovanie nákladov má byť možné tak podľa organizačnej štruktúry (nákladových stredísk), ako aj podľa prvkov predmetu projektu. Pri sčítavaní nákladov nesmie dôjsť k rozdeľovaniu jedného účtu nákladového strediska do viacerých organizačných jednotiek alebo do viacerých prvkov [predmetu projektu](#). Najnižšou úrovňou sčítavania nákladov z položiek kalkulačného vzorca býva [pracovný balík](#).

Porovnávacia základňa projektu má zahŕňať len rozpočty definitívnych a plánovaných pracovných balíkov a nerozpísané rozpočty nákladových stredísk a projektu. Nemá zahŕňať [rezervu manažéra projektu](#) a [rezervu obstarávateľa projektu](#), pretože tieto náklady nie sú spojené s konkrétne definovanými prácami. [Späť](#)

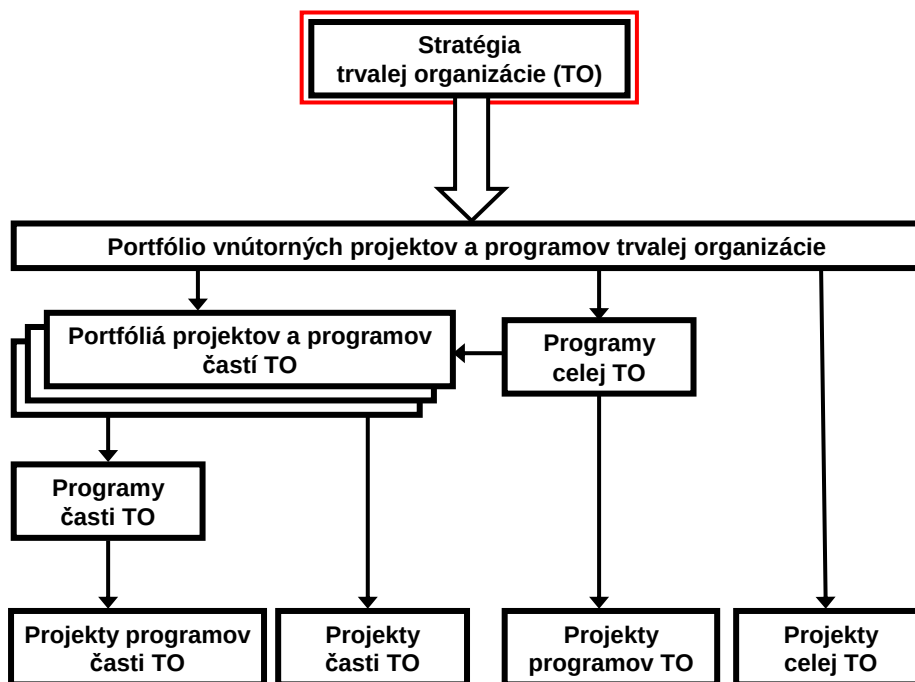
Porovnávacia základňa priebehu projektu v čase

Porovnávacia základňa [časového priebehu projektu](#) je [základný časový plán projektu](#) a [rozpočet projektu](#), upravené o opatrenia na [zmiernovanie rizík](#) a [využitie príležitostí](#) projektu a schválené [zadávateľom projektu](#) pre porovnávanie skutočného priebehu projektu v čase s plánovaným priebehom. Jednotlivé položky rozpočtu sú priradené k [činnostiam](#) v časovom pláne projektu. [Späť](#)

Portfólio projektov a programov

Portfólio projektov a programov je súbor [projektov](#) a [programov trvalej organizácie](#), ktoré nemusia

organizačne a technologicky nadväzovať alebo sledovať jeden strategický cieľ trvalej organizácie. Jednotlivé časti portfólia môžu sledovať rôzne strategické alebo operatívne ciele trvalej organizácie. Trvalá organizácia potrebuje udržiavať tak portfólio [vnútorných projektov](#) ako aj portfólio [vonkajších projektov](#). Trvalé organizácie priebežne produkujú viaceré [návrhy projektov](#), ktoré sa z finančných a iných dôvodov nedajú všetky uskutočniť. Preto je potrebné vybrať a [zaradiť do portfólia vnútorných projektov](#) tie návrhy projektov, ktoré organizácia plánuje uskutočniť v najbližšej budúcnosti. Podobne to platí [pre zaradovanie vonkajších projektov do portfólia](#). Do jedného súboru sú zhrnuté kvôli kontrole, koordinácii a optimalizácii pridelenia [prostriedkov](#) v rámci jednej trvalej organizácie alebo jej časti.



Manažér portfólia by mal mať overenú odbornú spôsobilosť [IPMA](#) stupeň A® – Certifikovaný riaditeľ projektov a ovládať [projektové, programové a portfóliové riadenie](#).

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 programov](#) 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 spôsobilosť [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](#) prostredníctvom [projektového zámeru](#) alebo [zadávatel' projektu](#) v [zadaní projektu](#). [Späť](#)

Poslanie trvalej organizácie

Poslanie [trvalej organizácie](#) je [misia trvalej organizácie](#). [Späť](#)

Posúdenie zákazkovej príležitosti

Posúdenie [zákazkovej príležitosti](#) je [základný dokument](#), v ktorom [zadávatel' projektu](#) definuje v spolupráci s [navrhovateľom projektu](#) príležitosť získať zákazku z hľadiska jej prínosnosti pre [operatív-](#)

[ne riadenie trvalej organizácie](#). Výsledkom posúdenia je rozhodnutie prihlásiť alebo neprihlásiť sa do súťaže o zákazku a poverenie manažéra zákazky. [Späť](#)

Poučenie

Poučenie je skúsenosť, získaná pri [uskutočňovaní projektov](#) a [programov](#), ktorá môže poskytnúť pridanú hodnotu k formulácii a uskutočneniu budúcich projektov a programov. Je to poznatok o [probléme](#), ktorý sa vyskytol počas projektu (programu) a o možnostiach, ako mu v budúcnosti predísť alebo ako ho riešiť. Jedinečnosť projektu (programu) neznamena, že „skúsenosť je niečo, čo sa už nedá použiť!“ Jedinečnosť projektu (programu) je v kombinácii jednotlivých vlastností, ale samotné jednotlivé vlastnosti nie sú jedinečné! Tie sa opakujú a práve z nich sa možno poučiť. Poučenia majú byť súčasťou každej [správy o stave projektu](#) a [záverečnej správy o projekte](#). 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](#). Na získanie poučení sa robí priebežné a záverečné [hodnotenie projektu](#). Skúsenosti môžu prospieť budúcim projektom, len ak sú identifikované ako podstata [úspechu projektu](#)/neúspechu projektu a ak sú potom zdieľané prostredníctvom databázy poznatkov. Zohľadňovanie poučení pomáha znižovať omyly v [odborných odhadoch](#) z dôvodu „plánovačského klamu“. Predpokladom je, že poučenia sú takto aj chápané ich budúcimi používateľmi, čo zase predpokladá ich kritické posúdenie, [organizačné učenie sa](#) a nie iba mechanické preberanie.

Získavanie poučení je vhodné organizovať ako dobre naplánované a moderované stretnutie [projektového tímu](#), aby neskázlo do vzájomného obviňovania sa z neúspechov a chýb. Pre takéto stretnutie sa odporúča použiť vhodnú kombináciu [brainstormingu](#), [writestormingu](#) a následnej klasifikácie získaných poučení podľa typických [úloh manažéra projektu](#).

[Späť](#)

Poverenie manažéra projektu

Poverenie [manažéra projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [obstarávateľ vnútorného projektu](#) alebo [vonkajšieho projektu](#) poveruje svojho zamestnanca riadením projektu a definuje na jednej strane úlohy, právomoci a povinnosti manažéra projektu a [prostriedky](#), ktoré má k dispozícii. Na druhej strane poverenie manažéra projektu definuje spôsob jeho odmeňovania za dobré riadenie projektu. K menovaniu môže dôjsť v niektorej z nasledovných situácií:

1. projekt je v štádiu prípravy jeho zaradenia do [portfólia](#) trvalej organizácie,
2. projekt bol zaradený do portfólia trvalej organizácie, ešte nebol menovaný jeho manažér,
3. projekt je v niektorom štádiu rozpracovania, jeho riadenie sa preberá od predchodcu.

Každá z týchto situácií sa ešte mení podľa toho, či ide o vnútorný alebo vonkajší projekt. [Späť](#)

Povolenie manažér projektov a programov

Povolenie [manažér projektov a programov](#) je pracovné uplatnenie, ktoré zodpovedá požiadavkám zamestnávateľov na [manažérov projektov](#), [manažérov programov](#), manažérov [portfólií](#) a členov [projektových tímov](#) a zodpovedá aj konkrétnemu učebnému alebo študijnému odboru pre výučbu [projektového riadenia](#).

Povolenie zastrešuje [typové pozície](#), ktoré bližšie špecifikujú charakteristické znaky príslušného povolania: [člen projektového tímu](#), [manažér projektov](#), [manažér komplexných projektov](#) a [riaditeľ projektov](#). Pozri [ISTP](#). [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. Poznanky v tejto základni majú byť označené nielen podľa názvov projektov, ale predovšetkým podľa typov získaných poučení. Ak napr. [manažér projektu](#) hľadá poučenia ohľadne určovania trvaní [činností](#) projektu, potrebuje mať možnosť vyhľadať poučenia podľa hesla [trvanie činnosti](#) a p. Pozri [organizačné učenie sa](#). [Späť](#)

Pozvánka na poradu

Pozvánka na poradu je [základný dokument](#), ktorým zvolávateľ porady definuje účel, program, podklady, čas a miesto porady. Takáto pozvánka je použiteľná najmä pre:

1. [otváracie stretnutie projektového tímu](#),
2. [úvodnú poradu](#) projektového tímu k [projektu](#) alebo ku skupine procesov, či ku kontrolnému [míľniku](#) projektu,
3. [záverečnú poradu](#) projektového tímu k projektu alebo ku skupine procesov.

[Späť](#)

Požadovaný výkonný index

Požadovaný výkonný index (PVI_k) ku dňu kontroly „k“ je podiel zostávajúceho objemu [rozpočtových nákladov vykonaných prác](#) k zostávajúcemu objemu [nákladov](#) a určuje výkonnosť [projektu](#) pre zostávajúce obdobie, potrebnú na dodržanie [celkového rozpočtu](#). Ak je $PVI_k > 1$, je potrebné primerane zvýšiť výkonnosť projektu pre zostávajúce obdobie. Ak je $IPV_k < 1$, výkonnosť projektu pre zostávajúce obdobie je možné znížiť. [Späť](#)

Požiadavky na projekt

Požiadavky na projekt sú požiadavky [zúčastnených strán](#) na [účel](#), [ciele projektu](#) a [kvalitu projektu](#), na 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 okrem [účelu projektu](#) aj merateľné [ciele projektu](#), pozri [logický rámec](#). [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 [spôsobilosť manažéra projektu](#) riadiť určovanie a hodnotenie požiadaviek [zúčastnených strán](#), vytyčovať a dosahovať [ciele](#), ako aj určovať [stratégie](#), [obmedzenia](#) a [predpoklady](#) projektu. [Späť](#)

Požiadavky obstarávateľa na kvalitu

Požiadavky obstarávateľa na kvalitu sú súčasťou [požiadaviek na projekt](#). [Späť](#)

Práca

Práca⁵ je fyzické a duševné úsilie jednotlivca alebo [projektového tímu](#), vynaložené za súvislé obdobie na vytvorenie nejakého [výstupu projektu](#). Vyjadrením práce v [hierarchickej štruktúre prác](#) je [zákazka](#), [pracovný balík](#), ktorý sa môže členiť na [činnosti](#) a pracovné kroky.

Množstvo vynaloženej práce sa meria súčinom jej trvania a počtu pracujúcich osôb. Mernou jednotkou množstva práce je potom napr. človekoden, človekomesiac a p.

Množstvo práce, potrebnej na dosiahnutie určitého cieľa závisí od troch skupín činiteľov. Prvú skupinu tvoria [všeobecné spôsobilosti](#), [odborné vedomosti](#) a [odborné zručnosti](#) pracovníkov. Druhú skupinu činiteľov tvoria použité [metódy](#) a [nástroje](#), organizácia práce a vybavenie pracovnými [prostriedkami](#). Tretiu skupinu činiteľov tvorí pracovné prostredie. Pozri aj: [prácnosť](#). [Späť](#)

Prácnosť

⁵ Na rozdiel od definícií práce vo fyzike alebo v ekonómii tu ide samozrejme o definíciu v súvislosti s riadením a uskutočňovaním projektov.

Prácnosť je množstvo ľudskej [práce](#), potrebnej na vytvorenie jednej mernej jednotky nejakého [výstupu projektu](#). Meria sa v ľudskodňoch, človekomesiacoch a p. alebo v peňažných jednotkách (mzdových [nákladoch](#) a p.). [Späť](#)

Pracovníci

Pracovníci sú ľudia pracujúci na [projekte](#) ako [zdroj](#) ich [práce](#) ([prostriedok](#), vždy potrebný na uskutočnenie projektu).

Poznámka: neodporúčame používať v tomto zmysle pojem „[ľudské zdroje](#)“, pretože ak je potrebné odlišiť zdroj (pôvod) pracovníkov (napr.: vlastní pracovníci, pracovníci z agentúry, zahraniční pracovníci a p.), vedie to k neprirodzenej slovnej kombinácii „zdroj ľudského zdroja“.

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 je potrebné opísať tak, že:

1. je jednoznačne obsahovo odlišený od iných pracovných balíkov (neprelína sa s obsahom iných pracovných balíkov),
2. má jedinou 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](#) bez schválenia [riadiacim výborom projektu](#).

[Späť](#)

Pracovný denník

Pracovný denník je neformálny dokument, do ktorého si zapisuje [manažér projektu](#) a členovia [projektového tímu](#) uskutočnené práce a podmienky, za akých boli vykonané. Zapisujú sa sem aj dôležité udalosti, rozhovory, porady, prijaté rozhodnutia a úlohy vrátane neplánovaných udalostí ([stochastická udalosť](#)), ktoré nastali a vyžadujú si riešenie. Pracovný denník môže poslúžiť aj ako pracovný výkaz. Pracovný denník je jedným z podkladov pre vedenie [projektového denníka](#). [Späť](#)

Pravdepodobná udalosť

Pravdepodobná udalosť: pozri [stochastická udalosť](#). [Späť](#)

Pravdepodobnosť udalosti

Pravdepodobnosť [stochastickej udalosti](#) je číselným vyjadrením možnosti jej výskytu. Určí sa ako podiel počtu výskytov určitej udalosti z celkového počtu situácií, v ktorých sa predmetná udalosť môže vyskytnúť.

Pre odhad pravdepodobnosti stochastickej udalosti sa používajú orientačné hranice jej pravdepodobnosti, vychádzajúce z expertných odhadov a z hodnotenia minulých projektov. Tu uvádzame ukážku jednej hrubšej a jednej podrobnejšej tabuľky takýchto orientačných hraníc.

Kategória pravdepodobnosti	Vyskytne sa na počte projektov	Pravdepodobnosti pre výpočet
Nízka	$0\% < \text{projektov} \leq 30\%$	0,00 - 0,15 – 0,30
Stredná	$30\% < \text{projektov} \leq 70\%$	0,30 - 0,50 – 0,70
Vysoká	$70\% < \text{projektov} \leq 100\%$	0,70 - 0,85 – 1,00

Alebo pre jemnejšie členenie:

Kategória pravdepodobnosti	Vyskytne sa na počte projektov	Pravdepodobnosti pre výpočet
Veľmi nízka	$0\% \leq \text{projektov} \leq 10\%$	0,00 - 0,05 - 0,10

Nízka	10% < projektov ≤ 30%	0,10 - 0,20 – 0,30
Stredná	30% < projektov ≤ 70%	0,30 - 0,50 – 0,70
Vysoká	70% < projektov ≤ 90%	0,70 - 0,80 – 0,90
Veľmi vysoká	90% < projektov ≤ 100%	0,90 - 0,95 – 1,00

Každý používateľ si môže podľa povahy jeho organizácie a projektov zvoliť a doladiť po určitej dobe používania svoje orientačné hranice.

Presnejšie odhady pravdepodobnosti rizika a príležitosti umožňuje simulácia možného vývoja projektu podľa rôznych scenárov. Simulácia môže spočívať v „ručnom“ modelovaní vývoja projektu projektovým tímom v spolupráci s vonkajšími odborníkmi alebo bez nej. Simuláciu môže podporovať aj počítač s vhodným simulačným softvérom.

[Späť](#)

Pravidelná kontrola

Pravidelná [kontrola projektu](#) sa na rozdiel od [príležitostnej kontroly](#) robí vo vopred plánovanom čase (napr. ku koncu týždňa, mesiaca, štvrťroka, roka a p.). [Späť](#)

Právne záležitosti

Právne záležitosti sú tie časti [projektu](#), na ktoré sa vzťahujú zákony a iné právne záväzné 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 dopadom na [úspech projektu](#).

Právne záležitosti sú aj prvok spôsobilosti [odborníka na projektové riadenie](#) zvládnuť [prostredie projektu](#), pozri časť 4.3.11 v [SPS3](#). Vysvetľuje spôsobilosť [manažéra projektu](#) zohľadniť vplyv legislatívy na projekty, programy a portfóliá, ktoré riadi. [Späť](#)

Právomoc

Právomoc (kompetencia) je právo zverejniť nejaký text, právo [overovať](#), právo vykonať určitú kvalifikovanú prácu (napr. ako autorizovaný stavebný inžinier) alebo právo rozhodovať, napr. o pridelení [ľudských zdrojov](#) a [prostriedkov](#), o [zmene projektu](#), o prijatí alebo zrušení [zmluvy](#) a p. Jednotliví členovia [projektového tímu](#) majú svoje právomoci a zodpovednosti určené v [matici zodpovedností](#). Porovnaj: [spôsobilosť](#). [Späť](#)

Predbežný časový plán projektu

Predbežný [časový plán projektu](#) je [východiskový časový plán projektu](#), upravený o dopady obmedzení projektu. Je výsledkom [podmieneneho časového plánovania](#). [Späť](#)

Predchádzajúca činnosť

Predchádzajúca [činnosť](#) je každá činnosť, ktorá musí byť ukončená skôr, ako môže začať ktorákoľvek [nadväzná činnosť](#). [Späť](#).

Predčasné ukončovanie projektu

Predčasné ukončovanie projektu je [ukončovanie projektu](#) prv, ako sa splnili všetky jeho [ciele](#), pretože [prostriedky](#) na projekte treba uvoľniť pre dôležitejší projekt, alebo pretože už nie je aktuálny [účel projektu](#), alebo sa stal nepriechodným kvôli zmenám v [prostredí projektu](#). [Manažér projektu](#) môže predčasne ukončiť projekt len so súhlasom [riadiaceho výboru projektu](#). Manažér projektu má urobiť všetko pre to, aby dľa možností uchoval už vytvorené hodnoty a minimalizoval straty z predčasného ukončenia projektu. [Späť](#)

Predmet projektu

Predmet [projektu](#) je množina všetkých [výstupov](#) (nielen [konečných výstupov](#)), [prac](#) a [prostriedkov](#), potrebných na vytvorenie alebo na [overenie produktu projektu](#). Predmetom projektu teda nie je iba sa-

motný [produkt projektu](#). Predmet projektu opisujú [hierarchická štruktúra prác](#) a [hierarchická štruktúra produktu](#). Z technického hľadiska môže byť predmetom projektu:

- projektová dokumentácia pripravovaného diela,
- samotné dielo,
- prevádzka, údržba, opravy a rekonštrukcia diela,
- zmena vlastníctva diela (nákup, prenájom a predaj),
alebo rôzne kombinácie týchto možností, ako napríklad:
- tradičné zhotovenie projektovej dokumentácie a na jej základe zhotovenie diela (design-bid-build, DBB),
- zhotovenie, vlastníctvo a prevádzkovanie diela (build-own-operate, BOO),
- zhotovenie, vlastníctvo a prevádzkovanie diela na náklady [zhotoviteľa](#) po určitú dobu a napokon prevod do vlastníctva [obstarávateľa](#) (build-own-operate-transfer, BOOT),
- zhotovenie projektovej dokumentácie a potom aj diela, vlastníctvo a prevádzkovanie diela na náklady zhotoviteľa po určitú dobu a napokon prevod do vlastníctva obstarávateľa (design-build-own-operate-transfer, DBOOT),
- prenájom, rozvoj diela a jeho prevádzkovanie (lease-develop-operate, LDO),
atď.

Tieto kombinácie sa môžu rozširovať podľa zvoleného [dodávateľského systému](#) a podľa spôsobu [financovania](#) projektu. Ak je obstarávateľom projektu verejná organizácia a zhotoviteľom organizácia zo súkromného sektora, vzniká kombinovaný spôsob obstarania a financovania projektu partnerstvom verejnej a súkromnej organizácie (public-private partnership, [PPP](#)).

Predmet projektu vymedzuje projekt voči jeho [prostrediu](#) tak, že určuje, čo do projektu patrí a čo už do neho nepatrí. Nejasný predmet projektu je častou príčinou, že sa projekt vymkne z kontroly a skončí neúspešne. Pozri aj [rozsah projektu](#).

Poznámka: anglický výraz „scope“ sa často prekladá do slovenčiny ako „rozsah“, prípadne sa vôbec neprekladá. „Scope“ však značí aj „rozhlad (duševný)“, „možnosti“, „pole (pôsobenia)“, „sféra (pôsobenia)“, „oblasť“, „rámeček“, „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 predmetu projektu). Napríklad: predmetom projektu môže byť výstavba domu. Rozsahom tohto predmetu môže byť malý alebo veľký dom.

Nejasný predmet projektu je nedostatočne definovaný, dokumentovaný a merateľný predmet projektu.

Poznámka: V anglickej aj slovenskej odbornej literatúre o projektovom riadení sa slová produkt, práca, [výstup](#), výsledok, [dopad](#) (product, work, output, deliverable, outcome) používajú v rôznych významoch a aj sa rôzne prekladajú. V tomto slovníku pripisujeme týmto pojmom preto vždy len jeden z možných významov a pre vyjadrenie ich súvislostí používame nasledovnú schému:

[Späť](#).

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 [spôsobilosť manažéra projektu](#) definovať v súčinnosti so [zúčastnenými stranami](#), čo je predmetom projektu a zabezpečiť jeho uskutočnenie. [Späť](#).

Predpoklad

Predpoklad je [odhad](#), alebo hypotéza o možnom budúcom stave, alebo vývoji nejakého činiteľa v [prostredí projektu](#), ktorý vplyva s určitou 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, alebo nestane a fakty sú to, čo objektívne poznáme. Predpoklady sa zvyčajne opisujú kladne. Ale tak fakty, ako aj predpoklady sú o vonkajších činiteľoch, ktoré môžu ovplyvniť úspech projektu nielen kladne, ale aj záporne, ale [manažér projektu](#) nemôže ich výskyt ani pôsobenie priamo ovplyvniť. Príklad predpokladu: „[Prostriedky](#) budú k dispozícii podľa potreby“. (Nepotvrdené [zadávatelom projektu](#)!). [Späť](#).

Predpokladané trvanie projektu

Predpokladané trvanie [projektu](#) je [odhad trvania projektu](#) so zohľadnením vývoja ku dňu kontroly „k“ v závislosti od prijatých [predpokladov](#). Ukazovateľ môže pre overenie jeho správnosti vypočítať okrem [manažéra projektu](#) pre porovnanie aj nezávislý externý audítor. [Späť](#)

Predpokladaný celkový rozpočet projektu

Predpokladaný [celkový rozpočet projektu](#) je [odhad](#) celkového rozpočtu projektu po jeho skončení v čase „T“ so zohľadnením vývoja projektu ku dňu kontroly „k“. [Späť](#)

Predpokladaný celkový rozpočet na dokončenie projektu

[Odhad](#) nákladov do skončenia [projektu](#) od termínu kontroly je súčet aktualizovaných [rozpočtových nákladov plánovaných prác](#), potrebných na dokončenie projektu od termínu kontroly. Pojem z [metódy získanej hodnoty](#). [Späť](#)

Prémia príležitosti

Prémia príležitosti je (PP_v) je súčet [očakávaných hodnôt](#) (OH) [dopadov](#) (D_v) zvažovaných vzájomne nezávislých [príležitostí](#) (r) pre daný variant (v) uskutočnenia [projektu](#) (za predpokladu, že sú vzájomne nezávislé a môžu sa vyskytnúť všetky).

$$PP_v = \sum_{r=1}^{r=R} OH_{rv}.$$

[Späť](#).

Prenos rizika

Prenos rizika je dohoda medzi [zúčastnenými stranami](#) o prenesení dopadov [rizika projektu](#) na tretiu stranu (napr. na poisťovacu spoločnosť a p.). Je to súčasť pasívnej stratégie [zmiernovania rizika](#). [Späť](#).

Prevádzkové náklady

Prevádzkové náklady sú [náklady](#), potrebné na samotné [uskutočnenie projektu](#). Môžu sa členiť podľa rôznych tzv. kalkulačných vzorcov, napr. na priame náklady, nepriame náklady a zisk. Priame náklady sú tie náklady, ktoré sa dajú priamo priradiť k príslušnej položke [hierarchickej štruktúry prác](#). Výška priamych nákladov je priamo úmerná objemu príslušnej položky hierarchickej štruktúry prác. Priame náklady sa ďalej členia na:

- náklady na priamy materiál (H),
- náklady na priame mzdy (M),
- náklady na prevádzku strojov a zariadení (S),
- ostatné priame náklady - najmä náklady na subdodávky prác a služieb (OPN).

Nepriame (réžijné) náklady a prirážky na riziko a zisk [zhotoviteľa](#) sa dajú priradiť len k [projektu](#) ako celku (výrobná réžia) alebo k [trvalej organizácii](#) zhotoviteľa (správna réžia) a na jednotlivé položky plánu nákladov sa rozpočítavajú podľa určitých percentuálnych kľúčov. Nepriame náklady sa ďalej členia na:

- náklady na réžiu výrobnú (RV),
- náklady na réžiu správnu (RS),
- odbytové náklady (ON),

Nepriame náklady projektu zahŕňajú aj :

- prirážku na riziko zhotoviteľa (Ri).
- prirážku na zisk zhotoviteľa (Z),
- daň z pridanej hodnoty (DPH).

Základne pre výpočet nepriamych nákladov sa môžu členiť napríklad na:

- náklady na priamy materiál,
- priame spracovacie náklady, t.j. súčet nákladov na priame mzdy, nákladov na prevádzku strojov a zariadení a ostatných priamych nákladov vrátane subdodávok,
- hrubé rozpätie, t.j. súčet správnej réžie, výrobnéj réžie, rizikovej prirážky a zisku.

Výrobná réžia sa môže vypočítať súčinom percentuálnej sadzby na výrobnú réžiu a priamych spracovacích nákladov. Do základu pre výpočet výrobnéj réžie sa u materiálovo náročných produktov neodporúča započítať náklady na priamy materiál, pretože voľba rôznych cien materiálov môže významne skresliť výrobnú réžiu, pretože tá súvisí predovšetkým s pracovníkmi, strojmi a subdodávateľmi.

Správna réžia sa môže vypočítať súčinom percentuálnej sadzby na správnu réžiu a výrobných nákladov. Výrobné náklady sú súčet priamych spracovacích nákladov a výrobnéj réžie.

Prirážka na riziko sa zvyčajne zahŕňa do správnej réžie, ale u zvlášť rizikových prác sa môže stanoviť individuálne (pozri: [riziková zrážka](#)).

Zisk sa môže vypočítať súčinom percentuálnej sadzby na zisk a spracovacích nákladov. Spracovacie náklady sú súčtom priamych spracovacích nákladov s výrobnou a správnou réžiou a prirážky na riziko. [Späť](#)

Preventívne opatrenie

Preventívne opatrenie je upravenie nejakej [činnosti](#), alebo [práce](#) s cieľom obmedziť možnosť [celkovej odchýlky](#) alebo inej odchýlky ([nákladová odchýlka](#), [výkonová odchýlka](#)) [projektu](#). [Späť](#)

Prevzatie prác a výstupov

Prevzatie prác a výstupov je formalizovaný proces, v ktorom [obstarávateľ](#) preberá majetkové práva k [výstupom projektu](#) od [zhotoviteľa](#). Prevzatie prác a výstupov nadväzuje na [odovzdanie prác a výstupov](#) a na [uznanie prác a výstupov](#). [Späť](#)

Priami zhotovitelia

Priami zhotovitelia je [dodávateľský systém](#), ktorý tvorí sústava:

- [mandátnej zmluvy](#) a [zmluvy o dielo obstarávateľa](#) s generálnym zhotoviteľom projektovej dokumentácie a
- zmlúv o dielo obstarávateľa s každým [zhotoviteľom](#) určitej časti diela alebo podľa etáp [projektu](#) a p.)
Je to klasický a stále často používaný dodávateľský systém. Obstarávateľ si ponecháva riadenie všetkých zmluvných vzťahov i celého [rozpočtu](#) a objednáva:

1. zvyčajne mandátnou zmluvou od generálneho zhotoviteľa projektovej dokumentácie, prípadne firmy pre inžiniersku činnosť predprojektovú a projektovú prípravu (zmluvy o dielo), prípadne aj inžinierske činnosti,
2. od zhotoviteľov zhotovenie jednotlivých častí [produktu projektu](#) zmluvami o dielo.

Systém priamych zhotoviteľov umožňuje obstarávateľovi:

1. vyberať každého zhotoviteľa zvlášť,
2. každého zhotoviteľa zvlášť priamo ovplyvňovať ustanoveniami príslušných zmlúv a kontrolou ich plnenia,
3. úplne využiť cenovú súťaž zhotoviteľov,
4. využívať rôznorodosť záujmov jednotlivých zúčastnených strán na ich vzájomnú kontrolu a
5. zveriť komplexné inžinierske a manažérske činnosti generálnemu zhotoviteľovi projektovej dokumentácie, ktorý zodpovedá aj za autorský dozor a má výhodu podrobnej odbornej znalosti predmetu

projektu,

6. rozložiť riziká projektu na viacerých účastníkov.

V systéme priamych zhotoviteľov sú s rastom zložitosti projektov pre obstarávateľa spojené:

1. veľká [prácnosť](#) riadenia zmluvného zabezpečenia projektu,
2. [problémy](#) pri koordinácii prelínajúcich sa fáz projektu,
3. problémy s dodržaním predpokladaného cenového limitu (s každý priamym zhotoviteľom sa uzatvára samostatná zmluva o dielo a celkový súčet dohodnutých cien je známy až po uzavretí kontraktu s posledným zhotoviteľom,
4. potreba vedieť posúdiť spoľahlivosť všetkých účastníkov z odborného i obchodno – etického hľadiska,
5. niekedy nedostatočná širšia odborná spôsobilosť zhotoviteľa projektovej dokumentácie na výkon komplexných inžinierskych a manažérskych činností,
6. potreba rozhodovať v [rozporoch](#) medzi zhotoviteľmi projektovej dokumentácie a zhotoviteľmi diela.

[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 organizácie a hospodársky oddelený od pôsobenia trvalej organizácie. [Späť](#).

Príčina rizika alebo príležitosti

Príčina [rizika](#) (zdroj rizika) [projektu](#) sú najmä činitele [neúspechu](#) projektu alebo [neúspechu riadenia projektu](#):

- vplyvy z [prostredia projektu](#),
- ktorákolvek zo [zúčastnených strán](#) (napr. [obstarávateľ](#) projektu má nejasné predstavy o [účele](#) projektu, zhotoviteľ zlyhá technologicky alebo finančne),
- zle zostavená zmluva o uskutočnení projektu,
- nedocenenie [obmedzení](#) projektu,
- nedokonalé riadenie materského [portfólia](#) projektov alebo [programu](#) (t.j. portfólia alebo programu, do ktorého projekt patrí).

Ďalšími prvotnými príčinami rizika projektu sú aj nevyužitý činitele [úspechu](#) projektu:

- nedostatočná dohoda zúčastnených strán o [riadení zmien](#) v projekte,
- nedostatočná podpora projektu vedením [trvalej organizácie](#),
- ekonomická, finančná, technologická a ekologicko - sociálna nepriechodnosť projektu,
- nedostatočná [odborná spôsobilosť](#) a motivácia [manažéra projektu](#) a kapacitne poddimenzovaný [projektový tím](#),
- nedostatočná [projektová orientácia](#) trvalej organizácie.

Prvotnými príčinami [príležitostí](#) projektu sú dobre využité činitele [úspechu](#) projektu a včas odstránené príčiny neúspechu projektu. [Späť](#).

Pridaná hodnota

Pridaná hodnota je z účtovného hľadiska súčet všetkých [nákladov](#) a zisku, zmenšený o výrobnú spotrebu.

Výrobná spotreba je hodnotové vyjadrenie vstupov, získaných od iných podnikov. To je spotreba materiálu, energií a neskladovateľných dodávok a služieb, potrebných na vlastné výrobné a obchodné výkony podniku. Pridaná hodnota zahŕňa náklady na mzdy a na sociálne zabezpečenie zamestnancov, finančné náklady, náklady na odpisy dlhodobého majetku, zisk pred zdanením a daň z pridanej hodnoty. Pridaná hodnota tvorí iba časť získanej hodnoty. Nemýliť si preto pridanú hodnotu so [získanou hodnotou](#)!

V širšom slova zmysle je pridaná hodnota prínosom, získaným k vstupom do [projektu uskutočnením](#)

projektu. [Späť](#)

Pridelenie prostriedkov

Pridelenie [prostriedkov](#) je proces určenia typu a množstva prostriedkov, potrebných na vykonanie nejakej [činnosti projektu](#). [Späť](#).

Priebežný výstup

Priebežný (vnútorný) [výstup projektu](#) je [produkt](#), potrebný na vytvorenie ďalšieho výstupu v rámci projektu. Porovnaj: [konečný výstup](#). [Späť](#)

Priemerné ročné náklady životného cyklu produktu

Priemerné ročné náklady životného cyklu [produktu](#) sú [nákladové kritérium efektívnosti](#) a vyjadrujú ročný priemer [nákladov životného cyklu](#).

Skratka:	ØNŽC _v	Merná jednotka =	EUR
Opis:	Súčasná hodnota nákladov životného cyklu, prepočítaná na ročný hodnotový ekvivalent skúmaného obdobia.		
Vzorec:	$\text{ØNŽC}_v = \left(\sum_{t=1}^{t=T} \text{NŽC}_{vt} \cdot (1+u_t/100)^{-t} \right) \cdot (u_t/100 (1+u_t/100)^T) / ((1+u_t/100)^T - 1)$ čo je to isté, ako: $\text{ØNŽC}_v = \text{SH NŽC}_v \cdot (u_t/100 (1+u_t/100)^T) / ((1+u_t/100)^T - 1)$		
Podľa tohoto kritéria je najvýhodnejší variant „v“, pre ktorý Ø NŽC _v = MIN!			
Symboly:			
Ø NŽC _v	= priemerné ročné náklady životného cyklu, pre variant v = 1, ..., V.		
V	= počet posudzovaných variantov projektu		
t	= 1,2,...,T (t = poradové číslo roka v rámci celého životného cyklu)		
T	= dĺžka skúmaného obdobia (životného cyklu) v počte rokov,		
u _t	= úroková miera v % p.a. v roku t (v jednotlivých rokoch t môže byť rôzna, ale pre všetky posudzované varianty v tomto roku je rovnaká, treba zvlášť určiť, či je nominálna u _{t,n} alebo reálna u _{t,r})		
NŽC _{vt}	= náklady životného cyklu, pripadajúce na jeden rok t pre variant v = 1, ..., V.		
Poznámky:			
- vhodné ak sa dôraz kladie na náklady, nie na zisky, či iné prínosy - finančne nemerateľné prínosy a straty musia byť rovnaké pre posudzované varianty alebo ich treba zohľadniť iným spôsobom - hodnota Ø NŽC_v pre dva alebo viaceré nezlúčiteľné varianty sa používa na porovnanie variantov s nerovnakým skúmaným obdobím alebo pri hľadaní optimálnej doby ekonomickej životnosti.			

[Späť](#)

Prijateľné riziko

Prijateľné riziko je [riziko projektu](#) so zanedbateľnými [dopadmi](#) na [ciele projektu](#) alebo na [úspech projektu](#). Prijateľnosť rizika je vhodné určiť pre daný [projekt](#) stanovením [hranice prijatia rizika](#). Na prijateľné riziko nie je potrebné pripravovať opatrenia na [zmiernovanie rizika](#). Opakom je [neprijateľné riziko](#), na ktoré treba reagovať opatreniami na zmiernovanie rizika dľa možností až na hranice prijatia rizika. Pozri tiež: [výnimočná udalosť](#). [Späť](#).

Prijatie rizika

Prijatie rizika je rozhodnutie [manažéra projektu](#) v rámci pasívnej stratégie [zmiernovania rizika](#) znášať dopady [rizika](#) bez protiopatrení, pretože považuje rizikom vyvolaný stav za prijateľný oproti [nákladom](#) na opatrenia na [zmiernovanie rizika](#) alebo možným prínosom rizikovej [činnosti](#). Je to tiež osobnostná vlastnosť, spočívajúca vo viac alebo menej opatrnom prístupe k riskovaniu až [hazardovaniu](#). Pozri [prijateľné](#)

[riziko](#), [neprijateľné riziko](#), [vylúčenie rizika](#), [vylúčenie príležitosti](#) a [využitie príležitosti](#). [Späť](#).

Priorita rizika alebo príležitosti

Priorita [rizika](#) alebo [príležitosti](#) je číselné vyjadrenie významu dotýčnej [stochastickej udalosti](#), ktoré slúži ako podklad pre rozhodovanie o spôsobe [riadenia rizík a príležitostí projektu](#). Prioritu stochastickej udalosti možno stanoviť v procese [prioritizácie projektov](#) intuitívne alebo využitím [očakávanej hodnoty udalosti](#) výpočtom [rizikovej zrážky](#) alebo [prémie príležitosti](#) projektu. Pri určení priority rizika alebo príležitosti je potrebné zohľadniť [hranicu prijatia rizika](#) alebo [hranicu vylúčenia príležitosti](#), hranicu [výnimočnej udalosti](#) a hranicu [hazardu](#). [Späť](#).

Prioritizácia projektov a zákaziek

Prioritizácia [projektov](#) ([vnútorných projektov](#) a [vonkajších projektov - zákaziek](#)) je proces kvantifikácie dôležitosti projektov z hľadiska [stratégie trvalej organizácie](#). Na základe priorít projektov sa robí [zaraďovanie vnútorných projektov](#) a [zaraďovanie vonkajších projektov](#) do [portfólia projektov a programov](#) trvalej organizácie. Prioritizácia projektov sa robí buď podľa jedného kritéria ([metóda monokriteriálnej prioritizácie projektov](#)), alebo podľa viacerých kritérií ([metóda bilančnej tabulky](#)). Pri určovaní priorít projektov sa odporúča zohľadňovať aj ich [riziká a príležitosti](#). [Späť](#)

Prirodzené riziko (samozrejmé)

Prirodzené [riziko](#) (samozrejmé) je vlastné pre daný [druh projektu](#) alebo [činnosti](#), pokiaľ neboli prijaté opatrenia na jeho [zmiernenie](#). Napr. pre zváranie sú prirodzené riziká možnosti výbuchu, požiaru, popálenia a p. [Späť](#)

Príležitosť organizácie

Príležitosť organizácie je možnosť riešenia [problému organizácie](#), možnosť rozvoja organizácie alebo možnosť získať dobrú [zákazku](#).

Príležitosť organizácie sa zvyčajne objavuje náhodne, preto prezieravé vedenie [trvalej organizácie](#) uplatňuje pravidelné hodnotenie vývoja organizácie s cieľom včas odhaľovať jej príležitosti. Čakanie na náhodné príležitosti skracuje fázu rozvoja alebo stability a približuje fázu úpadku v [životnom cykle organizácie](#). [Späť](#)

Príležitosť projektu

Príležitosť projektu je [stochastická udalosť](#) s kladným [dopadom](#) na [úspech projektu](#). Môže to byť včas spoznané a správne riadené [riziko](#) projektu. Dopady príležitostí majú kladnú hodnotu. Podobne sa definuje aj príležitosť [činnosti](#) alebo inej časti [projektu](#). Príležitosť projektu sa vyjadruje opisom príslušnej udalosti a jej [očakávanou hodnotou](#). Podobne ako [rizikovú zrážku](#) je možné definovať aj [prémiiu príležitosti](#) projektu ako súčet očakávaných hodnôt všetkých zvažovaných [príležitostí projektu](#) (za predpokladu, že sú vzájomne nezávislé a môžu sa vyskytnúť všetky). [Späť](#).

Príležitostná kontrola

Príležitostná [kontrola projektu](#) sa robí z príležitosti nejakej plánovanej [udalosti](#) (ukončovanie skupiny procesov, [fázy](#) alebo celého [projektu](#)) alebo z príležitosti [výnimočnej udalosti](#). V prípade skúseného, [spoľahlivého](#) a [odborne spôsobilého](#) manažéra projektu môžu [zúčastnené strany](#) uznať „[riadenie podľa výnimiek](#)“. [Späť](#)

PRINCE2

PRINCE® je [metodika projektového riadenia](#). Zaviedla ju v r. 1989 vláda Veľkej Británie ako záväzný súbor [procedúr](#) pre riadenie verejných informačno-technologických projektov. Odvtedy sa PRINCE® používa aj v súkromnom sektore a iných oblastiach aj mimo V. Británie.

Táto metodika zahŕňa procesy riadenia projektu (ktoré niekedy označuje v rozpore s [PM BoK](#) a [ICB](#) ako etapy):

- predprojektová príprava (*tento pojem sa používa vo výstavbe, kde má podľa stavebného zákona iný význam, preto odporúčame používať pojem [vznik projektu](#)*),

- iniciovanie projektu,
- riadenie projektu,
- kontrola (riadenie) etapy,
- riadenie dodania produktu,
- riadenie hraníc etapy,
- ukončenie projektu.

V súčasnosti sa používa verzia PRINCE2, ktorá je dostupná len za úplatu. [Späť](#).

Prínos príležitosti projektu

[Prínos príležitosti projektu](#) je buď zvýšenie počtu, rozsahu a kvality plánovaných [výstupov projektu](#) alebo zníženie plánovaných [nákladov projektu](#), či skrátenie plánovaného [trvania projektu](#). Tieto prínosy sú následkom priaznivej zmeny plánovaného [spôsobu vykonania činností](#) projektu v dôsledku využitia príležitosti projektu. [Späť](#)

Prínosy projektu

Prínosy [projektu](#) sú kvantitatívne alebo kvalitatívne merateľné kladné zmeny, teda zlepšenia napĺňania nejakého záujmu niektorej [zúčastnenej strany](#) oproti stavu pred uskutočnením projektu. Prínosy projektu majú byť formulované v súlade so [stratégiou trvalej organizácie](#). Je vhodné použiť slovesá „zvýšiť, zlepšiť, odstrániť, zabezpečiť a p.“. Sústava čiastkových prínosov projektu tvorí [účel projektu](#). Prínosom pre [trvalú organizáciu](#) môže byť rozšírenie alebo obnova majetku, nový trh, nové poznatky, nový produkt atď. Prínosy pre trvalú organizáciu sa nazývajú tiež [nadradený cieľ projektu](#). [Späť](#).

Príprava projektu

Príprava projektu: pozri [Vznik projektu](#). [Späť](#).

Príručka pre riadenie projektu

Pozri [plán riadenia projektu](#)..

Príručka pre profesionálne riadenie projektov

Príručka pre [profesionálne riadenie projektov](#) *Uzda na projekt®* je súbor elektronických šablón jednotlivých [základných dokumentov](#) pre [riadenie projektu](#), doplnených podrobným návodom na vypracovanie a používanie [plánu riadenia projektu](#) v praxi. Podrobnosti o príručke sú na www.uzdanaprojekt.sk. [Späť](#)

Problém

V širšom zmysle sa problém definuje ako zistený (uvedomený) rozdiel medzi skutočným a želaným stavom nejakého objektu (hodnotového systému, poznania, procesu, [projektu](#), názoru a p.), ktorý nevieme, alebo nechceme riešiť známymi postupmi. V [riadení projektov](#) sa problém definuje v užšom zmysle ako [stochastická udalosť](#), ktorá nastala ako [problém manažéra projektu](#), ako [problém zadávateľa projektu](#), alebo ako problém inej [zúčastnenej strany](#) na projekte. Môže ísť o [krízu](#), [rozpor](#), požiadavku na [zmenu](#), odchýlku od [plánu projektu](#) (alebo len od tzv. [špecifikácie projektu](#)) pri [kontrole projektu](#), [zmluvný nárok](#), [rozpor](#), odchýlku od špecifikácie projektu zistenú pri kontrole kvality výstupu projektu, technický problém a p. Možnosť vzniku problému je [riziko projektu](#).

Problémy sa vyskytujú v zhlukoch a navzájom súvisia. Ak je problémov viac, problémom je aj voľba poradia riešenia problémov vzhľadom na obmedzenia [prostriedkov](#), potrebných na riešenie všetkých problémov ([triáž projektu](#)). Správne [riešenie problémov](#) musí preto vychádzať z objektívneho poznania jeho príčin a z poznania jeho súvislostí s inými problémami. Problémy riadenia projektov je vhodné evidovať v [registri problémov, zmien, zmluvných nárokov a rozporov](#). [Späť](#)

Problém manažéra projektu

Základný [problém manažéra projektu](#) je spoznaný rozdiel medzi skutočným a želaným stavom [projektu](#). Skutočný stav projektu závisí od vplyvov z jeho [prostredia](#) a od [riadenia projektu](#). Želaný stav

projektu vyplýva z [požiadaviek zúčastnených strán](#) projektu. Stav riadenia projektu závisí od [odbornej spôsobilosti na projektové riadenie zadávateľa](#) projektu a aj manažéra projektu a členov [projektového tímu](#). Jestvujúci, no manažérom projektu zatiaľ nespoznatý rozdiel medzi skutočným a želaným stavom projektu je „len“ budúci problém, poťažne [riziko](#) manažéra projektu.

Prvá úroveň problémov manažéra projektu odvodených od jeho základného problému zahŕňa:

- prispôsobovanie sa [makroprostrediu](#) projektu,
- riadenie [mikroprostredia](#) projektu,
- riadenie zúčastnených strán projektu,
- [profesionálne projektové riadenie](#),
- odborná spôsobilosť vedenia obstarávateľa projektu (resp. [zadávateľa projektu](#) ako predstaviteľa obstarávateľa) a odborná spôsobilosť projektového tímu.

[Späť](#)

Problém organizácie

[Problém organizácie](#) je ohrozenie rozvoja [trvalej organizácie](#) alebo neschopnosť získať dostatok zákaznikov. Môže to byť aj príležitosť rozvoja alebo záchrany, ktorú si organizácia síce uvedomuje, ale nevie alebo nechce využiť známym spôsobom. Rozdiel želaného a skutočného stavu, ktorý si organizácia neuvedomuje, je „premrhaná [príležitosť organizácie](#)“ rozvoja alebo záchrany organizácie.

Problém organizácie sa zvyčajne prejavuje nepriamymi príznakmi, ktoré nebývajú totožné so skutočnými príčinami problému. Problémy organizácie sa tiež vyskytujú v zhlukoch a navzájom súvisia. Ak je ich viac, problémom je aj voľba poradia riešenia problémov organizácie vzhľadom na obmedzenia [prostriedkov](#), potrebných na riešenie všetkých problémov. Správne riešenie problému musí preto vychádzať z objektívneho poznania jeho príčin a z poznania jeho súvislostí s inými problémami.

Neskoré, nedostatočné, či nesprávne riešenie problémov organizácie skracuje fázu rozvoja alebo stability a približuje fázu úpadku v [životnom cykle organizácie](#). [Späť](#)

Problém zadávateľa projektu

Základný [problém zadávateľa projektu](#) je spoznaný rozdiel medzi skutočným a želaným [úspechom projektu](#). Jestvujúci, no zadávateľom projektu zatiaľ nespoznatý rozdiel medzi skutočným a želaným úspechom projektu je „len“ budúci problém, poťažne [riziko](#) zadávateľa projektu. [Späť](#)

Procedúra

Procedúra je konkrétna [metóda](#), predpísaná pre vykonanie určitej [práce](#) alebo [činnosti](#) s primeraným zohľadnením cieľov tejto práce, dostupných zariadení a celkových nárokov na [prácnosť](#), čas a [prostriedky](#). Metóda sa stane procedúrou až keď vrcholové vedenie [organizácie](#) rozhodne, že niektorú metódu je záväzne potrebné použiť v určitej situácii. [Späť](#)

Proces

Proces (rozumej pracovný proces) je konečný a opakovateľný sled [činností](#), vedúcich k čiastkovému alebo konečnému opakovateľnému výsledku. Všeobecne sa rozlišujú dva typy pracovných procesov: výrobné procesy a riadiace procesy.

Výsledkami výrobných procesov sú [produkty](#), tvoriace [výstupy](#) projektu. Pozri [životný cyklus projektu](#). [Späť](#)

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

Procesné riadenie

Procesné riadenie je súhrn [všeobecných spôsobilostí](#), [odborných vedomostí](#), [odborných zručností](#), [metód](#) a [nástrojov](#), používaných jednotlivcami alebo organizáciami na riadenie [procesov](#). [Späť](#)

Proces riadenia projektu

Proces riadenia [projektu](#) je sled riadiacich činností, ktorého výsledkom je riadiace rozhodnutie a

príslušný dokument (plány, pokyny a p.). 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 riadenia projektu](#). [Späť](#)

Produkt

Produkt je merateľný a overiteľný hmotný alebo nehmotný výsledok [činnosti](#) alebo [práce](#), ktorý má žiadúcu [technickú úroveň](#), [ekonomickú úroveň](#) a [kvalitu](#). Väčšina produktov predstavuje zároveň [výstup projektu](#). Sú však aj nežiadúce produkty (napr. technologický odpad, dopady na životné alebo sociálne prostredie a p.). Príkladmi hmotných produktov sú napr. stavba, stroj, počítačový program, dokument, materiál, konštrukcia a p. Príkladmi nehmotných produktov sú napr. služby alebo informácie. [Späť](#)

Produkt projektu

[Produkt projektu](#) je úplný súbor [konečných výstupov](#) projektu s technickými a používateľskými vlastnosťami, zodpovedajúcimi [požiadavkám na projekt](#). Produkt projektu predstavuje ucelené dielo a zobrazuje sa prostredníctvom [hierarchickej štruktúry produktu](#). Zmluvne dohodnutý produkt projektu je súčasťou [predmetu projektu](#) a je nositeľom [účelu projektu](#) (napr. rodinný dom je nositeľom účelu: bývanie pre rodinu). [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 jedným príslušným prostriedkom alebo pracovníkom (napr. strojo hodina alebo človekoden, osobomesiac a p.). [Späť](#)

Profesionálne projektové riadenie

Profesionálne [projektové riadenie](#) je systematické využívanie súhrnu štandardizovaných [všeobecných spôsobilostí](#) a osobných postojov, [odborných vedomostí](#), [odborných zručností](#) a [metodík](#), odporúčaných profesijnými asociáciami projektového riadenia ([IPMA](#), [PMI](#), [SPPR](#) a p.) na [úspešné riadenie projektu](#), [programu](#) alebo [portfólia projektov](#). Porovnaj: projektové riadenie. Vyspelosť jednotlivcov z hľadiska projektového riadenia sa dá hodnotiť [certifikáciou odborníkov na riadenie projektov](#). Vyspelosť [trvalej organizácie](#) z hľadiska projektového riadenia sa dá hodnotiť viacerými metódami merania vyspelosti [projektovej orientácie](#) trvalej organizácie (pozri aj [programová orientácia](#), [portfóliová orientácia](#)). Pozri aj [Príručka pre profesionálne riadenie projektov](#) *Uzda na projekt®*, alebo [www.uzdanaprojekt.sk](#). [Späť](#)

Profil prostriedku

Pozri [súčtová čiara nárokov na prostriedok](#). [Späť](#)

Profil rizík a príležitostí

Profil [rizík a príležitostí](#) je súpis [kategórií](#) udalostí a [dopadov](#) týchto udalostí na projekt. [Späť](#)

Program

Program je súbor koordinovaných [projektov](#) a samostatných činností, 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](#). Každý program má mať [riadiaci výbor programu](#). V [projektovo orientovanej organizácii](#) je riadenie jej programov súčasťou riadenia [portfólia projektov a programov](#). [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 orien-

tácia 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 [spôsobilosť manažéra programu](#) riadiť program trvalej organizácie tak, aby maximalizoval dosahovanie cieľov programu. [Späť](#)

Project Management Body of Knowledge

Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) je súbor poznatkov o projektovom riadení, ktorý vypracoval a udržiava [PMI](#). Je základňou systému [certifikácie odborníkov na projektové riadenie](#) podobne ako [ICB](#). PMBOK® nie je metodika projektového riadenia, ale národná norma USA požiadaviek na profesionalitu odborníkov na projektové riadenie, zastrešujúca konkrétne [metodiky projektového riadenia](#). [Späť](#)

Project Management Institute

Project Management Institute (PMI) je nezisková profesijná asociácia [odborníkov na projektové riadenie](#) so sídlom v USA a s pobočkami v 170 krajinách celého sveta (www.pmi.org). [Späť](#)

Projekt

Projekt je časovo ohraničené a jedinečné podujatie, uskutočnené v premenlivom [prostredí](#) a s konkrétnym [účelom](#). Z hľadiska svojej skladby je projekt [systém](#), ktorý sa skladá zo [zúčastnených strán](#), ich [požiadaviek na projekt](#) a [prostriedkov](#), z technologicky a organizačne nadväzujúcich [činností](#), vykonávaných v rámci daných [obmedzení trvania](#), [nákladov](#) a z [výstupov projektu](#). Projekt býva nástrojom uskutočnenia strategickej zmeny [trvalej organizácie](#) ([vnútorný projekt](#)) alebo nástrojom uskutočnenia [zákazky](#) ([vonkajší projekt](#)) pre vonkajšieho zákazníka. Projektom sa zabezpečuje zmena organizácie alebo jej [produktu](#) v dôsledku niektorého z nasledovných vplyvov alebo ich kombinácie:

- požiadavky jednotlivých zákazníkov,
- dopyt trhu,
- výzva konkurencie,
- zmena legislatívy platnej pre trvalú organizáciu,
- technologická zmena v [prostredí](#) trvalej organizácie,
- ekologická zmena v prostredí trvalej organizácie,
- sociálne potreby a p.

Poznámka: V slovenčine sa slovo projekt používa v dvoch významoch.

Novším významom, používaným v rámci [projektového riadenia](#) je „jednorazové podujatie“.

Starším a zaužívanším významom je „plán“ (zámer, úmysel, vzor) technického, vedeckého, umeleckého alebo iného diela, čiže návrh na uskutočnenie určitého zámeru, spojený často s určením spôsobu jeho realizácie. Tu sa „projekt“ používa ako skratka pre „projektovú dokumentáciu“. V tejto súvislosti slovné spojenie „napísať projekt“ znamená „vypracovať plán podujatia“. Takže ak nerozlíšime tieto dva významy, môžeme povedať: „tento projekt sa uskutočňuje podľa jeho projektu“ majú na mysli: „toto podujatie sa uskutočňuje podľa projektovej dokumentácie...“. Napr.: „... táto škola sa obnovuje podľa projektovej dokumentácie jej rekonštrukcie“. Ak sa dočítate: „Projekt nás stál milión“, tak neviete, či sa tým myslí cena projektovej dokumentácie pre stavebné povolenie alebo celkové náklady stavby. Kvôli obmedzeniu nedorozumení odporúčame dôsledne označovať dokumentáciu pre opis plánovaného alebo zhotoveného diela úplným slovným spojením: „[projektová dokumentácia](#) stavby“.

Slovo projekt sa aj módne zneužíva – pozri [projektitída](#).

Projekt má mať tiež⁶:

⁶ PMBOK® a ICBv3.0 nezdôrazňujú tieto aspekty. Túto časť definície sme vložili podľa [EC]. Európska komisia zistila, že niektoré vlády zneužívajú prostriedky Európskej únie. Peniaze, ktoré mali investovať do školstva, zdravotníctva a p., vložili do armády, byrokracie alebo vlastných firiem. („Aj naše manželky majú právo podnikať za štátne peniaze“). Pre časť najmä verejných projektov je potrebné aj v SR zdôrazňovať práve túto časť definície projektu. Podujatia, ktoré ju nenapĺňajú, nie sú

- jednoznačne určený [predmet, rozsah a výstupy](#), ktorými sa má dosiahnuť účel projektu,
- jednoznačne určené [zúčastnené strany](#) vrátane konečných používateľov [výstupov projektu](#),
- jednoznačne určené pravidlá pre [integrované riadenie](#) a [financovanie](#) projektu,
- prehľadný systém sledovania a hodnotenia [výkonnosti](#) projektu a
- [zdôvodnenie projektu](#) preukazujúce, že [prínosy](#) projektu prekročia alebo oprávňujú jeho [náklady](#).

Jedinečnosť projektu nie je absolútna jedinečnosť. Jedinečná je kombinácia činností a [prostriedkov](#), zväčša už z minulosti známych a opakovaných. Jedinečným je aj konečný výstup projektu, aj keď je to produkt známeho typu. Jedinečným je aj [prostredie projektu](#), pretože ho tvorí vždy iná kombinácia politických, ekonomických, ekologických, sociálnych a technicko – technologických zložiek prostredia. Jedinečnosť znamená aj vyšší výskyt [rizík a príležitostí](#) ako u opakovateľného procesu.

Riadenie projektov má spoločné zásady s riadením kontinuálnych procesov. Použitie týchto zásad sa však od prípadu k prípadu odlišuje podľa [druhu projektu](#). V projektoch organizujeme ľudské, hmotné a finančné prostriedky vždy inak kvôli novému [výstupu](#) pre nového [obstarávateľa](#) a často s novými „nezohratými“ partnermi. Preto je uskutočňovanie projektov rizikovejšie ako riadenie opakovaných procesov a riadenie projektov je náročnejšie na tvorivosť, pružnosť a sociálne schopnosti [manažérov projektov](#) pri [vzniku](#), [spúšťaní](#), [plánovaní](#), [uskutočňovaní](#), [kontrole](#) a [ukončovaní](#) projektov.

Poznámka: Žartom sa hovorí, že projekt je „dobre alebo zle organizovaný chaos“. Dobre organizovaný chaos spája výhody organizácie (synergický efekt, znižovanie neurčitosti) s výhodami chaosu (vzrušenie, motivácia z dobrého pocitu pri spolupráci na riešení problémov, priestor pre náhodný stret myšlienok a p.).

V [projektovo orientovanej organizácii](#) je riadenie projektov súčasťou riadenia jej [programov](#) a [portfólia projektov a programov](#). [Späť](#)

Projektant

Projektant je odborník - návrhár, ktorý navrhuje budúce dielo (stroj, stavbu a p.). Projektant nie je synonymum pre pojem [manažér projektu](#). [Späť](#)

Projektitída

Projektitída je móda meniť názvy pracovných pozícií rôznych manažérov, alebo iných pracovníkov bez ohľadu na to, či ich pracovnou náplňou je [riadenie projektov](#). Šíri sa celým svetom rýchlosťou nákazlivej choroby⁷. [Späť](#)

Projektová dokumentácia

Projektová dokumentácia je textový, číselný a grafický opis pripravovaného alebo už zhotoveného diela. Samotná príprava a zhotovenie diela je [projekt](#). Spôsob prípravy a uskutočnenia projektu opisuje [dokumentácia projektu](#). [Späť](#)

Projektová kancelária

Poznámka: V dôsledku dvojznačnosti slova [projekt](#) v slovenčine má aj slovné spojenie projektová kancelária dva významy. Prvým, ktorý tu nepoužívame, je projektová kancelária v zmysle „kancelária stavebných projektantov“, „architektonická 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 vzor pre [plán riadenia projektu](#) a vyžaduje jeho správne a dôsledné používanie,

projekty, ale „čierne diery“ do rozpočtov obcí, štátov a Európskej únie.

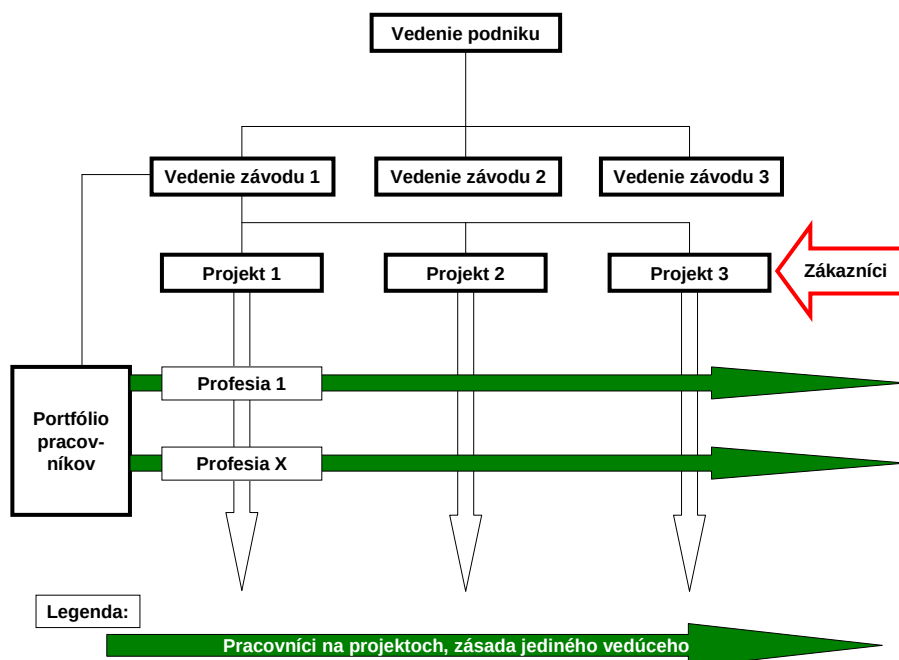
⁷ Úsmevné prejavy projektitídy: včera výťahár, dnes projektový manažér vertikálnej dopravy, včera bufetárka, dnes projektová manažérka rýchleho občerstvenia, včera vyhadzovač, dnes projektový manažér vstupov a výstupov.

- udržiava [archív projektu](#),
- udržiava databázu [prostriedkov](#) projektu, 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 organizačná štruktúra

Projektová organizačná štruktúra je také usporiadanie riadiacich vzťahov, v ktorom každý pracovník podlieha [manažérovi projektu](#), na ktorom práve pracuje. Používa sa najmä v [trvalých organizáciach](#), ktoré svoju prácu organizujú predovšetkým ako súbor [vonkajších projektov](#).

Za rozvoj, využitie a odmeňovanie pracovníkov zodpovedá vedúci personálneho útvaru v spolupráci s manažermi jednotlivých [projektov](#). Úlohou personálneho manažéra je tvoriť a aktualizovať optimálne portfólio pracovníkov v množstve a kvalifikačnej štruktúre, potrebnej pre projekty trvalej organizácie. Podstatnú časť tohto portfólia tvoria preto pracovníci, najímaní na dočasný pracovný úväzok alebo ako živnostníci, prípadne ako poddodávateľské organizácie. Súčasťou projektovej organizačnej štruktúry býva [kancelária projektového riadenia](#).



Pozri aj: [Líniová organizačná štruktúra](#), [maticová organizačná štruktúra](#). [Späť](#)

Projektová orientácia

Projektová orientácia je stav [trvalej organizácie](#), ktorá uskutočňuje 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, pretože prináša pravidlá a poriadok do riešenia [zmien projektov](#).

Projektovo orientovaná organizácia primerane upravuje aj svoje vnútorné [organizačné procesy](#), organizačné usporiadanie a riadenie svojich [ľudských zdrojov](#). Projektovo orientovaná organizácia zabezpečuje riadenie pomocou projektov prostredníctvom [kancelárie projektového riadenia](#).

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

Projektová výučba

Projektová výučba je organizovaná tak, že sa žiaci učia riešiť konkrétne, zväčša jednoduché [projekty](#). Tým sa výučba priblíži k praxi a prekonáva hranice medzi učebnými predmetmi. [Späť](#)

Projektové myslenie

Projektové myslenie je prístup k využívaniu [nástrojov](#) a [metód projektového riadenia](#), ktorý sa vyznačuje dôslednou starostlivosťou o integrované využitie projektového riadenia pre vysokú [kvalitu projektu](#). Kvalita projektu nie je len splnenie jeho cieľov v plánovanom čase a nákladoch, ale aj spokojnosť zúčastnených strán s priebehom projektu v dôsledku priateľskej komunikácie a [alternatívneho riešenia rozporov](#). [Späť](#)

Projektové riadenie

Projektové riadenie je súhrn [všeobecných spôsobilostí](#), [odborných vedomostí](#), [odborných zručností](#), [metód](#) a [nástrojov](#), používaných jednotlivcami alebo organizáciami na riadenie [projektu](#), [programu](#) alebo [portfólia](#) projektov. Tento súhrn vzniká príležitostným učením sa na vlastných pokusoch a omyloch príslušnej fyzickej alebo právnickej osoby. Zvyčajne aspoň čiastočne ignoruje odporúčané postupy [profesionálneho projektového riadenia](#) so zdôvodnením, že ide o teóriu, odtrhnúť od praxe.

Projektové riadenie sa odlišuje od [procesného riadenia](#) a od riadenia [trvalej organizácie](#) predovšetkým v dôsledku jedinečnosti (neopakovateľnosti) projektu a jeho [výstupu](#) na rozdiel od opakovateľnosti [procesu](#) a jeho výstupu. [Manažér projektu](#) má v každom novom projekte novú kombináciu [zúčastnených strán](#), nové [prostredie projektu](#) a novú kombináciu [výstupov projektu](#) pre novú kombináciu používateľov týchto výstupov. To kladie špecifické nároky na jeho [odbornú spôsobilosť](#) najmä v oblasti riadenia zúčastnených strán, zohľadňovania vplyvov premenlivého [prostredia projektu](#), vytyčovania [cieľov](#), [tímovej práce](#), riadenia [rizík a príležitostí](#) projektu a p. [Späť](#)

Projektové, programové a portfóliové riadenie

Projektové, programové a portfóliové riadenie (PPPM) je systém [riadenia projektov projektovo orientovanej trvalej organizácie](#) z hľadiska jej celkovej [stratégie](#). Tento systém integruje riadiace procesy:

- vrcholového vedenia trvalej organizácie,
- riadenia [portfólií projektov a programov](#),
- líniového manažmentu a
- [kancelárie projektového riadenia](#).

Základom pre úspech projektov trvalej organizácie je [profesionálne projektové riadenie](#), nad ktorým sú činnosti vrcholového vedenia, zaoberajúce sa zladením projektov so strategickými cieľmi do programov a optimalizáciou využitia [prostriedkov](#) trvalých organizácií v portfóliach. [Späť](#)

Projektovo orientovaná trvalá organizácia

Projektovo orientovaná organizácia (POO) je taká [trvalá organizácia](#), ktorá aspoň svoje strategicky významné úlohy, prípadne aj obsluhu svojich zákazníkov dôsledne zabezpečuje riadením pomocou [projektového, programového a portfóliového riadenia](#). Vedenie POO musí takto často riadiť desiatky [vnútorných projektov](#) až stovky [vonkajších projektov](#). POO k tomu prispôsobuje aj svoje [organizačné procesy](#) 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](#)

Projektovo riadená organizácia

Projektovo riadená organizácia je [trvalá organizácia](#), ktorej rozvojové zámery a prípadne aj zákazkové činnosti sú vedome chápané a riadené ako [projekty](#) a [programy](#).

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. Organizácie s vyspelejším projektovým riadením získavajú viac [poučení](#) z viacerých projektov ako organizácie s menej vyspelým projektovým riadením. [Späť](#)

Projektový denník

Projektový denník je [základný dokument](#), ktorý vedie [manažér projektu](#) ako svoju neformálnu pracovnú pomôcku. Až do menovania manažéra projektu vedie projektový denník [zadávatel' projektu](#) alebo ním poverená osoba. Manažér [projektu](#) a podľa potreby aj ostatné [zúčastnené strany](#) v ňom zapisujú vykonané [práce](#), podmienky ich vykonania a dôležité udalosti ([zmeny projektu](#) a [rozpory](#), [zmluvné nároky](#), prijaté rozhodnutia a úlohy a p.). Záznamy do projektového denníka je vhodné robiť v deň vzniku opisovanej skutočnosti, najneskôr v ďalší pracovný deň. Pomôckou pre vedenie denníka projektu môžu byť [pracovné denníky](#) členov [projektového tímu](#) a manažéra projektu. Projektový denník sa odporúča začať viesť od prvého dňa projektu až po [ukončenie projektu](#).

V projektovom denníku sa uvádzajú zápisy najmä o:

- identifikácii príslušného projektu,
- zavedení projektového denníka,
- začatí a skončení jednotlivých činností,
- prevzatí strojov, zariadení a materiálov,
- opatreniach z oblasti ochrany zdravia, bezpečnosti a životného prostredia,
- prevzatí a riešení [žiadostí o zmenu](#),
- [zmluvných nárokov](#),
- [rozporoch](#) a ich riešení,
- [odovzdaní prác a výstupov](#), [uznaní prác a výstupov](#) a o [prevzatí prác a výstupov](#),
- pracovných prekážkach, o prerušení prác a ich dôvodoch,
- súčinnosti zúčastnených strán a o ich stanoviskách k rôznym skutočnostiam, zapísaným v projektovom denníku,
- uskutočnených skúškach,
- skutočnostiach dôležitých pre fakturáciu a p.

Po skončení projektu je vhodné projektový denník archivovať. Pre výstavbové projekty je zo zákona povinné viesť a archivovať stavebný denník. Stavebný denník môže plniť aj funkciu projektového denníka. [Späť](#)

Projektový manažér

Projektový manažér je Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny SR schválená typová pozícia zaradená do [povolania manažér projektov a programov](#). Projektový manažér je aj často používané označenie pracovného postavenia v rámci [trvalej organizácie](#). Niekedy vôbec nezodpovedá pracovnej náplni [manažéra projektu](#), pretože ide o vedúceho, zodpovedného za rutinný chod zvereného organizačného útvaru. Napríklad: „projektový manažér pre údržbu“. (Pozri tiež: [projektitída](#)). Projektom však môže byť určitý prípad vykonania jednorazovej údržby nejakého objektu. [Späť](#)

Projektový tím

Projektový tím je oficiálne ustanovená skupina všetkých osôb, zastupujúcich [zúčastnené strany](#) na [projekte](#). Pre veľké projekty je vhodné vyčleniť z projektového tímu menší [tím riadenia projektu](#). Pre [úspech projektu](#) je dôležité, ak sa z projektového tímu stane aj neformálny tím. Pozri [tímová práca](#). Vo väčšine projektov sa projektový tím postupne (najmä počas [plánovania projektu](#) a [uskutočnenia projektu](#)) rozrastá z prvých členov tímu o ďalších členov podľa potrieb projektu. [Späť](#)

Projektový trojuholník

Pozri [ciele projektu](#). [Späť](#)

Projektový štvoruholník

Pozri [ciele projektu](#). [Späť](#)

Projektový zámer

Projektový zámer je [základný dokument](#) pre riadenie [projektu](#). Vypracúva a predkladá ho svojim nadriadeným [navrhovateľ projektu](#) aby dal podnet na riešenie [problému](#) alebo [príležitosti trvalej organizácie obstarávateľa](#) a tým na [vznik projektu](#). Projektový zámer je zvyčajne prvý dokument, ktorý opisuje problém alebo príležitosť trvalej organizácie, ktoré má navrhovaný projekt riešiť. Projektový zámer môže opisovať viaceré (variantné) spôsoby [uskutočnenia projektu](#). Navrhovateľ projektu vypracúva projektový zámer buď z vlastnej iniciatívy alebo na pokyn vedúceho pracovníka trvalej organizácie. Projektový zámer má obdobné členenie ako [návrh projektu](#), [zadanie projektu](#) a [plán projektu](#). Obsah projektového zámeru je však zvyčajne formulovaný na hrubšej úrovni ako tieto nadväzné dokumenty. Projektový zámer má zahŕňať prinajmenšom:

- opis problému alebo príležitosti trvalej organizácie obstarávateľa, ktorých riešenie sleduje navrhovaný projekt,
- predbežné [zdôvodnenie projektu](#).

Projektový zámer môže podnietiť vypracovanie [štúdie uskutočniteľnosti](#) projektu alebo nadväzovať na štúdie uskutočniteľnosti, vypracované skôr. [Späť](#)

Prostredie organizácie

Prostredie [organizácie](#) je systém jednotlivcov a organizácií, ktoré nie sú jej súčasťou a preto nie sú ňou priamo ovládateľné. Prostredie organizácie ale na ňu kladne alebo záporne pôsobí. Prostredie organizácie sa člení na [makroprostredie](#) a [mikroprostredie](#). [Späť](#)

Prostredie projektu

Prostredie projektu je prostredie [dočasnej organizácie](#), t.j. súbor vonkajších činiteľov, ktoré priamo a nepriamo ovplyvňujú [projekt](#). Prostredie projektu sa člení na [makroprostredie](#) a [mikroprostredie](#). [Späť](#)

Prostriedky

Prostriedky sú ktorýkoľvek definovateľný a vyčísliteľný činiteľ s výnimkou času, potrebný pre [činnosť](#) alebo spotrebúvaný pri uskutočňovaní činnosti. Prostriedkami môže byť živá práca (pozri [ľudské zdroje](#)) alebo zhmotnelá práca, napr. 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 [spôsobilosť 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. Slovné spojenie zdroj zdroja nie je zrozumiteľné. Autori preto rozlišujú prostriedok (resource) a zdroj prostriedku (source (of the resource)). Výnimkou, potvrdzujúcou toto pravidlo je „ľudský zdroj“ v slovnom spojení „riadenie ľudských zdrojov“, pretože slovné spojenie ľudské prostriedky má iný význam (ako protiklad neľudských prostriedkov).

Protokol o odovzdaní a prevzatí produktu projektu

Protokol o [odovzdaní](#) a [prevzatí produktu projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [zadávateľ](#) oficiálne potvrdzuje prevzatie produktu [projektu](#) bez pripomienok alebo s prípadnými pripomienkami. Tento protokol môže nadviazať na [protokol o odovzdaní a prevzatí výstupov projektu](#) alebo ho nahradiť. [Späť](#)

Protokol o odovzdaní a prevzatí výstupov projektu

Protokol o [odovzdaní](#) a [prevzatí výstupov projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [zadávateľ](#) oficiál-

ne potvrdzuje prevzatie výstupov [projektu](#) bez pripomienok alebo s prípadnými pripomienkami. Prevzatie výstupov projektu bez pripomienok znamená, že výstupy projektu úplne spĺňajú odsúhlasené [akceptačné kritériá](#). Ak má zadávateľ pripomienky, obsahuje protokol o prevzatí výstupov projektu aj [zhoviteľom](#) potvrdenú dohodu o ich riešení. Porovnaj protokol o odovzdaní a prevzatí produktu projektu. Tento protokol býva podkladom pre [protokol o odovzdaní a prevzatí produktu projektu](#). [Späť](#)

R

Racionálna logika

Racionálna logika je na rozdiel od „[pocitovej logiky](#)“ chápanie vecí a zdôvodňovanie rozhodnutí prísne podľa zásad formálnej logiky. Racionálna logika sa zvyčajne neuplatňuje v praxi [zadávateľov projektov](#) a [manažérov projektov](#) veľmi dôsledne, pretože často vedie k rozhodnutiam, ktoré im nevyhovujú vzhľadom na ich záujmy, zvyky a p. [Späť](#)

Radový projekt

Radový projekt je [projekt](#), ktorého predmet nepresahuje hranice jednej organizačnej jednotky [trvalej organizácie](#). [Späť](#)

Register problémov, zmien, zmluvných nárokov a rozporov

Register [problémov](#), zmien, zmluvných nárokov a rozporov je [základný dokument](#), ktorý zahŕňa opis príčin vzniku a návrhy opatrení na predchádzanie, alebo [riešenie problémov](#) z dopadov [rizík](#), [príležitostí](#), [rozporov](#), [zmien](#) a [zmluvných nárokov projektu](#). Vzťahuje sa na konkrétny projekt a tvorí súčasť [poznatkovej základne trvalej organizácie](#). Môže sa spojiť s [registrom rizík a príležitostí](#). Výhodou ich integrácie je komplexný pohľad na zdroje [rizík a príležitostí projektu](#).

Tento dokument udržiava vedenie trvalej organizácie a vyplňa a aktualizuje ho manažér konkrétneho projektu v spolupráci so [zúčastnenými stranami](#) projektu. Kód problému, zmeny, zmluvného nároku a [rozporu](#) umožní rozlišovať základné kategórie rizík a príležitostí: externé riziká (politické, sociálne, technické, ekonomické, environmentálne) a interné riziká (zmeny, zmluvné nároky, rozpory, ľudské a technické riziká a príležitosti a p.). [Späť](#)

Register rizík a príležitostí trvalej organizácie

Register rizík a príležitostí [trvalej organizácie](#) zahŕňa opis príčin vzniku a návrhy opatrení na predchádzanie, alebo [riešenie problémov](#) z dopadov [rizík](#) a [príležitostí projektov](#) a tvorí súčasť [poznatkovej základne trvalej organizácie](#), postupne zhŕňajúc poznatky z jednotlivých [registrov rizík a príležitostí projektov](#). Súvisí s [registrom problémov, zmien, zmluvných nárokov a rozporov](#). Výhodou ich integrácie je komplexný pohľad na zdroje [rizík a príležitostí projektu](#).

Tento dokument udržiava vedenie trvalej organizácie a vyplňa a aktualizuje ho [kancelária projektového riadenia](#), ak je zriadená. Kód rizika a príležitosti umožní rozlišovať základné kategórie rizík a príležitostí: externé riziká (politické, sociálne, technické, ekonomické, environmentálne) a interné riziká (zmeny, zmluvné nároky, rozpory, ľudské a technické riziká a príležitosti a p.). [Späť](#)

Register rizík a príležitostí projektu

Register rizík a príležitostí je [základný dokument](#), ktorý zahŕňa opis príčin vzniku a návrhy opatrení na predchádzanie, alebo [riešenie problémov](#) z dopadov [rizík](#) a [príležitostí projektu](#). Vzťahuje sa na konkrétny projekt a poskytuje vstupy pre register rizík a príležitostí trvalej organizácie.

Tento dokument vyplňa a aktualizuje ho [manažér projektu](#) v spolupráci so [zúčastnenými stranami](#) projektu. [Späť](#)

Rentabilita investície

Rentabilita investície: pozri [rentabilita kapitálu](#). [Späť](#)

Rentabilita kapitálu

Rentabilita kapitálu pre variant v (r_{KV}), (tiež rentabilita investície) je [výnosové kritérium efektívnosti](#), ktoré vyjadruje podiel ročného zisku po zdanení z využívania [produktu projektu](#), pripadajúci na celkovú investíciu I_{CV} do [projektu](#). Ročný zisk po zdanení je možné vybrať za typický rok používania produktu alebo ako priemer predpokladaných ziskov za všetky roky ekonomickej životnosti produktu. Ak sa zohľadňujú hodnoty za viaceré roky, je potrebné dosiahnuť ich porovnateľnosť prepočtom napr. na [súčasnú hodnotu](#). Pre rentabilitu kapitálu platí:

$$r_{KV} = 100 (HV_{NTTO,t}/I_{CV}), \text{ vyjadrené v \% p.a.}$$

Ekonomicky prijateľný je taký variant „v“ investície, pri ktorom je rentabilita kapitálu po zohľadnení rizika investície rovná alebo vyššia ako ročná úroková miera z bankových vkladov. [Späť](#)

Rentabilita nákladov

Rentabilita nákladov pre variant v (r_{NV}) je [výnosové kritérium efektívnosti](#), ktoré vyjadruje podiel ročného zisku po zdanení k ročnému objemu nákladov N_{IV} . Rentabilita nákladov predstavuje ziskovú prírážku k [nákladom](#). Ročný zisk po zdanení a ročný objem nákladov je možné vybrať za typický rok používania [produktu](#) alebo ako priemer predpokladaných hodnôt za všetky roky ekonomickej životnosti produktu. Ak sa zohľadňujú hodnoty za viaceré roky, je potrebné dosiahnuť ich porovnateľnosť prepočtom napr. na [súčasnú hodnotu](#). Ekonomicky výhodnejší je taký variant „v“ investície, pri ktorom je rentabilita nákladov najväčšia. Pre rentabilitu nákladov platí:

$$R_{NV} = 100 (HV_{NTTO,t}/N_{IV}), \text{ vyjadrené v \% p.a.}$$

Porovnaj: [rentabilita tržieb](#). [Späť](#).

Rentabilita tržieb

Rentabilita tržieb pre variant v (r_{QV}) je [výnosové kritérium efektívnosti](#), ktoré vyjadruje podiel ročného zisku po zdanení k ročnému objemu tržieb Q_{IV} . Ročný zisk po zdanení a ročný objem tržieb je možné vybrať za typický rok používania produktu alebo ako priemer predpokladaných hodnôt za všetky roky ekonomickej životnosti produktu. Ak sa zohľadňujú hodnoty za viaceré roky, je potrebné dosiahnuť ich porovnateľnosť prepočtom napr. na [súčasnú hodnotu](#). Ekonomicky výhodnejší je taký variant „v“ investície, pri ktorom je rentabilita tržieb najväčšia. Pre rentabilitu tržieb platí:

$$R_{QV} = 100 (HV_{NTTO,t}/Q_{IV}), \text{ vyjadrené v \% p.a.}$$

Porovnaj: [rentabilita nákladov](#). [Späť](#)

Reťazec udalostí

Reťazec udalostí je množina vzájomne spojených [udalostí](#). Následné udalosti v reťazci udalostí sú vyvolané predchádzajúcou udalosťou alebo predchádzajúcim reťazcom udalostí. [Späť](#)

Reťazový projekt

Reťazový projekt je sled (pod)[projektov](#), ktorými sa postupne uskutočňujú ([vyhniezdujú](#)) 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 manažéra projektu

Rezerva [manažéra projektu](#) je čiastka v [celkovom rozpočte projektu](#) na riešenie odchýliek od [porovnávacej základne nákladov](#) projektu, ktorých riešenie je v právomoci manažéra projektu. [Späť](#)

Rezerva obstarávateľa projektu

Rezerva [obstarávateľa](#) projektu je čiastka mimo [zmluvnej ceny projektu](#), použiteľná iba so súhlasom obstarávateľa na ním vyžiadané dodatky k [zmluve o dielo](#). [Späť](#)

Rezerva projektu

Rezerva [projektu](#) je obnos peňazí v [náhradnom pláne](#) alebo množstvo [prostriedku](#) alebo času, ktoré sú plánované a dostupné v prípade potreby na zníženie dopadov [rizík](#) projektu na úroveň, prijateľnú pre

[zúčastnené strany](#). Rezerva projektu zahŕňa [rezervu manažéra projektu](#) a [rezervu riadiaceho výboru projektu](#). [Späť](#)

Rezerva riadiaceho výboru projektu

Rezerva [riadiaceho výboru projektu](#) je zmluvne viazaná zádržná čiastka, vyplatená až po odstránení nedostatkov, zistených pri [prevzatí prác a výstupov](#) projektu. [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 súhrn plánovacích, rozhodovacích a kontrolných činností riadenia zmien konfigurácie počas [životného cyklu projektu](#). Riadenie konfigurácie je súčasť [riadenia zmien](#) projektu. [Späť](#)

Riadenie kvality projektu

Riadenie [kvality projektu](#) je [skupina úloh manažéra projektu](#), ktorá zahŕňa:

1. vypracovanie a dodržanie kvalitného [plánu riadenia projektu](#),
2. plánovanie kvality [výstupu](#) projektu,
3. zabezpečenie kvality výstupu projektu: štruktúra členenia organizácie, pracovné prostriedky (dokumentácia, zabezpečenie merania a testovania) a pracovné postupy,
4. kontrola kvality výstupu projektu (použitie metód a postupov merania na dosiahnutie určenej úrovne [výkonnosti projektu](#)).

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 (personálny manažment) je súčasťou [skupiny úloh manažéra projektu](#) riadenie ľudských zdrojov a [prostriedkov](#) 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 [spôsobilosť 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 [rozpočtovanie](#) a [kontrolu](#) nákladov, plánovanie a získavanie finančných [prostriedkov](#) a plánovanie a kontrolu [peňažných tokov projektu](#). [Späť](#)

Riadenie obstarávania

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

Riadenie podľa cieľov

Riadenie podľa cieľov je riadenie, sústredujúce sa na dôsledné dosahovanie [cieľov projektu](#) stanovených podľa zásady [SMART](#). Jeho súčasťou býva [riadenie podľa výnimiek](#). [Späť](#)

Riadenie podľa výnimiek

Riadenie podľa výnimiek je taký spôsob [príležitostnej kontroly](#) projektu, v ktorom [správu o stave projektu](#) podáva [manažér projektu](#) len vtedy, ak zistil prekročenie stanovenej hranice [celkovej odchýlky](#) alebo niektorej jej časti. Touto udalosťou je určený nepravdivý [termín kontroly](#) ([kontrolný míľnik](#)). Pravidelne aktualizované [správy o stave projektu](#) potom nie sú potrebné. Riadenie podľa výnimiek je mož-

né uplatniť len v prípade skúseného, [spoľahlivého](#) a [odborne spôsobilého](#) manažéra projektu. [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. Na riadenie týchto projektov možno použiť niektorú z odporúčaných [metodík projektového riadenia](#). Riadenie pomocou projektov decentralizuje a sprehľadňuje práva a povinnosti riadenia trvalej organizácie. Preto je vhodné projekty členiť z hľadiska zodpovednosti za ich riadenie a z hľadiska [obstarávateľa výstupu projektu](#).

Z hľadiska zodpovednosti za riadenie členíme projekty na:

1. celoorganizačné (celopodnikové) projekty, pomocou ktorých [projektovo orientovaná organizácia](#) uskutočňuje svoje celopodnikové strategické zámery a preto vyžadujú špeciálnu pozornosť a sledovanie vrcholovým vedením organizácie;
2. vnútropodnikové projekty, pomocou ktorých sa v projektovo orientovanej organizácii uskutočňujú zámery jej organizačných jednotiek, vyžadujúce spoluprácu iných organizačných jednotiek. Tieto projekty vyžadujú spoločnú pozornosť a sledovanie vedením dotknutých organizačných jednotiek. Môžu sa členiť na projekty s vysokou a nižšou prioritou pre organizáciu ako celok;
3. projekty jednotlivých organizačných jednotiek, nevyžadujúce spoluprácu iných organizačných jednotiek. Riadenie pre tieto projekty zabezpečuje vedenie organizačnej jednotky síce v súlade so zámermi celej organizácie, ale vlastnými silami.

[Späť](#)

Riadenie portfólia projektov

Riadenie portfólia projektov a programov je [organizačný proces](#) systematického [zaraďovania projektov do portfólia](#), sledovania prínosov zaradených projektov k uskutočňovaniu [stratégií organizácie](#) a vyradovania neefektívnych projektov. Výber vhodných projektov do portfólia umožňuje rozdelenie prostriedkov trvalej organizácie na najdôležitejšie projekty podľa ich priorit. Tieto priority sa časom menia a tak do riadenia portfólia tak vnútorných, ako aj vonkajších projektov patrí aj zastavovanie projektov. Zastaviť treba nielen neúspešné projekty, ale aj tie úspešné projekty, ktoré spotrebúvajú prostriedky, potrebné na iné, medzitým dôležitejšie projekty.

Riadenie [portfólia projektov](#) je plánovanie, koordinácia a kontrola všetkých projektov a programov portfólia s cieľom optimalizovať ich nároky na spoločné [prostriedky trvalej organizácie](#). Odporúčame rozlišovať portfólio [vnútorných projektov](#) a jeho riadenie ako súčasť [strategického riadenia trvalej organizácie](#) a portfólio [vonkajších projektov](#) a jeho riadenie ako súčasť [operatívneho riadenia trvalej organizácie](#).

Riadenie portfólia zahŕňa optimalizáciu rozloženia predpokladaných [rizík](#), výnosov a prostriedkov jednotlivých projektov a programov z hľadiska [stratégie trvalej organizácie](#) alebo jej časti. Riadenie portfólia zahŕňa aj zabezpečenie operatívnych procesov organizácie prostriedkami a iné nadväznosti na tieto procesy. Riadenie portfólia má zabezpečovať [riadiaci výbor portfólia](#) trvalej organizácie. Niektorí autori zaraďujú riadenie portfólia do [cyklu riadenia projektu](#). Riadenie portfólia projektov je dôležitým nástrojom riadenia trvalej organizácie, bez ktorého nemôže byť úspešné ani riadenie jednotlivých projektov a programov. Netreba však kvôli tomu zmiešavať riadenie jednotlivých projektov s riadením celých portfólií.

Riadenie portfólia má zahŕňať aj nadväznosti na riadenie iných [organizačných procesov](#):

1. financovanie: porovnávanie projektov z hľadiska plánovaných a skutočných finančných tokov, aktualizácia plánov financovania jednotlivých projektov,
2. marketing: prieskum trhu pre [produkty projektov](#) a hodnotenie [efektívnosti projektov](#),
3. komunikácia: informácie o plnení cieľov, o zrušení a zaradení nových prvkov portfólia,
4. rozvoj ľudských zdrojov: vytváranie zásobníka ľudských zdrojov a prideľovanie k projektom a programom v portfóliu,

5. [organizačné učenie](#) sa: získavanie a využívanie poučení pre budúce projekty.

Riadenie portfólia môže podporovať [kancelária projektového riadenia](#). [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 [uskutočňovania](#) a [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](#). Riadenie programov môže podporovať [kancelária projektového riadenia](#). [Späť](#)

Riadenie projektu

Riadenie [projektu](#) je [systém](#) pre plánovanie, organizovanie, motivovanie, usmerňovanie a kontrola všetkých činností [zúčastnených strán](#) projektu, potrebných na uskutočnenie projektu. Riadenie projektu je akákoľvek, teda aj neodborná a chaotická práca [zadávateľa](#) a [manažéra projektu](#) a ich spolupracovníkov z [projektového tímu](#). Pozri [projektové riadenie](#) a [profesionálne projektové riadenie](#).

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. Riadenie projektu sa zvyčajne zabezpečuje priamym alebo [zmluvným riadením projektu](#). Priame riadenie projektu zabezpečuje projektový manažér, ktorý je zamestnancom obstarávateľa alebo zhotoviteľa projektu. Riadenie projektov môže podporovať [projektová kancelária](#) alebo [kancelária projektového riadenia](#). Pozri aj [mapa riadenia projektu](#). [Späť](#)

Riadenie rizík a príležitostí projektu

Riadenie [rizík a príležitostí projektu](#) je systematické a koordinované [zmiernovanie rizík](#) a [využívanie príležitostí projektu](#). Riadenie rizík a príležitostí zahŕňa činnosti, ktorými sa predchádza vzniku [rizík](#) a znižujú ich [dopady](#), podnecujú vznik a využívajú [príležitosti](#) projektu. Riadenie rizík a príležitostí projektu môže mať formalizovaný alebo intuitívny priebeh.

Formalizované riadenie rizík a príležitostí projektu pomáha zvyšovať nádej na úspešné [uskutočnenie projektu](#), pretože znižuje počet [stochastických udalostí](#), na ktorých zvládnutie nie je [manažér projektu](#) pripravený. Veľa rizík a príležitostí sa totiž vyskytne až ku koncu projektu, keď zostalo málo času a vecných možností na ich zmiernenie. Vtedy dochádza k ich vynútenému intuitívnemu a operatívne riadeniu, ktoré často ústi do chaosu a strát. Dôsledné formalizované riadenie rizík a príležitostí od [spustenia projektu](#) pomáha včasnými opatreniami predchádzať takýmto v podstate zbytočným stratám.

Riadenie rizík a príležitostí projektu je deviatu [skupinu úloh manažéra projektu](#) s cieľom zmiernovať riziká a využívať príležitosti projektu. Zahŕňa týchto päť procesov z [mapy riadenia projektu](#):

- príprava [stratégie riadenia rizík a príležitostí](#) (proces 1.9),
- [plánovanie riadenia rizík a príležitostí](#) (proces 2.9),
- uplatňovanie [opatrení na zmiernovanie rizík](#) a [opatrení na využitie príležitostí](#) (proces 3.9),
- kontrola zmiernovania rizík a využívania príležitostí (proces 4.9),
- vyhodnotenie zmiernovania rizík a využívania príležitostí (proces 5.9).

Riadenie rizík a príležitostí projektu býva účinnejšie, ak sa jednotlivé riziká a príležitosti vhodne čle-

nia na [kategórie udalostí](#). Umožní to lepšiu prehľadnosť zohľadňovaných rizík a príležitostí a potom aj kontroly a hodnotenia opatrení na zmierňovanie rizík a opatrení na využitie príležitostí. Riziká a príležitosti projektu možno členiť najmä podľa príčin a podľa [dopadov](#). Riadenie rizík usmerňuje medzinárodná norma ISO 31000 Risk management - Principles and guidelines. [Späť](#)

Riadenie rozporov

Riadenie [rozporov](#) je prevencia a konštruktívne, deštruktívne alebo zmiešané [riešenie problémov](#), ktoré sa prejavujú ako rozpory.

Pre riadenie rozporov sú dôležité všetky prvky [sociálnych spôsobilostí manažéra projektu](#), najmä: [upokojuvanie](#), [konzultovanie](#), [vyjednávanie](#) a rokovanie, [uznávanie hodnôt](#) a [etika](#). [Späť](#)

Riadenie zmeny organizácie

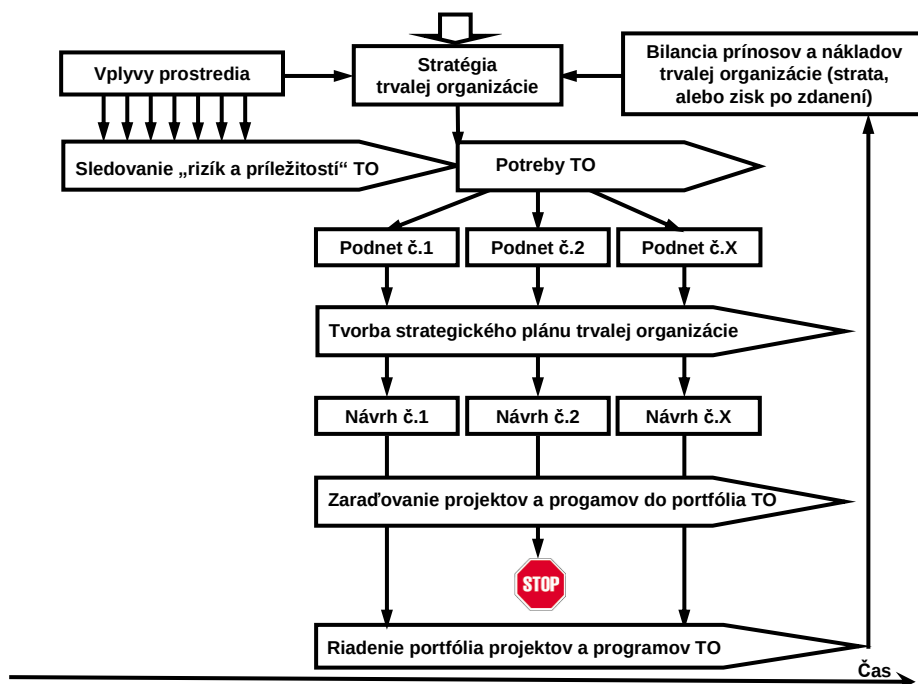
Riadenie zmeny organizácie (organizačnej zmeny) je proces reštrukturalizácie [organizácie](#) s cieľom uspokojiť jej nové potreby a zabezpečiť prežitie v meniacom sa [prostredí](#).

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

Za riadenie zmeny organizácie 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 rolích a poradenských situáciách. Manažér projektu by mal vedieť, ako môžu dotknuté [zúčastnené strany](#) reagovať na proces zmeny.

Riadenie zmeny organizácie zahŕňa tieto kroky:

- sledovať [riziká a príležitosti](#) a včas určiť význam a potrebu zmeny, vypracovať [projektový zámer](#) na riešenie [problému](#) alebo [príležitosti](#) organizácie,
- vypracovať štúdiu uskutočniteľnosti [vnútorného projektu](#) alebo programu,
- vypracovať a posúdiť [projektový zámer](#) vnútorného projektu alebo programu a rozhodnúť o jeho zaradení alebo nezaradení do [portfólia](#) projektov a programov organizácie,
- uskutočniť vnútorný projekt a znižovať odpor voči zmene riešením [konfliktov a kríz](#), 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
- vyhodnotiť vnútorný projekt alebo program.



Z technologických, finančných i organizačných dôvodov sa zvyčajne nedá riešiť celá sústava problémov odrazu – súbežne. Je potrebné zohľadniť [disponibilitu prostriedkov](#), technologické možnosti a ich vzájomné súvislosti. Jednotlivé projekty je často vhodné usporadúvať do programov a do [portfólií projektov a programov trvalej organizácie](#). [Späť](#)

Riadenie zmien projektu

Riadenie [zmien projektu](#) je prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.15 v [SPS3](#). Prvok vysvetľuje spôsobilosť [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 prispôbenie porovnávacej základne.

Riadenie zmien projektu zahŕňa:

- sledovanie potreby a definovanie zmien,
- posudzovanie a odsúhlasovanie zmien [vyjednávaním](#),
- včasný prenos informácií o zmenách všetkým členom [projektového tímu](#),
- overovanie uskutočnenia všetkých odsúhlasených zmien. [Späť](#)

Riadenie zmluvných nárokov

Riadenie [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](#)

Riadiaca rada projektu

Riadiaca rada [projektu](#) (niekedy aj projektová rada) je najvyšší riadiaci orgán v [organizácii projektu](#). Je to skupina oprávnených zástupcov [obstarávateľa](#) a [zhotoviteľa](#) projektu. Rozhodnutia prijíma na rozdiel od [riadiaceho výboru projektu](#) predseda riadiacej rady ([riaditeľ projektu](#), [zadávateľ projektu](#)), ktorý je zvyčajne predstaviteľom obstarávateľa. Zástupcovia ostatných zúčastnených strán majú len poradný hlas. Napriek tomu pripisuje metodika PRINCE2® zodpovednosť za [úspech projektu](#) celej riadiacej rade projektu, nie len predsedovi. Na rokovania riadiacej rady predseda prizýva [manažéra projektu](#) zo strany obstarávateľa a zhotoviteľa projektu, prípadne ďalších členov [projektového tímu](#).

Niekedy sa vytvára vzťah podriadenosti medzi riadiacou radou a riadiacim výborom projektu. Napr. projektová rada sa definuje ako poradný orgán pre riadiaci výbor a p. Riadiace rady všetkých projektov v rámci [programu](#) zodpovedajú [manažérovi programu](#). [Späť](#)

Riadiaci výbor portfólia

Riadiaci výbor [portfólia](#) tvoria:

- a) zástupca vrcholového vedenia [trvalej organizácie](#)
- b) zástupcovia organizačných jednotiek, ktorých sa portfólio týka.

Riadiaci výbor portfólia uskutočňuje [zaraďovanie vnútorných projektov](#) a [zaraďovanie vonkajších projektov do portfólia](#) projektov a programov trvalej organizácie. Určuje a pravidelne prehodnocuje priority [projektov](#) a [programov](#) v súlade s platnou stratégiou rozvoja a platnou prevádzkovou [stratégiou organizácie](#). Podkladom pre vyhodnotenie je priebežná alebo záverečná správa o stave portfólia. Správu o stave portfólia predkladá predseda riadiaceho výboru portfólia vrcholovému vedeniu trvalej organizácie.

Predsedom výboru je [manažér portfólia](#) s právomocou priradovať [prostriedky](#) organizácie k projektom a programom podľa výborom schválených priorít. Manažér portfólia má mať tiež právomoci kontrolovať vývoj jednotlivých častí portfólia a ich čerpania [prostriedkov](#) organizácie.

Riadiaci výbor portfólia prijíma na základe vyhodnotenia portfólia odporúčania pre vrcholové vedenie organizácie o ďalšom financovaní organizácie.

Podrobnosti o pôsobnosti, organizácii a činnosti riadiaceho výboru portfólia upravuje organizačný poriadok trvalej organizácie.

Riadiaci výbor programu

Riadiaci výbor [programu](#) je formálne ustanovená skupina, do ktorej patria najmä:

- a) [zadávateľ programu](#),
- b) [manažér programu](#),
- c) [manažéri projektov](#) programu.

Predsedom riadiaceho výboru programu je zadávateľ programu. Zadávateľa programu a členov riadiaceho výboru programu vymenúva a odvoláva predseda [riadiaceho výboru portfólia](#) na návrh organizačných jednotiek, ktorých sa program týka. Funkčné obdobie členov riadiaceho výboru programu je rovnaké ako doba riešenia programu.

Riadiaci výbor programu vyhodnocuje postup [projektov](#) programu buď priebežne podľa [plánu komunikácie](#) alebo na požiadanie predsedu riadiaceho výboru portfólia. Podkladom pre vyhodnotenie je priebežná alebo záverečná [správa o stave programu](#). Správu o stave programu predkladá predseda riadiaceho výboru programu v spolupráci s manažérom programu a so zástupcami [zúčastnených strán](#). Riadiaci výbor programu posudzuje a schvaľuje dokumenty programu a rieši [rozpory](#) zúčastnených strán podľa vopred dohodnutých pravidiel.

Riadiaci výbor programu prijíma na základe vyhodnotenia odporúčania pre predsedu riadiaceho výboru portfólia o ďalšom financovaní programu.

Riadiaci výbor programu môže využívať podporu [kancelárie projektového riadenia](#), ak bola v rámci trvalej organizácie bola zriadená.

Podrobnosti o pôsobnosti, organizácii a činnosti riadiaceho výboru programu a kancelárie projektového riadenia upravuje organizačný poriadok [trvalej organizácie](#). [Späť](#)

Riadiaci výbor projektu

Riadiaci výbor [projektu](#) je najvyšší riadiaci orgán v [organizácii projektu](#). Je to skupina oprávnených zástupcov všetkých [zúčastnených strán](#), zodpovedná za celkové [strategické riadenie projektu](#) a za [úspech projektu](#). Členmi riadiaceho výboru projektu majú byť: [zadávateľ projektu](#), [manažér projektu](#) a zástupcovia ostatných zúčastnených strán. Riadiaci výbor projektu posudzuje a schvaľuje [základné dokumenty](#) projektu a rieši [rozpory](#) zúčastnených strán podľa vopred dohodnutých pravidiel. Rozhodnutia prijíma na rozdiel od [riadiacej rady projektu](#) hlasovaním väčšina členov riadiaceho výboru projektu. To umožňuje všetkým zúčastneným stranám účinnú spoluúčasť na [riadení projektu](#) a je základom ich spoločnej zodpovednosti za úspech projektu. Riadiace výbory všetkých projektov v rámci [programu](#) zodpovedajú [manažérovi programu](#). Niekedy sa vytvára vzťah podriadenosti medzi riadiacou radou a

riadiacim výborom projektu. Napr. riadiaca rada sa definuje ako poradný orgán pre riadiaci výbor a p. [Späť](#)

Riaditeľ projektu

Riaditeľ projektu je člen vedenia [trvalej organizácie obstarávateľa](#) projektu, zodpovedný za [úspech komplexného projektu, programu](#) (vtedy aj [manažér programu](#)) alebo [portfólia](#). V [organizácii projektu](#) je nadriadený [manažérovi projektu](#) ako [zadávatel' projektu](#). Riaditeľ projektu býva predsedom [riadiaceho výboru projektu](#) alebo [riadiacej rady projektu](#).

Riaditeľ projektov je aj Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny SR schválená typová pozícia zaradená do povolania [Manažér projektov a programov](#). [Späť](#)

Riešenie problémov

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

Profesionálne riešenie problémov má dve etapy: prvou je náprava okamžitého stavu, aby sa predišlo [kríze](#) a zabezpečilo pokračovanie uskutočňovania projektu („hasenie požiaru“, pozri tiež: [triáž projektu](#)) a druhou je dôsledné riešenie problému, aby sa zabezpečili dlhodobé udržateľné výsledky („odstraňovanie škôd z požiaru“).

Dôsledné riešenie problému zahŕňa nasledovné kroky:

1. prieskum situácie s cieľom odlíšiť problém od jeho vonkajších prejavov a zostaviť zoznam problémov projektu,
2. určenie príčin každého problému v zozname problémov,
3. vyhodnotenie dopadov neriešenia problému na [úspech projektu](#),
4. rozhodnutie, či je nutné problém riešiť. Ak áno, pokračuj krokom 5, ak nie, prejdí na krok 2 pre ďalší problém v zozname problémov projektu,
5. určenie priorít riešenia problémov, ktoré zostali v zozname na riešenie,
6. navrhnutie variantov nápravných opatrení jednotlivých problémov,
7. vyhodnotenie variantov [nápravných opatrení](#) a výber najvhodnejšieho pre každý problém,
8. aktualizácia [plánu projektu](#),
9. uskutočnenie nápravných opatrení a
10. vyhodnotenie riešení problémov a dokumentácia získaných [poučení](#).

Pre riešenie problémov sa používajú napä tieto metódy: rozhovor, [brainstorming](#), [writestorming](#), [vyjednávanie](#), myšlienková mapa, banka nápadov, strom problémov, analýza scenárov, [parametrické modelovanie](#), [metóda „Delphi“](#) a i.

Neprofesionálne riešenie problémov sa prejavuje rôznymi formami ich ignorovania alebo odkladania ich riešenia (pozri aj: [pocitová logika](#)) a vedie ku vzniku [konfliktov](#). [Späť](#)

Riziká a príležitosti

Riziká a príležitosti sú prvok technických spôsobilostí [odborníkov na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.4 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) odhaľovať a [zmiernovať](#) jednotlivé [riziká](#) a odhaľovať a [využívať](#) jednotlivé [príležitosti](#) projektu.

Každý manažér projektu čelí počas [projektu](#) novým, zväčša [stochastickým udalostiam](#). Profesionálny manažér preto analyzuje [základný časový plán](#) s cieľom pripraviť opatrenia na [zmiernovanie rizík](#) a [využitie príležitostí](#) projektu. Ak sa potom niektoré z uvažovaných rizík a príležitostí vyskytnú, je už pripravený na ich zvládnutie. Príprava na zvládnutie rizík a príležitostí je zvyčajne lacnejšia ako vynútená improvizácia pri riešení neočakávaných udalostí.

Veľkú skupinu rizík a príležitostí projektu tvoria [zmeny projektu](#), [rozpory](#) a [zmluvné nároky zúčastnených strán](#). [Späť](#)

Riziko projektu

Riziko projektu je [stochastická udalosť](#) so záporným [dopadom](#) na [úspech projektu](#) alebo na [úspech riadenia projektu](#). Môže ním byť aj neskoro rozpoznaná alebo nesprávne riadená [príležitosť projektu](#). Ak stochastická udalosť nastane, vzniká [problém manažéra projektu](#) alebo [problém zadávateľa projektu](#).

Každé riziko alebo každá príležitosť projektu môže byť výsledkom súhry viacerých čiastkových neistých udalostí. To sú druhotné zdroje rizík a príležitostí. Riziko môže byť prvotné alebo [druhotné riziko](#), alebo [priateľné riziko](#) a [nepriateľné riziko](#).

Podobne sa definuje aj riziko [činnosti](#) alebo inej časti [projektu](#).

Poznámka: Mnohí autori definujú riziko ako stochastickú udalosť, ktorá môže mať aj kladné dopady (príležitosť). Nezdieľame tento prístup. Slovo „riziko“ sa v slovenčine všeobecne spája len so záporným dopadom: možnosť, nebezpečenstvo straty, neúspechu, škody. Odráža sa to aj v používaní spojenia „zmiernovanie rizík“. Príležitosti sa nezmiernujú, príležitosti sa posilňujú a využívajú.

Riziko projektu sa vyjadruje opisom príslušnej udalosti a jej [očakávanou hodnotou](#), prípadne [rizikovou zrážkou](#). Riziková zrážka môže mať pre rôzne varianty uskutočnenia projektu rôzne hodnoty. Čím väčší je rozptyl týchto hodnôt, tým je projekt celkovo rizikovejší.

Riziko a príležitosť majú svoje príčiny, [dopady](#) a prejavy. Ich vzájomné zmiešavanie alebo nerozlišovanie sťažuje [riadenie rizík a príležitostí projektu](#). Významnú skupinu rizík tvorí odchýlenie sa skutočného vývoja [prostredia projektu](#) od prijatých [predpokladov](#) projektu.

Podľa rôznych spoločných znakov je možné definovať [kategórie rizík alebo príležitostí](#) a vytvárať [hierarchickú štruktúru rizík a príležitostí](#). [Späť](#)

Riziková zrážka

Riziková zrážka (RZ_v) je súčet [očakávaných hodnôt](#) (OH) zvažovaných [rizík](#) (r) pre daný variant (v) uskutočnenia [projektu](#) (za predpokladu, že sú vzájomne nezávislé a môžu sa vyskytnúť všetky).

$$RZ_v = \sum_{r=1}^{r=R} OH_{rv}, \text{ kde } R \text{ je celkový počet rizikových udalostí.}$$

Dopady rizík majú zápornú hodnotu a tvoria časť [nákladov](#) projektu. Ak sú dopady jednotlivých rizík v rôznych merných jednotkách, je potrebné previesť všetky na jednotnú bodovú stupnicu. Čím väčšia je riziková zrážka určitého variantu projektu, tým je tento variant projektu rizikovejší. Riziková zrážka môže mať rôzne hodnoty pre rôzne varianty uskutočnenia projektu. Projekt je celkovo rizikovejší, čím väčší je rozptyl rizikových zrážok pre jednotlivé varianty jeho uskutočnenia.

Podobne je možné definovať [prémiiu príležitosti](#) projektu. [Späť](#)

Rozhodcovské konanie

Rozhodcovské konanie (arbitráž) je formalizovaný spôsob riešenia [rozporov](#) na základe zákona č.244/2002 v znení neskorších predpisov o rozhodcovskom konaní. Dobrá [zmluva](#) o [projekte](#) predpokladá aj uzavretie rozhodcovskej zmluvy, ktorá definuje spôsob rozhodcovského konania. Rozhodcom sa môže stať každá fyzická osoba, na ktorej sa zmluvné strany dohodnú v rozhodcovskej zmluve. Rozhodca musí byť plnoletý, bezúhonný, spôsobilý na právne úkony v plnom rozsahu a musí mať skúsenosti na výkon funkcie rozhodcu. Rozhodcovský rozsudok má pre účastníkov rozhodcovského konania rovnaké účinky ako právoplatný rozsudok súdu. Rozhodcovské konanie však býva lacnejšie a rýchlejšie ako súdne konanie. Pozri tiež [zbor rozhodcov](#). [Späť](#)

Rozhodnutie o pláne projektu

Rozhodnutie o [pláne projektu](#) je rozhodnutie, ktorým [riadiaci výbor projektu](#) zastavuje [projekt](#) alebo povoľuje začiatok [uskutočnenia projektu](#), čím uvoľňuje pre [manažéra projektu](#) [prostriedky](#), plánované na jeho uskutočnenie. Rozhodnutie o pláne projektu zahŕňa schvaľovacia doložka plánu projektu. [Späť](#)

Rozhodnutie o projektovom zámere

Rozhodnutie o [projektovom zámere](#) je rozhodnutie, ktorým sa [projekt](#) zaraďuje do [portfólia projektov](#)

[a programov](#) alebo ktorým sa toto zaradenie odmieta, prípadne odkladá. Rozhodnutie o projektovom zámere vydáva [manažér portfólia](#) projektov a programov. V prípade kladného rozhodnutia môže [manažér projektu](#) pristúpiť k [spúšťaniu projektu](#). Rozhodnutie o projektovom zámere zahŕňa schvaľovacia doložka projektového zámeru. Projektový zámer je potrebné pripravovať s predstihom jedného [rozpočtového cyklu](#) pred plánovaným časom spúšťania projektu. [Späť](#)

Rozhodnutie o zadaní projektu

Rozhodnutie o [zadaní projektu](#) je rozhodnutie, ktorým [riadiaci výbor projektu](#) zastavuje [projekt](#) alebo povoľuje začiatok plánovania projektu, čím uvoľňuje pre [manažéra projektu](#) [prostriedky](#), potrebné na jeho plánovanie. Rozhodnutie o zadaní projektu zahŕňa schvaľovacia doložka zadania projektu. [Späť](#)

Rozhodovací míľnik

Rozhodovací míľnik (na rozdiel od [kontrolného míľnika](#)) je [míľnik](#), v ktorom je potrebné rozhodnutie o skončení jednej a začatí nadväznej [manažérskej etapy](#) projektu alebo [fázy životného cyklu projektu](#) alebo skupiny procesov [cyklu riadenia projektu](#). Rozhodovací míľnik je typický tým, že predpokladá viaceré možnosti ďalšieho postupu uskutočňovania projektu, kým sa neuskutoční príslušné rozhodnutie. Takéto situácie sa dajú zobrazit' a analyzovať [metódou GERT](#)). Príklady rozhodovacích míľnikov sú uvedené v schéme v rámci hesla [cyklus riadenia projektu podľa PM BoK](#). [Späť](#)

Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je poddokument [plánu riadenia nákladov a financovania](#) a definuje plánované [náklady projektu](#). Rozpočet môže byť usporiadaný ako tabuľka s [nákladmi projektu](#) alebo ako sled tabuliek, vyjadrujúci priebeh [súčtovej čiary](#) a [kumulatívnej čiary](#) nákladov projektu v čase ([porovnávacía základňa nákladov projektu](#)).

Podmienkou dôsledného spracovania rozpočtu je súlad medzi [činnosťami](#), [pracovnými balíkmi](#) a [hierarchickou štruktúrou nákladov projektu](#). Rozpočet predstavuje aj výdajovú časť prehľadu [peňažných tokov projektu](#). K nej sa odporúča pridať príjmovú časť prehľadu peňažných tokov projektu.

Podľa vzťahu rozpočtu k predmetu, rozsahu a výstupom projektu rozlišujeme:

- čiastkový rozpočet, ktorý opisuje plánovanú cenu niektorej položky alebo skupiny položiek [hierarchickej štruktúry prác](#) projektu a
- [celkový rozpočet](#).

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](#).

[Späť](#)

Rozpočet pre náhradný plán

Rozpočet pre [náhradný plán](#) je súčasť náhradného plánu a [zmluvného rozpočtu projektu](#). Definuje [rezervu projektu](#), teda rozsah a zdroje [prostriedkov](#), ktoré je možné vynaložiť na opatrenia podľa [náhradného plánu](#). [Späť](#)

Rozpočet pre zmeny

Rozpočet pre zmeny je súčasť [zmluvného rozpočtu](#) projektu. Definuje rozsah a zdroje [prostriedkov](#), ktoré je možné vynaložiť na uskutočnenie schválených [zmien projektu](#). [Späť](#)

Rozpočtovanie

Rozpočtovanie je plánovanie [nákladov](#), spočívajúce v určovaní typu a veľkosti nákladov, potrebných vynaložiť na uskutočnenie [činností](#), [pracovných balíkov](#) alebo celého [projektu](#). Rozpočtovanie je súčasť [riadenia nákladov a financovania](#) projektu. [Späť](#)

Rozpočtové náklady plánovaných prác

Rozpočtové náklady plánovaných prác (tiež: plánovaná hodnota, porovnaj: [získaná hodnota](#)) sú náklady na zmluvne dohodnuté práce, zahrnuté v [zmluvnom rozpočte](#) projektu na [pracovný balík](#), [manažérsku etapu](#), [etapu projektu](#), alebo celý [projekt](#) k termínu ukončenia projektu alebo k termínu kontroly. Tento pojem využíva [metóda získanej hodnoty](#). Namiesto nákladov možno plánovanú hodnotu vyjadriť aj [prácnosťou](#) pracovného balíka, etapy alebo projektu. [Kumulatívna čiara](#) rozpočtových nákladov plánovaných prác slúži ako [porovnávacia základňa nákladov projektu](#). [Späť](#)

Rozpočtové náklady vykonaných prác

Rozpočtové náklady vykonaných prác (tiež: [získaná hodnota](#)) sú plánované [náklady](#) na vykonané a [obstarávateľom](#) uznané [práce](#), zahrnuté v [zmluvnom rozpočte projektu](#).

Rozpočtové náklady vykonaných prác sa za daný [pracovný balík](#), [manažérsku etapu](#) (alebo projekt a p.) k určitému termínu kontroly počítajú ako súčin [rozpočtových nákladov plánovaných prác](#) na pracovnom balíku, manažérskej etape (alebo projekte a p.) a [stupňa rozpracovanosti](#) tejto práce k danému termínu. [Späť](#)

Rozpor

Rozpor (spor) je nezhoda v záujmoch, alebo hodnotách [zúčastnených strán](#) (reálny rozpor). Môže ísť aj o nezhodu v charakteristikách, situáciách alebo názoroch zúčastnených strán (zdanlivý rozpor). Rozpory v [projektoch](#) sú prirodzené, pretože sa v nich stretávajú zúčastnené strany s rôznymi záujmami, názormi aj správaním. V projektoch môžu vznikať rozpory aj napriek vopred dohodnutým pravidlám a úsiliu predchádzať im.

Rozpory vznikajú napríklad v dôsledku zmien v [požiadavkách na projekt](#) a v dôsledku zmien v [prostredí projektu](#), prípadne aj v dôsledku nepresného [súpisu prác](#) a nesprávnou interpretáciou požiadaviek zúčastnených strán. Dôvodom pre vznik rozporu môže byť zamietnutá [žiadosť o zmenu](#) projektu alebo zamietnutá žiadosť o uznanie [zmluvného nároku](#) alebo neriešená sťažnosť a p. [Základný dokument](#), opisujúci rozpor ([správa o rozpore](#)), vypracúva a predkladá ten, kto nesúhlasí s riešením, navrhovaným druhou stranou. Ak predpokladané spôsoby riešenia rozporu alebo očakávané dopady neriešenia rozporu presahujú právomoci alebo možnosti predkladateľa, predloží rozpor svojmu bezprostrednému nadriadenému a [manažérovi projektu](#). Riešenie rozporov je vždy povinnosťou manažéra projektu, aj keď prípravu riešenia deleguje na inú osobu. Rozpory sú veľkou skupinou [rizík](#) aj [príležitostí projektov](#) a [programov](#), najmä ak vyúsťia do [konfliktov](#) zúčastnených strán. Preto je vhodné podrobne definovať spôsoby riešenia rozporov v konkrétnom projekte v rámci príslušnej [zmluvy o dielo](#).

Riešenie rozporov zahŕňa tieto kroky:

- 1) identifikácia rozporu (vrátane klasifikácie a zápisu do databázy [trvalej organizácie](#)),
- 2) analýza rozporu,
- 3) návrh spôsobu riešenia rozporu,
- 4) riešenie rozporu,
- 5) vyhodnotenie výsledku a spôsobu riešenia rozporu.

Spôsoby riešenia rozporov sú:

- 1) autoritatívne riešenie rozporov:
 - rozhodnutie authority,
 - [rozhodcovské konanie](#) (arbitráž),
 - súdne rozhodnutie,
 - [konflikt](#),
- 2) [alternatívne riešenie rozporov](#):
 - [vyjednávanie na prienik záujmov](#),
 - [vyjednávanie na kompromis](#).

Na podporu alternatívnych spôsobov riešenia rozporov sa používa [mediácia](#), [facilitácia](#)

a zmierovanie (riešenie rozporu hľadajú zástupcovia účastníkov rozporu).

Rozpor sa najlepšie rieši [vyjednávaním](#), potom [rozhodcovským konaním](#) alebo aj súdnym konaním, v najhoršom prípade konfliktom. [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 spôsobilosť [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 rezerv](#) činností a
- určenie [kritickej cesty](#) v sieťovom grafe. [Späť](#)

Sieťový graf

Sieťový graf je [graf](#) s aspoň jedným začiatkom a aspoň jedným koncom, usporiadaný v tvare siete (cesty v grafe sa môžu križovať). Hrany môžu byť orientované (majú smer) a hrany a uzly môžu byť ohodnotené (majú napr. [trvanie](#) alebo sú s nimi spojené [prostriedky](#), [náklady](#), termíny a p.). Sieťový graf sa používa na znázornenie [nadväzností činností projektu](#) v rámci [metód CPM](#), [PERT](#), [GERT](#), [MPM](#) a p. Používajú sa dva typy sieťového grafu: [uzlovo definovaný sieťový graf](#) a [hranovo definovaný sieťový graf](#). [Späť](#)

Skladobná cena

Skladobná [cena projektu](#) je dohoda [obstarávateľa](#) so [zhotoviteľmi](#), že konečný obnos peňazí za [projekt](#) bude súčtom cien jednotlivých položiek [zmluvného rozpočtu](#). Ceny položiek rozpočtu sa vypočítajú ako súčin vopred dohodnutej ceny za jednotku množstva danej položky ([jednotková cena](#) položky [súpisu prác](#)) a množstva tejto položky. Výsledná cena sa môže odchyľovať od dohodnutej ceny projektu len

vplyvom zmien množstiev. Súčasťou takejto dohody býva ustanovenie, že daná jednotková cena platí len pokiaľ zmena množstva nepresiahne oproti rozpočtovému množstvu určitú hranicu (napr. $\pm 10\%$). Jednotkové ceny pre jednotlivé položky rozpočtu môžu byť stanovené individuálnou kalkuláciou alebo prevzatím cien z cenníka zhotoviteľa. [Späť](#)

Skracovanie

Skracovanie je rozbor možností skrátenia [trvania projektu](#) za každú cenu a výber jednej z ekonomicky, technologicky a organizačne priechodných možností. [Späť](#)

S-krivka

S-krivka je skrátený názov pre [kumulatívnu čiaru nárokov na prostriedok](#). [Späť](#)

Skupina procesov riadenia projektu

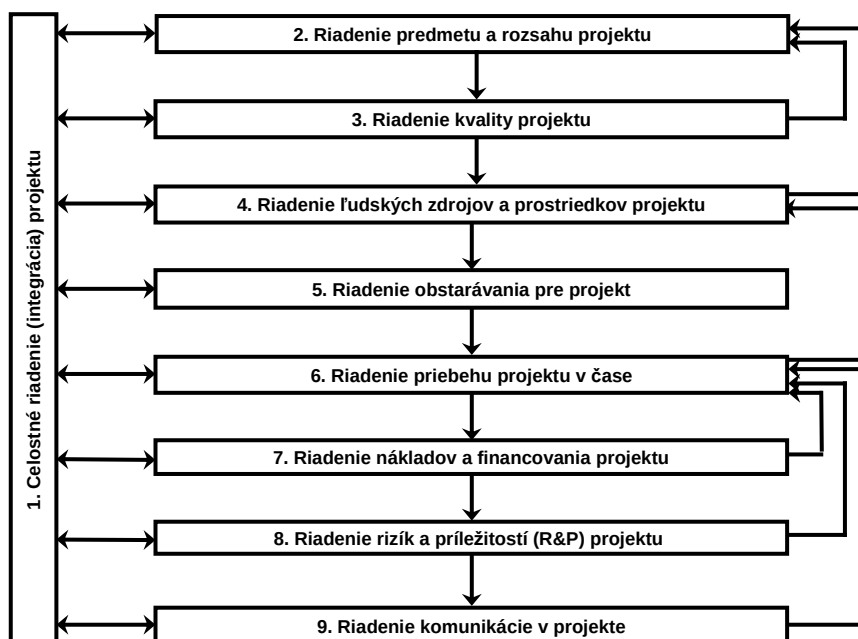
Skupina procesov [riadenia projektu](#) je súbor viacerých procesov v rámci [cyklu riadenia projektu](#). [PM BOK](#)[®] rozoznáva päť skupín [procesov riadenia projektu](#): [spúšťanie projektu](#), [plánovanie projektu](#), [uskutočnenie projektu](#) a [kontrola projektu](#), [ukončovanie projektu](#). [Späť](#)

Skupina úloh manažéra projektu

Skupina úloh manažéra projektu je súbor úloh [manažéra projektu](#), ktoré má uskutočniť v rámci každej skupiny procesov [cyklu riadenia projektu](#). Podľa [PMBOK](#)[®] rozlišujeme týchto deväť skupín úloh manažéra projektu:

1. [integrované riadenie projektu](#),
2. [riadenie predmetu projektu](#),
3. [riadenie kvality projektu](#),
4. [riadenie ľudských zdrojov a prostriedkov projektu](#),
5. [riadenie obstarávania](#) pre projekt,
6. [riadenie priebehu projektu v čase](#),
7. [riadenie nákladov a financovania](#) projektu,
8. [riadenie rizík a príležitostí](#) projektu a
9. [riadenie komunikácie](#) v projekte.

Medzinárodná norma [ISO 21500](#):2012 Guidance on project management (Návod na projektové riadenie) zmenila zaužívaný názov „skupiny úloh“ na „tématické skupiny“ (subject groups) a vyčlenila z prvej skupiny úloh ako samostatnú oblasť: „[zúčastnená strana](#)“ (stakeholder). Tu sú aspekty riadenia zúčastnených strán obsiahnuté v 2. a 4. skupine úloh.



Skupiny úloh tvoria súčasť [mapy riadenia projektu](#).

Sled týchto skupín úloh odráža to, že integrované riadenie projektu v každom procese spočíva v koordinácii riešenia jednotlivých skupín úloh tak z vecného, ako aj z organizačného hľadiska.

Na integrované riadenie nadväzuje najprv riadenie predmetu a rozsahu projektu. Na riadenie predmetu a rozsahu priamo nadväzuje aj riadenie kvality projektu, čo môže spätne vyvolávať potreby úprav predmetu projektu. Z predmetu a kvality projektu vyplývajú požiadavky na štruktúru a počty pracovníkov a na ich vybavenie príslušnými vecnými prostriedkami. Tieto požiadavky možno plniť vlastnými pracovníkmi alebo cez subdodávateľov tovarov, prác a služieb. Preto je ďalšou skupinou úloh riadenie obstarávania pre projekt. Jeho ťažiskovým výstupom je zmluvné zabezpečenie projektu. Na základe informácií o predmete, kvalite a pracovníkoch projektu možno riadiť priebeh projektu v čase. Táto skupina úloh často spätne vyžaduje úpravy v riadení pracovníkov a prostriedkov. Na riadenie predmetu, časového priebehu, pracovníkov a prostriedkov projektu nadväzuje riadenie nákladov projektu a financovania projektu. Časové a nákladové riadenie sa navzájom interaktívne ovplyvňuje často aj viacerými cyklami spätnej väzby. Výsledkom je [plán projektu](#) a jeho aktualizácia. Na plán projektu nadväzuje riadenie komunikácie všetkých zúčastnených strán. Plnenie predchádzajúcich skupín úloh podlieha rôznym rušivým vplyvom. Preto je ďalšou skupinou úloh riadenie rizík a príležitostí projektu, poskytujúce podnety na úpravy [časového plánu projektu](#) a jeho zabezpečenia rôznymi prostriedkami. [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 [štandardu](#) IPMA® (ICB) na Slovensku. [Späť](#)

SMART

SMART je skratka, odvodená z anglických slov (Specific, Measurable, Attainable/Achievable/, Realistic and Timebound), označujúca vlastnosti správne definovaného [cieľa projektu](#): konkrétny, merateľný, dosiahnuteľný/realistický a termínovaný. [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](#), [upokojuvanie](#), [otvorenosť](#), [tvorivosť](#), [orientácia na výsledky](#), [efektívnosť](#), [konzultovanie](#), [vyjednávanie](#), [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 [spôsobilosť 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](#) v Slovenskej republike. 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](#)

Spolupráca verejného a súkromného sektora

Spolupráca verejného a súkromného sektora (Public-private partnership, PPP) je financovanie [verejnej práce](#) súkromníkom (koncesionárom) tak, že:

1. koncesionár financuje a uskutočňuje výstavbu, rekonštrukciu a prevádzku diela a ako protihodnotu poskytuje služby spojené s dielom za platby buď od používateľov (napr. mýto, vstupenky) alebo od verejného partnera. Takto sa mu investícia vráti aj s primeraným ziskom prostredníctvom tržieb za poskytované služby (používanie diaľnice, čističky odpadových vôd atď.). Verejný partner nie je zaťažovaný financovaním a riadením výstavby, rekonštrukcie a prevádzky diela,
2. verejný a súkromný partner si rozdelia riziká výstavby a prevádzky verejnej práce podľa toho, ktorý z nich vie to-ktoré riziko lepšie znášať (môže ísť napr. o stavebné riziko alebo riziko dopytu),
3. musí ísť o dlhodobé vzťahy, typicky aj 20 až 40 rokov (v SR legislatíva obmedzuje dĺžku tzv. koncesie na 30 rokov)
4. po uplynutí doby koncesie prechádza vybudované dielo do verejného vlastníctva
5. Partneri sa usilujú prípadné [rozpory](#) riešiť [alternatívnymi spôsobmi](#).

Rozlišuje sa partnerstvo ako krátkodobá spolupráca pre jeden [projekt](#), alebo spojenectvo ako dlhodobá spolupráca zúčastnených strán.

Súkromný partner musí byť vystavený účinnej konkurencii tak pri [obstarávaní](#), ako aj pri využívaní výsledku verejnej práce. Vtedy jeho zisk nevyplýva z vyšších cien, ale z jeho vyššej produktivity alebo z vyššej kvality či z rozšírenia ponúkaných služieb.

Aby sa vybraný koncesionár nestal na dané obdobie monopolným dodávateľom príslušnej služby, musí koncesná zmluva:

1. jednoznačne definovať požiadavky na kvalitu a dostupnosť predmetných služieb a spôsob kontroly dodržiavania týchto požiadaviek,
2. jednoznačne definovať spôsob stanovenia a aktualizácie ceny predmetných služieb a
3. umožňovať verejnému obstarávateľovi vypovedať zmluvu pred skončením doby koncesie, ak koncesionár nedodrží niektoré ustanovenia zmluvy.

Po vypovedaní zmluvy prechádza vybudované dielo do vlastníctva verejného obstarávateľa, ktorý môže uzavrieť novú koncesiu s iným súkromným partnerom.

Súkromný partner je pre banku rizikovejší zákazník ako verejný sektor a preto má vyššie náklady financovania (úroky) obstarania verejnej práce. Výhodou tejto spolupráce je ale úspora verejných prostriedkov pri obstarávaní a motivácia koncesionára, zhotoviť a prevádzkovať dielo čo najefektívnejšie:

- cena za poskytovanú službu je podľa dobre dohodnutej zmluvy nižšia ako pri tradičnom obstarávaní alebo úroveň služby súkromného partnera je vyššia, takže [náklady životného cyklu](#) výsledného diela sú nižšie ako pri tradičnom obstarávaní; kritici PPP nesprávne porovnávajú náklady životného cyklu PPP projektu len s obstarávacími nákladmi tradičného obstarávania,
- verejný obstarávateľ znáša podľa dobre dohodnutej zmluvy len riziká, ktoré sám zapríčiní, pretože v prípade zlyhania súkromného partnera môže žiadať odškodné a sankcie, vypísať novú súťaž, zobrať projekt späť a pokračovať vo svojej réžii a pod.,
- ak koncesionár nedodrží rozpočet, dobu výstavby, rozsah či kvalitu diela, sú to jeho riziká, ktoré v prípade dobre dohodnutej zmluvy nemôže preniesť na verejného obstarávateľa; v klasickom verejnom obstarávaní sa doba výstavby a cena projektu formou dodatkov prakticky vždy zvyšuje, nezriedka aj zdvojnásobí.

Nevýhodou PPP je pre súkromného partnera nepredvídateľnosť efektívnosti investície na dlhší horizont v politicky a legislatívne nestabilnom prostredí. Nevýhodou PPP pre daňových poplatníkov je možnosť zneužitia PPP v prospech koncesionára a jednotlivcov z verejnej správy v korupčnom prostredí s nedostatočnou vymožiteľnosťou práva. To však nie je špecifickou nevýhodou PPP, ale verejného obstarávania vôbec.

Podrobnejšie: <http://www.asociaciapp.sk/?a=oppp>. [Späť](#)

Spôsob vykonania činnosti

Spôsob vykonania činnosti [projektu](#) je určitá technologicky a organizačne prípustná kombinácia [prostriedkov](#), pracovných krokov a podmienok, potrebných pre danú [činnosť projektu](#). Každý spôsob vykonania činnosti projektu môže vyvolať iné [náklady](#), [kvalitu](#) a [trvanie činnosti](#) projektu. [Späť](#)

Spôsobilosť

Spôsobilosť je schopnosť účinne použiť osobné zručnosti a postoje (alebo zručnosti a postoje [trvalej organizácie](#)) pre dosiahnutie úspechu v určitej činnosti. Pozri: [všeobecná spôsobilosť](#), [odborná spôsobilosť](#), [kľúčová spôsobilosť](#). [Späť](#)

Poznámka: Anglický výraz „competence“ neodporúčame prekladať do slovenčiny v tejto súvislosti ako „kompetencia“, aby nedošlo k zámene so zaužívaným významom slova kompetencia v zmysle: oficiálna právomoc prijímať určité rozhodnutie. Keď sa povie „má na to kompetenciu“, treba položiť dopĺňujúcu otázku napr. takto: „má na to právomoc (hoci nemusí byť odborne spôsobilý!)“, alebo „je na to odborne spôsobilý?“

Spôsobilosť zvládnuť prostredie projektu

Spôsobilosť zvládnuť [prostredie projektu](#) je súbor preukázaných schopností [odborníka na projektové riadenie](#) úspešne zvládať vplyvy z prostredia [projektu](#). Spôsobilosť zvládnuť prostredie projektu zahŕňa prvky: [projektová orientácia](#); [programová orientácia](#); [portfóliová orientácia](#); [zavedenie profesionálneho projektového riadenia](#); [trvalá organizácia](#); [organizačné procesy](#); [systémy, produkty a technológie](#); [riadenie ľudských zdrojov](#); [zdravie, bezpečnosť pri práci a ochrana životného prostredia](#); [financie a účtovníctvo](#); [právne záležitosti](#). [Späť](#)

Správa o projekte

Správa o projekte je dokument, ktorým má uchádzač o certifikát pre IPMA stupeň B® v rámci [certifikácie odborníkov na projektové riadenie](#) preukázať poznatky a praktické skúsenosti z [projektového riadenia](#), potrebné pre certifikát a jeho prínos k výsledkom [projektu](#) (projektov, [programov](#)). Správa má preto podľa [SC3](#) opisovať projekt, ktorý uchádzač skutočne riadil. Správa má opisovať spôsob riadenia, použité metódy, [poučenia](#) pre riadenie budúcich projektov. Správa sa nemá zaoberať históriou a vecným obsahom [problémov](#) nesúvisiacich s riadením projektu, [portfólia](#) alebo programu. [Späť](#)

Správa o riadení projektu

Správa o riadení [projektu](#) je [základný dokument](#), v ktorom [manažér projektu](#) opisuje skutočný priebeh [riadenia projektu](#) v porovnaní s [plánom riadenia projektu](#) a [poučenia](#), ktoré získal. Pre uchádzačov o certifikáty [IPMA B®](#) v rámci [certifikácie odborníkov na projektové riadenie](#) môže slúžiť ako [správa o projekte](#). [Späť](#)

Správa o rozbere odchýlky

Správa o rozbere odchýlky je správa o príčinách odchýlky, ktorá prekročila prípustné [hranice](#). Správa obsahuje aj návrh nápravných opatrení alebo návrh aktualizácie [porovnávacej základne](#). [Späť](#)

Správa o rozpore

Správa o [rozpore](#) je [základný dokument](#), v ktorom [manažér projektu](#) opisuje, kto, čo a prečo rozporuje s akým možným [dopadom](#) na [úspech projektu](#). [Späť](#)

Správa o stave programu

Správa o stave [programu](#) je dokument [riadiaceho výboru programu](#), zhŕňajúci dôležité informácie o postupe programu a jeho výsledkoch pre jednotlivé [rozhodovacie míľniky](#) počas trvania programu. [Späť](#)

Správa o stave projektu

Priebežná správa o stave [projektu](#) za etapu č. X je [základný dokument](#), zhŕňajúci dôležité informácie o postupe projektu a o jeho výsledkoch pre jednotlivé termíny [kontroly](#) počas [trvania projektu](#). Pozri aj [záverečná správa o projekte](#). Priebežnú správu o stave projektu za etapu vypracúva a rozosiela podľa [plánu komunikácie manažér projektu](#) ku každému [kontrolnému míľniku](#) (aspoň za každou [manažérskou etapou](#)) alebo na žiadosť [zadávateľa projektu](#) aj v mimoriadnych termínoch za časový úsek od predošlej správy. Priebežná správa o stave projektu má uvádzať predovšetkým:

1. aktuálny odhad rozsahu, trvania a nákladov zostávajúcich prác a jeho porovnanie s aktuálnym schváleným [plánom projektu](#),
2. k akým [problémom](#) v projekte a [rozporom](#) došlo a aký je stav ich riešenia,
3. či je potrebné uskutočniť [triáž projektu](#).

V prípade skúseného a dôveryhodného manažéra projektu a spoľahlivého informačného systému môžu zúčastnené strany „[riadiť podľa výnimiek](#)“. Vtedy sa správa o projekte predkladá len ak sa prekročila stanovená hranica nejakej odchýlky. Pravidelné správy o projekte potom nie sú potrebné. [Späť](#)

Správa o stave výstupu

Správa o stave [výstupu](#) v [správe o stave projektu](#) zhŕňa dôležité informácie o stave zhotovovania výstupu [projektu](#). [Späť](#)

Správa o ukončení skupiny procesov

Správa o ukončení skupiny procesov je dokument, ktorý vypracúva [manažér projektu](#) a schvaľuje [riadiaci výbor projektu](#). Obsahuje výsledky priebežného [hodnotenia projektu](#). [Späť](#)

Správa o výnimočnej udalosti

Správa o [výnimočnej udalosti](#) je [základný dokument](#), zhŕňajúci dôležité informácie o type, čase, mieste, [dopadoch](#) a o ďalších okolnostiach výnimočnej udalosti. Spracúva ju [manažér projektu](#) a predkladá ju [riadiacemu výboru projektu](#) s návrhom opatrení na riešenie dopadov výnimočnej udalosti. [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](#)

Sprostredkovanie

Pozri: [mediácia](#). [Späť](#)

Spúšťač stochastickej udalosti

Vplyv z [prostredia projektu](#), ktorý môže vyvolať stochastickú udalosť. Napríklad spúšťačom neplánovaného odchodu pracovníka z [projektového tímu](#) môže byť dlhodobý neriešený [konflikt](#) alebo [kríza](#), či [rozpor](#). Pozri systém [včasného varovania](#). [Späť](#)

Spúšťanie projektu

Spúšťanie [projektu](#) je prvá skupina procesov [cyklu riadenia projektu](#). Nasleduje za schválením [návrhu projektu](#) na konci [zaraďovania vnútorného projektu do portfólia](#) alebo za rozhodnutím získať [zákazku](#) na konci [zaraďovania vonkajšieho projektu do portfólia](#). Jeho účelom je najmä overiť a spresniť predpoklady, za ktorých bol projekt zaradený do portfólia a stanoviť [stratégiu projektu](#). Spúšťanie projektu zahŕňa týchto deväť procesov:

- 1.1 Integrované spúšťanie projektu (súčasť [integrovaného riadenia projektu](#))
- 1.2 Zadanie [predmetu, rozsahu a výstupov](#) projektu
- 1.3 [Zadanie riadenia kvality projektu](#)
- 1.4 [Zadanie riadenia ľudských zdrojov](#)
- 1.5 [Zadanie riadenia obstarávania](#)
- 1.6 [Zadanie riadenia priebehu projektu v čase](#)
- 1.7 [Zadanie riadenia nákladov a financovania projektu](#)
- 1.8 [Zadanie riadenia rizík a príležitostí projektu](#)
- 1.9 [Zadanie riadenia komunikácie](#) v projekte

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 [vnútorného projektu](#) je [zadanie projektu](#). Výsledkom spúšťania [vonkajšieho projektu](#) je rozhodnutie o [ponuke](#).

Spúšťanie projektu riadi [zadávatel' projektu](#) alebo [manažér projektu](#), ak už bol určený.

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

Stochastická udalosť

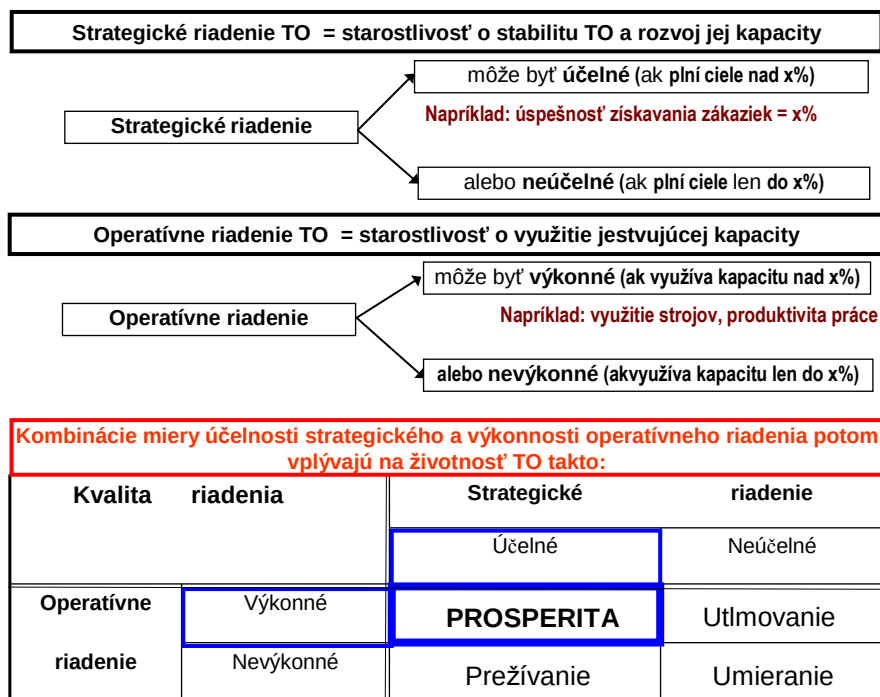
Stochastická (tiež pravdepodobná) udalosť je neplánovaná [udalosť](#), ktorá sa môže vyskytnúť s [pravdepodobnosťou](#) väčšou ako 0% a menšou ako 100%. Porovnaj: [deterministická udalosť](#). Stochastická udalosť môže byť z hľadiska merateľnosti pravdepodobnosti jej výskytu [neistá udalosť](#) alebo [náhodná udalosť](#). Neisté a náhodné udalosti sú príčinou, že žiadny [projekt](#) neprebíha a nekončí presne tak, ako bol naplánovaný⁸.

Z hľadiska [dopadu udalosti](#) na projekt sa stochastické udalosti členia na [riziká](#) alebo [príležitosti](#) projektu. Z vecného hľadiska patria medzi stochastické udalosti [zmeny projektu](#) a [rozpory](#). Z hľadiska pôvodu príčiny stochastickej udalosti sa členia na vonkajšie a vnútorné stochastické udalosti. Vonkajšie majú pôvod v [prostredí projektu](#), vnútorné majú pôvod v [organizácii projektu](#) a v [riadení projektu](#). [Späť](#)

Stratégia projektu

Stratégia projektu je súbor [cieľov projektu](#) a pravidiel rozhodovania sa [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) o spôsoboch dosahovania cieľov projektu v predpokladaných budúcich stavoch [prostredia projektu](#). Stratégiu projektu definuje [riadiaci výbor projektu](#), alebo [riadiaca rada projektu](#) v spolupráci s manažérom projektu počas [vzniku projektu](#) a [spúšťania projektu](#) v [zadaní projektu](#).

⁸ Dwight D. Eisenhower: „Plány sú ničím, plánovanie je všetkým“.



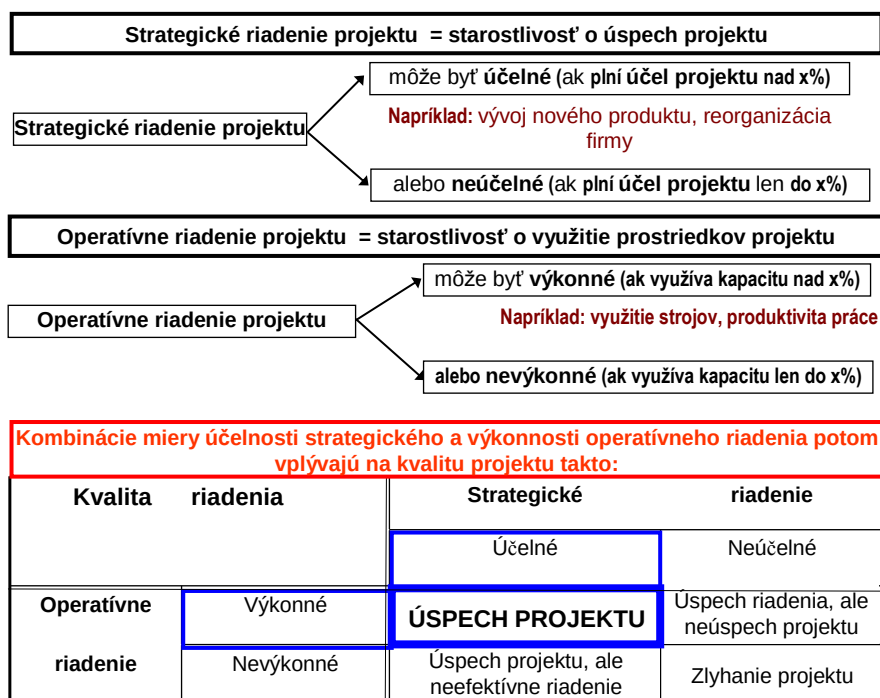
[Späť](#)

Strategické riadenie projektu

Strategické riadenie [projektu](#) je súbor činností určovania [účelu projektu](#) a spôsobu uskutočnenia projektu. Zahŕňa všetky [skupiny procesov cyklu riadenia projektu](#).

Hlavnou úlohou strategického riadenia projektu je určiť počas [spúšťania](#) a [plánovania projektu](#), v čom bude spočívať [úspech projektu](#) a [prínosy projektu](#) v súlade so [stratégiou trvalej organizácie](#). Počas [uskutočnenia](#) a [kontroly projektu](#) a počas [ukončovania projektu](#) je jeho úlohou hodnotiť plnenie [stratégie projektu](#) a podľa potreby ju aktualizovať. Strategické riadenie projektu je súčasť [operatívneho riadenia trvalej organizácie](#).

Za strategické riadenie projektu zodpovedá [radiaci výbor projektu](#), alebo [radiaca rada projektu](#). Na strategické riadenie projektu nadväzuje [operatívne riadenie projektu](#). Vzájomnú súvislosť a zároveň rozdiely strategického a operatívneho riadenia projektu zobrazuje nasledovná schéma.



[Späť](#).

Strategický projekt

Strategický projekt je [vnútorný projekt](#) s veľkým rozvojovým významom pre celú [trvalú organizáciu](#), pretože jej umožňuje získať kľúčovú [spôsobilosť](#), znamenajúcu konkurenčnú výhodu. [Späť](#)

Stupeň rozpracovanosti

Stupeň rozpracovanosti je absolútny alebo percentuálny podiel [rozpočtových nákladov vykonaných prác](#) (ziskanej hodnoty) k [rozpočtovým nákladom plánovaných prác](#) k termínu kontroly „k“, alebo k termínu skončenia [projektu](#) „T“. Stanoví sa buď ako plnenie hodnoty príslušného [pracovného balíka](#) alebo ako plnenie fyzického množstva práce na balíku. Fyzické plnenie zisťuje priamo [manažér projektu](#), na hodnotovom plnení sa môže podieľať účtovníctvo [zhotoviteľa](#), alebo [obstarávateľa](#) (podľa toho, o čie práce na projekte ide).

Najjednoduchšie pravidlo určenia „[ziskanej hodnoty](#)“ je pravidlo 0/100: pracovný balík má získanú hodnotu, až keď je celkom dokončený. Iné je pravidlo 50/50: pracovný balík má získanú hodnotu 50% z plánovanej hodnoty, ak je hotový na polovicu. Druhú polovicu získa po skončení prác na balíku. Pravidlo 20/80 alebo 25/75 hovorí, že pracovný balík má väčšiu získanú hodnotu, ak je dokončená väčšina prác na ňom. Presnejší býva priamy odhad absolútneho, alebo percentuálneho podielu skutočnej získanej hodnoty k plánovanej získanej hodnote. Keďže tento údaj vplýva na výpočet získanej hodnoty a získaná hodnota vystupuje v ďalších výpočtoch a analýzach, treba pri jeho stanovení postupovať veľmi starostlivo. [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 preťažovanie 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](#)⁹. [Späť](#)

Súbor požadovaných spôsobilostí OPR podľa IPMA

Súbor požadovaných spôsobilostí na projektové riadenie (IPMA® Competence Baseline, ICB, <http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline>) je základnou štvorstupňového IPMA systému [certifikácie odborníkov na projektové riadenie](#). Stanovuje odborné znalosti a schopnosti, požadované od odborníkov na projektové riadenie. Slovenskú verziu predstavuje 3.verzia Súboru požadovaných spôsobilostí na projektové riadenie (SPS3, <http://www.sppr.sk/index.php/sk/archiv-aktualit/54-subor-poadovanych-sposobilosti-sps3>).

ICB alebo SPS3 nie sú metodiky projektového riadenia, ale medzinárodne koordinovaný štandard požiadaviek na profesionalitu odborníkov na projektové riadenie, v rámci ktorého je možné využívať rôzne konkrétne [metodiky projektového riadenia](#). Certifikát o zvládnutí konkrétnej metodiky projektového riadenia alebo školenia preto nemôže nahradiť certifikát o celkovej [odbornej spôsobilosti na projektové riadenie](#) podľa SPS3. [Späť](#)

Súčasná hodnota

Súčasná hodnota je budúci peňažný obnos, odúročený zvolenou úrokovou mierou za vybrané obdobie. Odúročenie je opakom úročenia. Pre úročenie (výpočet budúcej hodnoty A_t zo súčasnej hodnoty

⁹ [Billows] to prirovnáva k situácii, v ktorej veliteľ letky posadí všetkých svojich najlepších pilotov odrazu do viacerých lietadiel, nechá ich preskakovať za letu z kabíny do kabíny a zastupovať mechanikmi, alebo radistami. Celé projektové riadenie v organizácii potom zhltnie viac prostriedkov, ako je hrubý domáci produkt malej stredoamerickej krajiny.

A₀) platí:

$$A_t = A_0 (1 + u/100)^t,$$

kde A₀ = súčasná hodnota obnosu A v čase t=0, A_t = budúca hodnota obnosu A v roku t, u = ročná úroková sadzba v % p.a.

Výpočet súčasnej hodnoty z budúcej hodnoty sa nazýva odúčročenie (diskontovanie) a platí preň:

$$A_0 = A_t / (1 + u/100)^t = A_t (1 + u/100)^{-t}.$$

[Späť](#)

Súčtová čiara nárokov na prostriedok

Súčtová čiara nárokov na [prostriedok](#) je číselné a grafické vyjadrenie požiadaviek [projektu](#) na daný prostriedok alebo na [náklady](#) podľa jednotlivých období [trvania projektu](#) formou tabuľky a stĺpcového alebo čiarového grafu. Reprofilovanie prostriedku je zmena súčtovej čiary nárokov na prostriedok tak, aby sa prispôbila priebehu [disponibility prostriedku](#) bez zmeny celkového požadovaného množstva prostriedkov. Nezamieňať s [kumulatívnou čiarou nárokov na prostriedok](#). [Späť](#)

Súhrnná činnosť

Súhrnná činnosť je zhmutie viacerých činností do jednej kvôli sprehladneniu [časového plánu projektu](#) formou [súhrnného časového plánu projektu](#). Pre [komplexný projekt](#) sa odporúča vypracovať súhrnný plán vždy a to aspoň na úrovni [fáz životného cyklu projektu](#). Súhrnná činnosť môže znázorňovať [podprojekt multiprojektu](#). [Späť](#)

Súhrnný časový plán projektu

Súhrnný [časový plán projektu](#) je súbor [súhrnných činností](#) projektu. Vypracúva sa kvôli sprehladneniu časového plánu [komplexného projektu](#) alebo [multiprojektu](#). Na súhrnný 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 (podľa [ISO 21500](#) tiež slovník hierarchickej štruktúry prác) je podrobný zoznam všetkých [pracovných balíkov](#) z [hierarchickej štruktúry prác](#), doplnený opisom obsahu a technológie spracovania jednotlivých [výstupov](#) a opisom predpokladov pre správne vykonanie [prác](#). Je nástrojom pre nadväznú vypracovanie [rozpočtu](#) projektu. Každá položka súpisu prác musí byť merateľná a jednoznačne označená (názov a číselný kód). Ak je súpis prác doplnený aj množstvami jednotlivých prác, nazýva sa „výkaz výmer“ alebo „slepý rozpočet“ a p.). [Späť](#)

Súvisiace projekty

Súvisiace projekty sú [projekty](#), ktoré na seba nadväzujú z organizačných alebo technologických dôvodov. Tieto nadväznosti vznikajú v dvojici [nadväzných činností](#), z ktorých jedna patrí k predchádzajúcemu projektu a druhá k nadväznému projektu. Súvisiace projekty sú zdrojmi [obmedzení](#) a [predpokladov](#) projektov a z nich vyplývajúcich [rizík a príležitostí projektov](#). [Späť](#)

Systém

Systém je množina prvkov a väzieb medzi nimi. Najčastejšie systémy v [projektovom riadení](#) sú [projekt](#) a [riadenie projektu](#). [Späť](#)

Systém certifikácie

Systém certifikácie je súbor certifikačných pravidiel a smerníc pre [certifikáciu odborníkov na projektové riadenie](#). [SPPR](#) vydala v r. 2012 siedmu verziu systému certifikácie (SC7) podľa SPS3 a ICRG.

[Späť](#)

Systém riadenia konfigurácie

Systém [riadenia konfigurácie](#) je súbor metód, nástrojov a databáz a ich väzieb, používaných na riadenie konfigurácie. Pri [spúšťaní projektu](#) je potrebné dohodnúť, či sa použije systém riadenia konfigurácie [obstarávateľa](#) alebo [zhotoviteľa](#). [Späť](#)

Systém včasného varovania

Systém včasného varovania je podsystém [spravodajstva o projekte](#), ktorý sledovaním [spúšťačov stochastických udalostí](#) včas upozorňuje na možný výskyt [stochastickej udalosti](#). [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 [spôsobilosť manažéra projektu](#) rozlíšiť procesy [cyklu riadenia projektov](#) od procesov riadenia produkčných činností [trvalých organizácií](#), rozumieť ich väzbám a vzájomne ich koordinovať. [Späť](#)

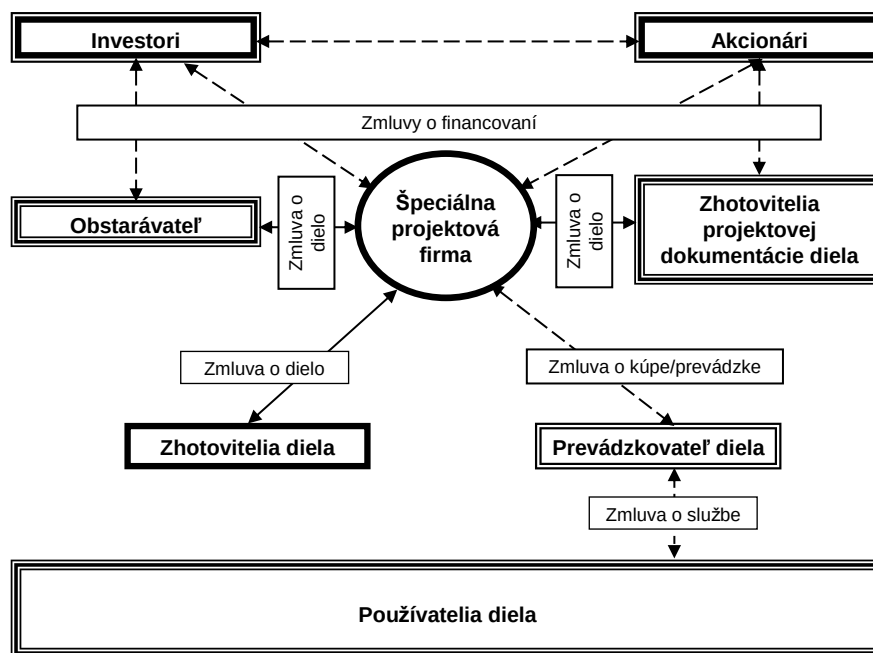
Š

Šablóna činnosti

Šablóna činnosti je vopred definovaná štruktúra opisu [činnosti projektu](#). Môže to byť všeobecná šablóna, použiteľná pre vypracovanie opisu akejkoľvek činnosti v akomkoľvek druhu [projektu](#). Môže to byť aj špecializovaná šablóna, použiteľná pre vypracovanie opisu len určitého druhu činností. [Späť](#)

Špeciálna projektová firma

Špeciálna projektová firma sa zakladá na dobu určitú pre uskutočnenie jedného [komplexného projektu](#) alebo [programu](#). Zakladateľmi a vlastníkami špeciálnej projektovej firmy sú [trvalá organizácia obstarávateľa](#) a [investori](#) ktorí projekt financujú, prípadne aj ďalšie [zúčastnené strany](#) (veľkí [zhotovitelia](#) a p.). Slúži na oddelenie finančnej bilancie konkrétneho projektu od finančnej bilancie trvalej organizácie, ktorá projekt obstaráva. Tým sa zlepší prehľadnosť hospodárenia a [financovania](#) projektu, čo je vítané najmä v projektoch, zabezpečovaných spoluprácou verejného a súkromného sektora ([PPP](#) projekty: Zákon o verejnom obstarávaní špeciálne upravuje koncesiu na stavebné práce a koncesiu na služby. Pri veľkých projektoch sa využíva vytvorenie tzv. spoločnosti pre zvláštne účely (special purpose vehicle). Ďalšou výhodou je zainteresovanosť jednotlivých [dodávateľov](#) vstupov pre projekt na [úspechu projektu](#). Bez ich zapojenia do špeciálnej projektovej firmy sú dodávatelia zainteresovaní len na svojom zisku bez ohľadu na úspech projektu.



[Späť](#)

Špecifikácia projektu

Špecifikácia projektu je pojem, ktorý používa (ale v svojom slovníku explicitne nedefinuje) metodika [PRINCE2](#). Zo súvislostí v slovníku PRINCE2 vyplýva, že môže ísť o poddokumenty Plán predmetu, rozsahu a výstupov projektu a Plán riadenia [kvality výstupu projektu](#) v [základnom dokumente Plán projektu](#) vrátane [hierarchickej štruktúry prác](#), [súpisu prác](#) a [plánu zavedenia produktu projektu](#). [Späť](#)

Štandard a štandardizácia

Štandard je súbor pravidiel a kritérií, nariadených (právne záväzných) alebo dobrovoľne prijatých nejakým spoločenstvom pre porovnávanie vybraných [činností](#), alebo ich [produktov](#) (výstupov, služieb, procedúr, [odborných spôsobilostí](#), noriem a p.) s cieľom overiť dosiahnutie ich požadovanej kvality. Štandardom odborných spôsobilostí pre projektové riadenie je napr. [ICB](#) (IPMA® Competence Baseline) alebo [PMBOK](#).

Štandardizácia je proces definovania, publikovania a implementácie štandardov s cieľom zjednotiť terminológiu a podporiť dôveru používateľov štandardizovaných činností a ich produktov. Štandardizácia môže podporiť ďalšie zdokonaľovanie týchto činností a ich produktov, ak sa zameriava predovšetkým na funkčnosť a výkonnosť a až odvodené aj na tvar, usporiadanie, vzhľad a p. [Späť](#)

Štruktúra 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. Odporúčaná je aj [hierarchická štruktúra rizík a príležitostí](#) 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 [spôsobilosť manažéra projektu](#) vytvárať prehľadné štruktúry projektu s cieľom obmedziť zanedbanie dôležitých podrobností pri riadení projektu. [Späť](#)

Štúdia uskutočniteľnosti

Štúdia uskutočniteľnosti je [základný dokument](#), ktorý definuje [problém](#) alebo [príležitosť trvalej organizácie obstarávateľa projektu](#), možnosti ich riešenia a hodnotí, či sú navrhované riešenia priechodné z technicko - technologického, ekonomického, ekologického, sociálneho a politického hľadiska. Štúdia

uskutočniteľnosti odporúča, ktoré riešenie je vhodné uskutočniť. Zvyčajne sa pripravuje pred alebo v rámci spracovania [projektového zámeru](#) alebo [zadania projektu](#) a je zdrojom podkladov pre postupné spresňovanie [zdôvodnenia projektu](#).

Štúdia uskutočniteľnosti zahŕňa:

- identifikácia projektu,
- zhrnutie dokumentu – stručné vyhodnotenie uskutočniteľnosti projektu,
- opis problému / príležitosti,
- možnosť riešenia problému / príležitosti (variant č.1 atď.),
- [riziká a príležitosti](#) projektu
- [účel projektu](#),
- [predmet, rozsah a výstupy projektu](#),
- história vzniku projektu,
- [zúčastnené strany](#) projektu.

Štúdia uskutočniteľnosti zahŕňa ďalej zvlášť pre každý variant navrhovaného riešenia:

- miesto a čas uskutočnenia projektu v tomto variante,
- požiadavky na [ľudské zdroje](#) a na ostatné [prostriedky](#) a návrh [zdrojov](#) ich krytia,
- hodnotenie priechodnosti riešenia (analýza PEEST) v tomto variante z hľadiska:
 - politického (kladné a záporné dopady v jednotlivých etapách uskutočnenia tohto variantu),
 - ekonomického (analýza trhu pre výsledný produkt projektu, analýza rizík a príležitostí projektu, vyhodnotenie konkurenčnej schopnosti [produktu projektu](#) a [efektívnosť projektu](#)),
 - ekologického (kladné a záporné dopady v jednotlivých etapách uskutočnenia tohto variantu),
 - sociálneho (kladné a záporné dopady v jednotlivých etapách uskutočnenia tohto variantu) a
 - technologického a konštrukčného.,
- odporúčania na zlepšenie priechodnosti riešenia v tomto variante,
- záver vyhodnotenia variantu.

Ďalšie možné časti štúdie uskutočniteľnosti sú navrhované reakcie na pravdepodobné zmeny v [prostredí projektu](#) a vybrané činnosti s najväčšími nákladmi. [Späť](#)

T

Technická spôsobilosť

Technická spôsobilosť je súbor preukázaných schopností odborníka na projektové riadenie úspešne používať metódy a nástroje projektového riadenia. Technická spôsobilosť je skupina prvkov [odbornej spôsobilosti na projektové riadenie](#), ktorá zahŕňa: [úspech riadenia projektu](#); [zúčastnené strany](#); [požiadavky na projekt a ciele projektu](#); [riziká a príležitosti](#); [kvalita projektu](#); [organizácia projektu](#); [tímová práca](#); [riešenie problémov](#); [štruktúry projektu](#); [predmet, rozsah a výstupy projektu](#); [životný cyklus projektu a fázy](#); [prostriedky](#); [náklady](#); [obstarávanie a zmluvy](#); [riadenie zmien v projekte](#); [kontrola a správy](#); [informácie a dokumentácia](#); [komunikácia](#); [spúšťanie projektu](#); [ukončenie projektu](#); [plánovanie projektu](#); [uskutočnenie projektu](#); [výkonnosť projektu a jej meranie](#); [integrované riadenie projektu](#). [Späť](#)

Technická úroveň produktu

Technická úroveň [produktu projektu](#) je súbor konštrukčných, materiálových a technologických vlastností produktu. Cieľová technická úroveň produktu zobrazuje súbor požiadaviek na produkt, odsúhlasených [zúčastnenými stranami](#). Technickú úroveň produktu určuje predovšetkým jeho úžitkový štandard, ktorého súčasťou je kapacita a trieda. Kapacita je množstvo merných jednotiek úžitku, ktorý produkt poskytuje (napr. m³ obostavaného priestoru, km cesty alebo výkon stroja v MW a p.). Trieda je vyjadrením kvality alebo luxusu, poskytovaného produktom a p. (napr. trieda cesty alebo hlučnosť stroja a p.). Technická úroveň produktu predurčuje [ekonomickú úroveň produktu](#). [Späť](#)

Technologický diagram

Technologický diagram je zobrazenie postupu výroby jednotlivých častí [produktu](#) v súlade s [hierarchickou štruktúrou produktu](#). [Späť](#)

Teória obmedzení

Teória obmedzení je zdôvodnenie použitia [kritického reťazca](#) a [časových nárazníkov](#) pre [podmienečné 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](#)

Termín kontroly

Termín kontroly je dátum, v ktorom sa má uskutočniť alebo sa uskutočnila [kontrola projektu](#). Tento termín môže byť viazaný na [kontrolný míľnik](#) v [časovom pláne projektu](#) alebo môže byť viazaný na výskyt takej [odchýlky](#) skutočného postupu [projektu](#) od [porovnávacej základne](#), pri ktorej je [manažér projektu](#) povinný kontrolu uskutočniť pri použití riadenia podľa výnimiek. [Späť](#)

Tím

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

Tím riadenia projektu

Tím riadenia projektu je skupina osôb, ktoré z poverenia [zadávatelia projektu](#) zabezpečujú samotné [riadenie projektu](#). V [komplexných projektoch](#) predstavuje iba časť [projektového tímu](#). [Späť](#)

Tímová práca

Tímová práca je spoločná práca skupiny ľudí, ktorí svoje individuálne záujmy dobrovoľne podriaďujú jednote a efektívnosti skupiny (pozri aj [vodcovstvo kontra diktátorstvo](#)).

Tímová práca je aj prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.7 v [SPS3](#). Tento prvok vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) vybudovať a efektívne riadiť [projektový tím](#). Tímová práca začína výberom vhodných ľudí a [budovaním tímu](#). [Späť](#)

Tolerancia

Tolerancia je povolená odchýlka pre zvolenú charakteristiku [projektu](#) (napr. cena, trvanie, kvalita, [výkonová odchýlka](#), [nákladová odchýlka](#), [celková odchýlka](#) a p.). [Späť](#)

Tolerancia rizika

Pozri [prijatie rizika](#). [Späť](#)

Triáž projektu

Triáž [projektu](#) je rýchle vyhodnotenie [krízy](#) projektu a určenie [nápravných opatrení](#) a ich priorit. Cieľom triáže projektu je racionálne využiť [prostriedky](#), ktoré zvyčajne nestačia pre súbežné riešenie všetkých [problémov manažéra projektu](#). Výsledkom triáže projektu je zoznam zistených [problémov](#) vrátane opisu nielen ich symptómov, ale aj príčin, prioritizovaný plán nápravných opatrení a aktualizácia [plánu projektu](#). Triáž projektu sa robí pri preberaní projektu novým [manažérom projektu](#), alebo keď zo [správy o stave projektu](#), alebo o [výnimočnej udalosti](#) vyplýva kríza projektu, prípadne ak triáž žiada niektorá [zúčastnená strana](#). Pre objektivnosť [auditu projektu](#) – to sú prvé tri podprocesy triáže projektu – sa odporúča zveriť ho nezávislému odborníkovi.

Poznámka: Pojem „triage“ pochádza z francúzskeho slova „trier“, ktoré znamená triediť, usporiadať. Triáž sa zaužívala najmä v záchranárstve v súvislosti s hromadnými nešťastiami. V rámci [profesionál-](#)

[neho projektového riadenia](#) používa triáž „Project management guidebook“ (New York State Office for technology, 2003).

Triáž projektu zahŕňa tieto kroky:

- 1) zber údajov,
- 2) overenie a rozbor údajov,
- 3) návrh a odsúhlasenie nápravných opatrení,
- 4) aktualizácia plánu projektu.

Trvanie triáže projektu závisí od [komplexnosti projektu](#) (niekoľko hodín pre jednoduchý projekt, niekoľko týždňov pre veľmi [komplexný projekt](#)).

[Späť](#)

Trvalá organizácia

Trvalá organizácia je [organizácia](#) s dlhodobým poslaním a stratégiami jeho dosahovania v meniacom sa [prostredí](#). To je podnik, obec, štátna organizácia, nezisková organizácia, cirkev, politická strana a p. Prívlastok „trvalá“ neznamená „večná“. Trvalá organizácia je založená na plnenie nejakého poslania bez časového obmedzenia, teda na neurčitú dobu. Prívlastok „trvalá“ používame na odlíšenie od [organizácie projektu](#), čo je už z povahy [projektu](#) dočasná organizácia. Trvalá organizácia, založená kvôli tvorbe zisku je podnik (zisková organizácia). Trvalá organizácia, založená kvôli dobročinnosti alebo spoločnému pestovaniu, či obhajobe nejakých záujmov je nezisková organizácia. Trvalá organizácia sa zruší, ak už jej poslanie nie je žiadúce alebo ak organizácia nie je schopná, či ochotná toto poslanie plniť.

Udržiavanie schopnosti trvalej organizácie plniť svoje poslanie, čiže starostlivosť o rozvoj organizácie je náplňou [strategického riadenia organizácie](#). Samotné plnenie poslania trvalej organizácie je náplňou [operatívneho riadenia organizácie](#).

Trvalá organizácia sa prispôbuje ku zmenám svojho prostredia [zmenami](#) svojho usporiadania, riadenia a produktov prostredníctvom [vnútorných projektov](#) a [programov](#). Trvalá organizácia plní svoje [poslanie](#) poskytovaním produktov a služieb prostredníctvom [vonkajších projektov](#) a vonkajších programov.

Trvalá organizácia môže dlhodobo prosperovať, ak je [efektívna](#).

Trvalá organizácia môže byť usporiadaná rôznymi spôsobmi, ktoré bývajú kombináciou líniovej organizačnej štruktúry, projektovej organizačnej štruktúry a maticovej organizačnej štruktúry.

Trvalá organizácia je aj prvok spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#) zvládnuť prostredie projektu, pozri časť 4.3.5 v [SPS3](#). Vysvetľuje [spôsobilosť 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 [spôsobe vykonania činnosti](#). Meria sa v kalendárnych [časových jednotkách](#). Trvanie činnosti môže byť definované ako deterministická alebo stochastická veličina. Určenie trvania činnosti zahŕňa:

- prevzatie rozsahu činnosti a informácií o spôsobe jej vykonania zo [súpisu prác](#),
- prevzatie informácií o [disponibilitě](#), produktivite, organizačnej štruktúre a časovom fonde nasadenia [prostriedkov](#) na vykonanie činnosti z plánu prostriedkov a
- [odborný odhad](#) alebo výpočet trvania činnosti.

Častou chybou určovania trvania činnosti je nezohľadnenie rozsahu a dopadu tzv. iných prác, súvisiacich s uskutočnením danej činnosti. Pozri tiež [plánovačský optimizmus](#). [Späť](#)

Trvanie projektu

Trvanie [projektu](#) je počet časových jednotiek, ktoré treba použiť na jeho uskutočnenie. Trvanie projektu môže byť plánované alebo skutočné. Plánované trvanie projektu je časový rozdiel medzi termínom

najneskôr prípustného konca projektu a termínom najskôr možného začiatku projektu. Zisťuje sa [metódou kritickej cesty](#). Predlžovanie trvania projektu zvyšuje [pravdepodobnosť výskytu rizika](#) projektu a nároky projektu na nepriame [náklady](#) projektu. Skutočné trvanie projektu je časový rozdiel medzi skutočným termínom konca projektu a skutočným termínom začiatku projektu. [Späť](#)

Tvorivosť

Tvorivosť je prvok sociálnych spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.7 v [SPS3](#). Tento prvok vysvetľuje [spôsobilosť 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](#)

Typová pozícia

Typová pozícia je všeobecne definované pracovné miesto so špecifickými pracovnými činnosťami zodpovedajúcimi požiadavkám zamestnávateľov v danom odvetví, ktoré majú základ v pracovných činnostiach [povolania](#), ku ktorému patria a majú rovnaké kvalifikačné požiadavky (pozri [ISTP](#)). [Späť](#)

U

Udalosť

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

Príčiny udalostí pochádzajú buď z [prostredia projektu](#) (externé udalosti) alebo zvnútra projektu (interné udalosti). Externé udalosti nemôže [manažér projektu](#) riadiť, môže sa však pripraviť na zvládnutie alebo využitie ich [dopadov](#). Interné udalosti môže manažér projektu aspoň čiastočne riadiť.

Z hľadiska pravdepodobnosti výskytu udalosti rozoznávame [deterministické udalosti](#) a [stochastické udalosti](#). Stochastické udalosti sú príčinou, že žiadny projekt neprebíha a nekončí presne tak, ako bol naplánovaný¹⁰, ¹¹. Dôsledné spoznávanie príčin výskytu konkrétnych rizík a príležitostí si vyžaduje koordinovaný systém zberu a spracúvania informácií o rizikách v určitých typoch projektov buď jednotlivými [manažérmi projektov](#) alebo v rámci celej [trvalej organizácie](#). Systematické zisťovanie príčin výskytu konkrétnych rizík a príležitostí celou organizáciou nazývame [organizačným učením sa](#) (učením sa organizácie). [Späť](#)

Ukončovanie projektu

Ukončovanie [projektu](#) je posledná skupina procesov z [cyklu riadenia projektu](#). Spája dva procesy: najprv [odovzdanie](#) všetkých [výstupov](#) a ich prevzatie [zadávatelom](#), 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 projekte](#) vrátane záverečného hodnotenia finančnej situácie (výsledná kalkulácia) a dokumentácie projektu,
- zoznam otvorených 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

¹⁰ Dwight D.Eisenhower: „Plány sú ničím, plánovanie je všetkým“.

¹¹ Nevieme, čo o projekte nevieme, kým si ho podrobne nepredstavíme.

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](#).

Projekt končí dňom schválenia záverečnej správy o projekte všetkými [zúčastnenými stranami](#).

Ukončovanie projektu je aj prvok technických spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.1.20 v [SPS3](#). Prvok vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) zabezpečiť ukončenie projektu v súčinnosti so zadávateľom projektu a ostatnými [zúčastnenými stranami](#). Porovnaj: [predčasné ukončovanie projektu](#). [Späť](#)

Univerzálny projekt

Univerzálny [projekt](#) je výraz, pomocou ktorého sa zdôrazňuje, že sa jedná o [riadenie projektu](#) bez ohľadu na špecifiká toho - ktorého hospodárskeho odvetvia, alebo [trvalej organizácie](#) a pod., v ktorých sa projekt uskutočňuje. Ak je potrebné zdôrazniť aj to, že ide o riadenie určitého [druhu projektu](#) v konkrétnych podmienkach (napr. verejnej práce, informačno – technologického projektu, výskumného projektu a pod.), použije sa patričný prívlastok k pojmu projekt.

Upokojovanie

Upokojovanie je prvok sociálnych spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.5 v [SPS3](#). Tento prvok vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) odbúrať 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 [cyklu riadenia projektu](#), ktorá nasleduje za [plánovaním projektu](#) súbežne s [kontrolou projektu](#). Účelom uskutočnenia projektu v súbehu s kontrolou projektu je vytvoriť zmluvne dohodnutý [produkt projektu](#). Táto skupina procesov trvá zvyčajne najdlhšie a spotrebuje najviac [prostriedkov](#).

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 [spôsobilosť 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). Používa sa v [metóde MPM](#). [Späť](#)

Uznávanie hodnôt

Uznávanie hodnôt je prvok [sociálnych spôsobilostí odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.14 v [SPS3](#). Tento prvok vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) vnímať záujmy ostatných, komu-

nikovať 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](#)

Uznávacie kritériá

[Akceptačné kritériá](#). [Späť](#).

Uznanie prác a výstupov

Uznanie prác a výstupov je formalizovaný proces odsúhlasenia zhody čiastočného alebo konečného [výstupu projektu](#) s predmetom zmluvy [obstarávateľom](#) projektu podľa [akceptačných kritérií](#). Uznanie prác a výstupov nadväzuje na [odovzdanie prác a výstupov](#) a môže zahŕňať ich [overenie](#). Pozri [protokol o odovzdaní a prevzatí výstupov projektu](#). [Späť](#).

Uznanie prevádzkovania a údržby

Uznanie prevádzkovania a údržby je formalizovaný proces odsúhlasenia podpory [výstupu projektu](#) jeho [zhotoviteľom](#) po jeho odovzdaní do prevádzky. [Späť](#)

Užívateľ

Užívateľ je fyzická alebo právnická osoba, ktorá bude využívať konečné [výstupy](#) projektu. Zástupcovia jednotlivých skupín užívateľov zvyčajne patria medzi nepriamo [zúčastnené strany](#) projektu, niekedy aj medzi [účastníkov projektu](#). [Späť](#)

Ú

Účastníci projektu

Účastníci [projektu](#) sú priamo [zúčastnené strany](#) projektu:

- [obstarávateľ](#) a jeho predstaviteľ ([zadávateľ](#) projektu),
- investor,
- [manažér projektu](#) a [projektový tím](#),
- 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 projektu](#)) a iní.

Dôležitú, hoci v praxi neraz zanedbávanú úlohu hrajú koncoví používatelia výstupov projektu. Ich analýza býva sťažená ich množstvom a prípadne aj anonymitou (napr. pri výstavbe ciest, budov pre zatiaľ neurčených kupcov alebo nájomníkov a p.). [Späť](#)

Účel programu

Účel [programu](#) je súbor priamych a počas [životných cyklov produktov projektov](#) programu udržateľných prínosov pre splnenie nadradených cieľov programu. Účel programu je dôvod, pre ktorý [trvalá organizácia obstarávateľa](#) program uskutočňuje. Nositeľom účelu programu sú zmluvne dohodnuté [produkty](#) jeho projektov. [Späť](#)

Účel projektu

Účel [projektu](#) je súbor priamych a počas [životného cyklu produktu](#) projektu udržateľných [prínosov](#) pre splnenie [nadradených cieľov projektu](#). Účel projektu je dôvod, pre ktorý [trvalá organizácia obstarávateľa](#) projekt uskutočňuje. Nositeľom účelu projektu je zmluvne dohodnutý [produkt projektu](#).

To že projekt nie je iba súčtom výsledkov činností jednotlivcov, demonštruje stará čínska filozofia: Tridsať priečok sa spája okolo osi do jedného kola, ale ich funkciu zabezpečuje diera v prostriedku.

Hlina sa miesi a stláča do hrnca, ale jeho úžitok je v prázdnom priestore uprostred.

Okná a dvere sa robia preto, aby uzavreli priestor, ale jeho úžitok je v prázdnote vnútri domu.

Takže dvere aj okná sú dôležité, len keď vytvoria ten priestor, nie samy o sebe!!!

Účel projektu má byť jasne definovaný už v [projektovom zámere](#), najneskôr v [návrhu projektu](#). Jeden

projekt má mať iba jeden účel. Viacero účelov je vhodné riešiť [multiprojektom](#), [programom](#) alebo [portfóliom](#). Definovanie účelu projektu má zahrnúť aj určenie kvalitatívnych a kvantitatívnych charakteristík účelu projektu. [Späť](#)

Účelnosť projektu

Účelnosť projektu je podiel skutočného [prínosu projektu](#) k očakávanému prínosu. Pozri [efektívnosť projektu](#). [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](#)

Úhrada nákladov

Úhrada nákladov je určenie [ceny projektu](#) dohodou o spôsobe, dostatočne určujúcim vytvorenie ceny počas [projektu](#) alebo pri [ukončovaní projektu](#). Podstatou dohody je úhrada opodstatnených a preukázateľne vynaložených [nákladov](#) a dohodnutej pevnej alebo pohyblivej prirážky na réžiu, riziko a zisk zhotoviteľa. Pevná prirážka sa stanoví ako určitý obnos peňazí pre danú položku. Pohyblivá prirážka sa stanoví percentuálnym podielom z opodstatnených nákladov položky. Jej nevýhodou pre obstarávateľa je, že podnecuje zhotoviteľa preukázať maximum nákladov ako opodstatnených. Pri pevnej prirážke takýto postup zhotoviteľa vedie k znižovaniu jeho [rentability tržieb](#). Opodstatnenosť nákladov určuje [obstarávateľ](#) alebo priamo [investor projektu](#). Opodstatnenosť nákladov kontroluje [manažér projektu](#) alebo z jeho poverenia napr. zhotoviteľ [projektovej dokumentácie](#), podľa ktorej sa zhotovuje dielo. [Zmluvy](#) s úhradou nákladov často obsahujú odmeny za dosiahnutie alebo prekročenie vybraných [cieľov projektu](#), ako napríklad plánované termíny alebo [celkové náklady](#). [Späť](#)

Úlohy manažéra projektu

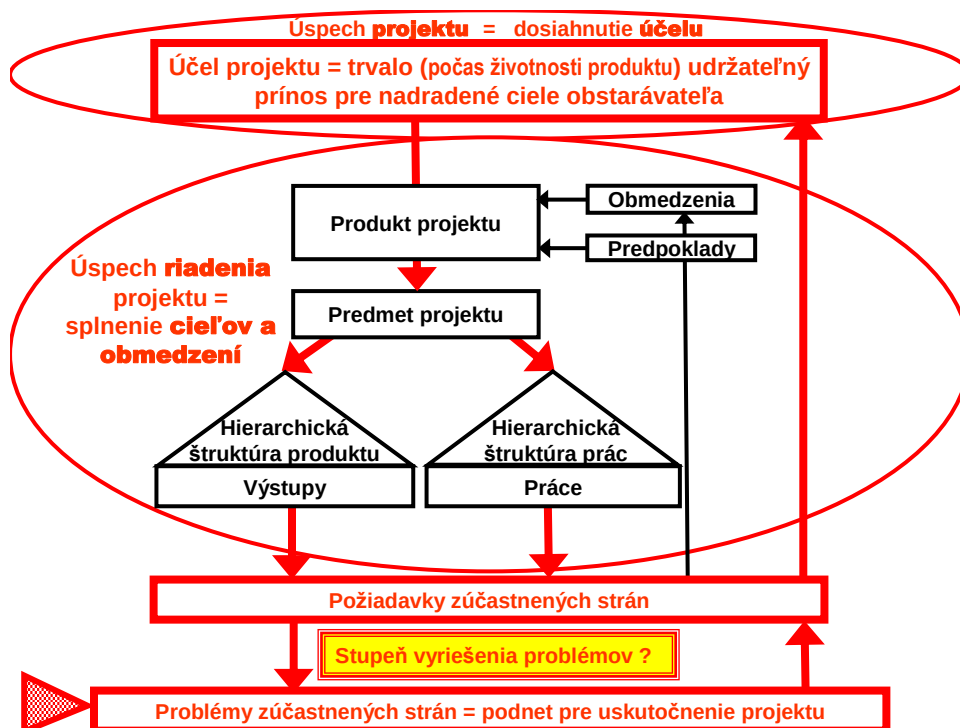
Pozri [skupina úloh manažéra projektu](#). [Späť](#)

Úspech projektu

Úspech [projektu](#) je uznanie splnenia [účelu projektu](#) všetkými [zúčastnenými stranami](#) pri dodržaní platných [obmedzení](#). Úspech projektu sa preto hodnotí mierou splnenia kvalitatívnych a kvantitatívnych charakteristík účelu projektu. Pretože projekty vplývajú na [trvalé organizácie](#), jedným z merítok úspechu projektu je aj miera prijatia príslušnej [zmeny](#) trvalou organizáciou. Úspech projektu je dôležitou podmienkou [kvality projektu](#).

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.).

Za úspech projektu zodpovedá predovšetkým [zadávateľ projektu](#), pretože on určuje a počas projektu mení jeho účel, prostriedky a obmedzenia. [Manažér projektu](#) zodpovedá za [úspech riadenia projektu](#). Niekedy sa úspech projektu nedosiahne kvôli zmene účelu projektu, ale pôvodne stanovené ciele sa dosiahli vďaka úspešnému riadeniu projektu. Väčšina projektov neide podľa plánu, pretože počas projektu sa objavujú [stochastické udalosti](#), ktoré si vynucujú [zmenu projektu](#) a väčšina [manažérov projektov](#) tieto zmeny neriadi správne napr. pod tlakom zadávateľov, nedostatku času, neznalosti a p. Pozri aj [kritické činitele úspechu projektu](#).



[Späť](#)

Úspech riadenia projektu

Úspech riadenia [projektu](#) je uznanie dosiahnutia aktuálnych zmluvne dohodnutých [cieľov projektu](#) pri dodržaní aktuálnych [obmedzení](#) projektu. Porovnaj s [kvalitou projektu](#).

Úspech riadenia projektu nie je to isté, čo [úspech projektu](#), aj keď s tým súvisí. Stáva sa, že úspech projektu sa nedosiahne preto, že sa zmenil [účel projektu](#) alebo jeho význam pre [trvalú organizáciu](#), ale pôvodne stanovené ciele sa dosiahli práve vďaka úspešnému riadeniu projektu. Práca [manažéra projektu](#) a [projektového tímu](#) je len jedným i keď veľmi dôležitým z viacerých [kritických činiteľov úspechu projektu](#). Úspech projektu závisí (na rozdiel od neúspechu) vždy od súhry viacerých činiteľov, ktoré takto možno chápať aj ako prvotné zdroje [rizík a príležitostí](#) projektu. Kritické činitele úspechu riadenia projektu sú:

- podpora projektu vedením trvalej organizácie (formálne postavenie manažéra projektu v trvalej organizácii),
- inštitucionálna a riadiaca kapacita trvalej organizácie, najmä jej [projektová orientácia](#) a dobré [riadenie portfólia projektov](#) a programov alebo [programu](#), do ktorého projekt patrí,
- [profesionálne projektové riadenie](#),
- manažér projektu (musí byť aj [vodca](#), nielen šéf),
- tvorivý a motivovaný [projektový tím](#) s [odbornou spôsobilosťou na projektové riadenie](#),
- dohoda [zúčastnených strán](#) o [hierarchickej štruktúre cieľov](#) projektu,
- kvalitný, t.j. realistický, zladený a aktuálny [plán projektu](#),
- otvorená [komunikácia](#) všetkých zúčastnených strán o postupe projektu,
- efektívne riešenie [rozporov](#).

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

Úvodná porada

Úvodná porada je na rozdiel od [otváracieho stretnutia](#) oficiálna [porada zadávateľa](#) a [manažéra projektu](#) s predstaviteľmi [zúčastnených strán projektu](#). Robí sa zvyčajne na začiatku [plánovania](#) projektu s cieľom oznámiť prijatú [stratégiu projektu](#) a vysvetliť otvorené otázky o [cieľoch](#), [organizácii](#), [obmedzeni-](#)

[ach](#), [rizikách](#) a [príležitostiach](#) projektu. Nadväzuje na výsledky [spúšťania projektu](#). V [komplexných projektoch](#) sa úvodná porada niekedy robí aj na začiatku ďalších skupín procesov [cyklu riadenia projektu](#). V jednoduchších projektoch sa úvodná porada nasledujúcej skupiny procesov môže spojiť so [záverečnou poradou](#) predchádzajúcej skupiny procesov do jednej porady. [Späť](#)

V

Vedúci zhotoviteľ

Vedúci zhotoviteľ je názov pre [dodávateľský systém](#), ktorý tvorí sústava [mandátnej zmluvy](#) a [zmluvy o dielo obstarávateľa](#) s [generálnym zhotoviteľom projektovej dokumentácie](#) a zmlúv o dielo obstarávateľa s každým [zhotoviteľom](#) určitej časti [projektu](#). Obstarávateľ si ponecháva riadenie všetkých zmluvných vzťahov a deleguje:

1. na generálneho zhotoviteľa projektovej dokumentácie
 - a) zmluvami o dielo predprojektovú a projektovú prípravu,
 - b) mandátnou zmluvou komplexné inžinierske a manažérske činnosti voči vedúcim zhotoviteľom,
2. na zhotoviteľov častí diela zmluvami o dielo ich zhotovenie,
3. na vedúcich zhotoviteľov komplexné inžinierske a manažérske činnosti voči ostatným zhotoviteľom z príbuznej oblasti podnikania.

Systém vedúceho zhotoviteľa umožňuje obstarávateľovi:

1. vyberať každého zhotoviteľa zvlášť,
2. každého zhotoviteľa zvlášť priamo ovplyvňovať a kontrolovať ustanoveniami príslušných zmlúv,
3. úplne využiť cenovú súťaž zhotoviteľov,
4. využívať rôznorodosť záujmov jednotlivých účastníkov na ich vzájomnú kontrolu,
5. zveriť komplexné inžinierske a manažérske činnosti generálnemu zhotoviteľovi projektovej dokumentácie, ktorý zodpovedá za autorský dozor a má výhodu podrobnej odbornej znalosti predmetu projektu.
6. rozložiť riziká projektu na viacerých účastníkov,
7. využiť konkrétnu technickú spôsobilosť vybraných vedúcich zhotoviteľov na koordináciu a kontrolu činností technologicky príbuzných zhotoviteľov,
8. znížiť [prácnosť](#) zmluvného zabezpečenia projektu a jeho náročnosť na niektoré technické odborné schopnosti personálu obstarávateľa.

V systéme vedúceho zhotoviteľa zostáva v zložitejších projektoch pre obstarávateľa:

1. veľká prácnosť zmluvného zabezpečenia projektu,
2. náročnosť na zostávajúce technické a na všetky právnické, ekonomické a manažérske odborné schopnosti personálu obstarávateľa, zabezpečujúceho celú administratívu projektu,
3. potreba vedieť posúdiť spoľahlivosť vybraných vedúcich zhotoviteľov z odborného i obchodno – etického hľadiska,
4. niekedy nedostatočná širšia odborná spôsobilosť zhotoviteľa projektovej dokumentácie na výkon komplexných inžinierskych a manažérskych činností,
5. potreba rozhodovať v [rozporoch](#) medzi zhotoviteľom projektovej dokumentácie a zhotoviteľmi diela,
6. riziko „spojenia“ záujmov hlavného zhotoviteľa s ostatnými zhotoviteľmi proti záujmom obstarávateľa, najmä ak sú medzi nimi osobné alebo majetkovo – právne väzby.

[Späť](#)

Verejná práca

Verejná práca je činnosť na prípravu a uskutočňovanie stavby alebo zmeny dokončenej stavby financovaná celkom alebo sčasti z verejných investícií. Verejná práca je tiež samotná stavba financovaná celkom alebo sčasti z verejných investícií. Verejná investícia sú finančné prostriedky zo štátneho rozpočtu, štátnych účelových fondov, z rozpočtu Európskej únie, z rozpočtov vyšších územných celkov, z úverov, za ktoré ručí štát; za verejné investície sa považujú aj vlastné prostriedky obce, ak obec poži-

ada o zaradenie stavby financovanej z takých prostriedkov do rozvojového programu kraja. Verejná práca (PPP [projekt](#)) sa môže obstaráť prostredníctvom [spolupráce verejného a súkromného sektora](#). [Späť](#)

Vízia

Vízia [trvalej organizácie](#) je myšlienkový obraz toho, čím chce organizácia v budúcnosti byť. To môže obsahovať jej [misiu](#) (poslanie) a ciele ako veľkosť, rentabilita kapitálu, štruktúra, zákazníci a ďalšie dôležité pohnútky podnikania. Je to všeobecný opis bez podrobností, vyjadrujúcich konkrétne [poslanie](#) a ciele trvalej organizácie. [Späť](#)

Vlastník projektu

Vlastník projektu je [zadávatel' projektu](#). [Späť](#)

Vlastník rizika

Vlastník [rizika](#) je osoba, zodpovedná v rámci [organizácie projektu](#) za sledovanie [spúšťačov](#), [odhadovanie](#) a [hodnotenie](#) konkrétneho rizika a za prijímanie [opatrení na zmierňovanie tohto rizika](#). [Späť](#)

Vlastník príležitosti

Vlastník [príležitosti](#) je osoba, zodpovedná v rámci [organizácie projektu](#) za sledovanie [spúšťačov](#), [odhadovanie](#) a [hodnotenie](#) konkrétnej príležitosti a za prijímanie [opatrení na využitie tejto príležitosti](#). [Späť](#)

Vnútna miera výnosnosti

Vnútna miera výnosnosti (VMV) je [výnosové kritérium efektívnosti](#), ktoré udáva, pri akej úrokovej miere sa [súčasná hodnota](#) peňazí, ktoré investícia vynesie počas svojej ekonomickej životnosti, vyrovná investičným nákladom. Prijateľné sú len varianty „v“, pre ktoré $VMV_v \geq MAVMV$ (minimálna akceptovateľná vnútorná miera výnosnosti). Hodnotu MAVMV stanovuje [investor projektu](#) ako svoju cieľovú úrokovú mieru za vložené prostriedky.

Táto [metóda](#) sa označuje tiež ako metóda vnútorného výnosového percenta, investorská metóda alebo metóda indexu ziskovosti. Je to výpočtovo náročnejšia modifikácia metódy [čistej súčasnej hodnoty investície](#). Umožňuje však porovnanie s úrokmi vkladov. Hodnotu (VMV_v) treba hľadať iteratívne, čo pri využití bežných tabuľkových procesorov na osobných počítačoch nie je problémom. Investori túto metódu obľubujú, pretože im umožňuje prehľadne zoradiť investičné varianty podľa ich očakávanej výnosnosti. VMV sa dá počítať aj ako iný pohľad na [čisté úspory nákladov](#). Vnútna miera výnosnosti určuje prípustné úrokové zaťaženie, ktoré projekt ešte znesie pri získaní investičných prostriedkov formou úveru. Ak je vypočítaná vnútorná miera výnosnosti menšia ako úroková miera úveru, tak projekt toto úrokové zaťaženie neznesie.

Skratka:	VMV _v	Merná jednotka =	absol.číslo
Opis:	Vnúťorná miera výnosnosti investície do projektu je úroková miera, pri ktorej je nulová čistá súčasná hodnota investície.		
Vzorec:	a) $VMV_v = x$, pre ktoré platí: $\sum_{t=1}^{t=T} \check{C}PT_{vt} \cdot (1+u/100)^{-t} - I_{Cv0} = 0$ b) $VMV_v = x$, pre ktoré platí: $\sum_{t=1}^{t=T} (V_{vt} - N_{vt}) \cdot (1+u/100)^{-t} = 0$ c) $VMV_v = x$, pre ktoré platí: $\sum_{t=1}^{t=T} U_{vt} \cdot (1+u/100)^{-t} - I_{Cv0} = 0$		
Podľa tohoto kritéria sú prijateľné iba varianty, pre ktoré $u \geq MAVMV$, a najvýhodnejší je ten variant „v“ z prijateľných, pre ktorý $VMV_v = MAX!$			
Symboly:			
$\check{C}PT_{vt}$ = čistý peňažný tok počas obdobia t, pre variant v = 1, ..., V.			

MAVMV	= minimálna akceptovaná vnútorná miera výnosnosti v absolútnom vyjadrení
VMV _v	= vnútorná miera výnosnosti v absolútnom vyjadrení pre variant v = 1, ..., V.
n	= počet posudzovaných variantov riešenia stavby
t	= 1,2,...,T
T	= dĺžka skúmaného obdobia (životného cyklu) stavby v počte jednotkových období, t
u	= úroková miera v % p.a. v roku t (pre všetky posudzované varianty rovnaká, treba zvlášť určiť, či je nominálna u _{t,n} alebo reálna u _{t,r})
U _{vt}	= Úspory
N _{vt}	= Náklady
V _{vt}	= Výnosy
I _{Cv}	= celková vstupná investícia pre variant v = 1, ..., V. Ak sa určuje k času t=0, netreba ju prepočítať na súčasnú hodnotu. Mala by obsahovať aj finančné náklady, spojené s viazaním investičných prostriedkov počas výstavby pred časom t=0.
Poznámky:	
- finančne nemerateľné prínosy a straty musia byť rovnaké pre posudzované varianty alebo ich treba zohľadniť iným spôsobom - súčasná hodnota VMV_v pre dva alebo viaceré nezlúčiteľné varianty sa musí vzťahovať na rovnaké skúmané obdobie.	

Späť

Vnútorný projekt

Vnútorný [projekt](#) (aj program) je nástrojom [trvalej organizácie](#) alebo jej časti na dosiahnutie nejakej [zmeny organizácie](#) alebo jej produktov, potrebnej na presadenie svojej stratégie pôsobenia a rozvoja. Vnútorné projekty [vznikajú](#) ako reakcia trvalej organizácie na vývoj jej [prostredia](#). Príprava a uskutočňovanie vnútorných projektov je súčasťou [strategického riadenia trvalej organizácie](#). Trvalá organizácia uskutočňuje vnútorný projekt vlastnými alebo cudzími silami (na zákazku). Niektoré trvalé organizácie členia vnútorné projekty na [strategické projekty](#), [vnútroorganizačné projekty](#) a na [radové projekty](#). Uskutočňovanie takýchto projektov a programov je súčasťou [strategického riadenia trvalej organizácie](#). Porovnanie právomocí a povinností [manažéra vnútorného projektu](#) a [vonkajšieho projektu](#) je v tabuľke:

P. č.	Manažér vnútorného projektu		Manažér vonkajšieho projektu	
	Právomoc	Povinnosť	Právomoc	Povinnosť
1.	Zastupuje obstarávateľa vo vzťahu k ostatným zúčastneným stranám	Zodpovedá obstarávateľovi za úspech riadenia projektu	Zastupuje zhotoviteľa vo vzťahu k ostatným zúčastneným stranám	Zodpovedá zhotoviteľovi za úspech riadenia zákazky
2.	Všetky právomoci vo vzťahu k obstarávateľovi definuje mandátna zmluva alebo poverenie manažéra projektu , manažérska zmluva alebo iba organizačný a pracovný poriadok, resp. s odkazom na ne pracovná zmluva	Všetky povinnosti definuje mandátna zmluva alebo poverenie manažéra projektu, manažérska zmluva alebo iba organizačný a pracovný poriadok, resp. s odkazom na ne pracovná zmluva	Všetky právomoci definuje poverenie manažéra projektu,	Všetky povinnosti definuje poverenie manažéra projektu, manažérska zmluva alebo iba organizačný a pracovný poriadok, resp. s odkazom na ne pracovná zmluva
3.	Všetky právomoci definuje zmluva o dielo, niektoré môže manažér uplatniť len s predchádzajúcim súhlasom obstarávateľa	Všetky povinnosti definuje zmluva o dielo	Všetky právomoci definuje zmluva o dielo, niektoré môže manažér uplatniť len s predchádzajúcim súhlasom obstarávateľa	Všetky povinnosti definuje zmluva o dielo
Zásadný rozdiel:				

4.	Podlieha obstarávateľovi, kontroluje manažérov dodávateľských projektov	Organizačne nepodlieha, ale na základe zmluvy o dielo môže zodpovedať priamo manažérovi zákaznického projektu, kontroluje subdodávateľov a zamestnancov zhotoviteľa
5.	Riadi aspoň o jeden rád zložitejší projekt ako manažéri dodávateľských projektov	Riadi aspoň o jeden rád jednoduchší projekt ako manažér zákaznického projektu
6.	dôsledok: mal by mať aspoň rovnakú, ak nie o rád vyššiu odbornú spôsobilosť na riadenie projektov, k tomu zodpovedajúce ohodnotenie	dôsledok: stačí mu o jeden rád nižšia odborná spôsobilosť na riadenie projektov

[Späť](#)

Vnútroorganizačný projekt

Vnútroorganizačný projekt je projekt, ktorého predmet presahuje hranice jednej organizačnej jednotky [trvalej organizácie](#). Pozri [radový projekt](#) a [strategický projekt](#). [Späť](#)

Vodcovstvo kontra diktátorstvo

Vodcovstvo je prvok sociálnych spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.1 v [SPS3](#). Tento prvok vysvetľuje [spôsobilosť 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 diktátorstvo, tj. vynucovanie požadovanej [výkonnosti](#) podriadených mocou a obmedzovaním ich nezávislosti. Vyznačuje sa jednostrannou komunikáciou zhora nadol, skrytým odporom podriadených, neúčinnou spätnou väzbou a preto často aj vydávaním chaotických pokynov.

Neschopnosť viesť zvyčajne znižuje výkonnosť podriadených a [úspech riadenia 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](#)) alebo [zákazka](#), či zákaznícky projekt je nástroj na plnenie poslanca [trvalej organizácie](#) alebo jej časti voči vonkajším [obstarávateľom](#). Uskutočňovanie takýchto projektov a programov je súčasťou [operatívneho riadenia trvalej organizácie](#). Porovnanie právomocí a povinností manažéra vnútorného a vonkajšieho projektu je v hesle: [vnútorný projekt](#). [Späť](#)

Všeobecné spôsobilosti

Všeobecné [spôsobilosti](#) sú komplexné schopnosti nesúvisiace s konkrétnou profesiou (pozri: [odborná spôsobilosť](#)). Sú prenosné do rôznych pracovných pozícií – napr. gramotnosť, predstavivosť, tvorivé myslenie, pozornosť, samostatnosť, rozhodnosť, komunikatívnosť, odolnosť voči stresu a p. V rámci [ISTP](#) sa hodnotia trojstupňovou škálou (1- elementárna úroveň, 2 – pokročilá úroveň a 3 – vysoká úroveň), pričom pre každý z týchto troch stupňov môže byť stanovená rôzna úroveň dôležitosti (nut-

ná/výhodná). Napr. elementárny stupeň zvládania výpočtovej techniky je pre určité povolanie nutný, pokročilý stupeň ovládania výpočtovej techniky je pre toto povolanie už výhodou. [Späť](#)

Vyhniezdenie projektu

Vyhniezdenie [projektu](#) je proces postupnej prípravy nového projektu, nadväzujúceho na „materský“ projekt napr. prechodom z jednej fázy [životného cyklu projektu](#) do nadväznej fázy. Vyhniezďovaním projektu môže vzniknúť [reťazový projekt](#). [Späť](#)

Vyjednávanie

Vyjednávanie je riešenie [rozporu](#) zlaďovaním záujmov aspoň dvoch strán, keď ani jedna nemôže alebo nechce použiť autoritatívne spôsoby riešenia rozporov na presadenie svojich záujmov. Predpokladom je, že každá strana rozporu vstupuje do vyjednávania s presvedčením, že jej záujmy sa nedajú dosiahnuť bez spolupráce s druhou stranou. Cieľom je aj zlepšenie alebo udržanie dobrých vzťahov účastníkov rozporu. Účinné používanie vyjednávania môže zabrániť vzniku [konfliktov](#) a môže pomôcť riešiť rozpory, [konflikty a krízy](#), ktoré už vznikli. Všeobecne sú tri možné výsledky vyjednávania:

- účastníci rozporu súhlasia s riešením a vedia dokumentovať dohodu (výsledkom je výhra-výhra),
- účastníci rozporu súhlasia s čiastkovým riešením a odmietajú niektoré aspekty [problému](#) (výsledkom je výhra aj strata),
- účastníci rozporu nesúhlasia so žiadnou časťou problému a vyjednávanie sa skončí (výsledkom je strata-strata).

Proces vyjednávania zahŕňa nasledovné kroky:

- pochopiť rozpor a dosiahnuť spoločnú dohodu strán o jeho podstate,
- vypracovať a predstaviť varianty a protinávrhy, pomocou ktorých sa má preklenúť rozpor medzi účastníkmi rozporu,
- hoci sa môžu objaviť ďalšie rozpory, je lepšie obmedziť množstvo naraz riešených rozporov.

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

Zložité vyjednávania podporuje [mediácia](#) (sprostredkovanie) a [facilitácia](#).

[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. Najefektívnejšie vyjednávanie je [vyjednávanie na prienik záujmov](#). Menej efektívne, ale častejšie využívané je [vyjednávanie na kompromis](#).

Vyjednávanie je tiež prvok sociálnych spôsobilostí [odborníka na projektové riadenie](#), pozri časť 4.2.11 v [SPS3](#). Tento prvok vysvetľuje [spôsobilosť manažéra projektu](#) zohľadniť záujmy iných, vymieňať si argumenty a pracovať na riešeniach, vzájomne prijateľných pre všetky [zúčastnené strany](#) s odlišnými cieľmi. [Späť](#)

Vyjednávanie na kompromis

[Vyjednávanie](#) na kompromis (tiež: pozičné vyjednávanie) vychádza z pozícií [zúčastnených strán](#). Každá zúčastnená strana sleduje zaujatím pozície určitý svoj záujem, ktorý však nezverejní. Cieľom je nájsť spoločne prijateľný kompromis odstúpením obidvoch strán z ich pozícií smerom k druhej strane konfliktu. Jeho výhodou je vyhnutie sa autoritatívnemu riešeniu rozporu, prípadne [kríze](#). Jeho nevýhodou je, že každá zúčastnená strana môže mať pocit, že ustúpila viac, ako bolo potrebné. Efektívnejšie je [vyjednávanie na prienik záujmov](#). [Späť](#)

Vyjednávanie na prienik záujmov

[Vyjednávanie](#) na prienik záujmov je alternatívny spôsob riešenia [rozporu](#), ktorý koordinuje záujmy

účastníkov vyjednávania. Na začiatku vyjednávania účastníci vyjednávania nezaujímú hneď určitú pozíciu, ale vyslovia svoje záujmy a usilujú sa pochopiť a uznať záujmy ostatných účastníkov vyjednávania. Potom sa hľadá spoločný prienik týchto záujmov („sme predsa na jednej lodi“) a jeho oddelenie od protichodných a mimobežných záujmov. Až po jednoznačnej formulácii tohto prieniku záujmov sa začne vyjednávanie o danej veci. Je to najúčinnější spôsob riešenia rozporu a preto ho odporúčame využiť vždy, keď je to možné. Je ale najnáročnejšie na [sociálne spôsobilosti](#), najmä na [sebaovládanie](#), [uznávanie hodnôt](#) a na [komunikačné](#) zručnosti.

Na vyjednávaní na prienik záujmov je založený partnerský spôsob [obstarávania](#). V Európe ho rozvíja European Construction Institute (ECI, <http://www.eci-online.org/>), založený v r. 1990 ako sieť organizácií pre podporu konkurencieschopnosti európskeho stavebníctva. [Späť](#)

Vylúčenie príležitosti

Vylúčenie [príležitosti](#) je rozhodnutie [manažéra projektu](#) nevyužiť príležitosť, pretože jej prínosy považuje za zanedbateľné oproti nákladom na opatrenia na [využitie príležitosti](#) alebo tieto opatrenia nevie hospodárne uskutočniť ani po požiadaní svojho nadriadeného o podporu. Podkladom pre rozhodnutie vylúčiť príležitosť môže byť priorita [udalosti](#). Vylúčenie príležitosti je tiež osobnostná vlastnosť, spočívajúca vo viac alebo menej opatrnom prístupe k využívaniu príležitostí. Vylúčenie príležitosti možno označiť aj ako zanedbanie príležitosti, ak k nemu došlo z nepozornosti alebo ak zdôvodnenie tohoto rozhodnutia je povrchné, či motivované neochotou manažéra projektu venovať sa využitiu príležitosti. [Späť](#)

Vylúčenie rizika

Vylúčenie [rizika](#) je rozhodnutie [manažéra projektu](#) v rámci aktívnej stratégie [zmierňovania rizika](#) s cieľom úplne zabrániť vzniku rizika alebo vylúčiť jeho dopad na [úspech projektu](#), pretože jeho dopad považuje za neprijateľný alebo iné opatrenia nevie hospodárne uskutočniť ani s podporou svojho nadriadeného. Napríklad môže odmietnuť účasť na projekte alebo neprijať riskantnú podmienku [zadávateľa projektu](#), neprijať riskantné technické riešenie a p. [Späť](#)

Vyrovňavanie nárokov na prostriedky

Vyrovňavanie 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 vyrovňovaní 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](#)

Využiteľná príležitosť

Využiteľná príležitosť je taká [príležitosť projektu](#), ktorá môže významne zvýšiť plnenie [cieľov projektu](#) alebo významne zvýšiť [úspech projektu](#) hospodárnym využitím potrebných [prostriedkov](#). Na využiteľnosť príležitosti má [manažér projektu](#) upozorniť svojho nadriadeného, ak zabezpečenie využitia príležitosti nie je v jeho možnostiach. [Späť](#).

Využitie príležitosti

Využitie [príležitosti](#) je proces hľadania, plánovania a uskutočňovania opatrení na zvyšovanie pravdepodobnosti výskytu príležitosti a na zvyšovanie jej kladného dopadu na [úspech projektu](#). Využitie príležitosti je opak [vylúčenia príležitosti](#). [Späť](#)

Vyžiadanie ponuky

Vyžiadanie ponuky je [základný dokument obstarávateľa](#) so súťažnými podkladmi a 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](#)

Východiskový časový plán projektu

Východiskový [časový plán projektu](#) je výsledkom [nepodmieneného časového plánovania](#). Nezohľadňuje ešte dopady rôznych [obmedzení projektu](#) a opatrení na [zmiernenie rizík](#) a na [využitie príležitostí](#). Je východiskom pre [podmienené časové plánovanie](#). [Späť](#)

Výkon

Výkon je množstvo [výstupov](#), pripadajúcich na časové obdobie alebo na jednotku [prostriedkov projektu](#). [Späť](#)

Výkonné vedenie trvalej organizácie

Výkonné vedenie [trvalej organizácie](#) je skupina tých členov vrcholového vedenia trvalej organizácie, ktorá spolupracuje s [manažérom portfólia](#) v procese [zaraďovania vnútorného projektu](#) alebo [zaraďovania vonkajšieho projektu](#) do portfólia trvalej organizácie, keď zvyčajne ešte nie je určený [zadávateľ projektu](#) a teda ani [manažér projektu](#). [Späť](#)

Výkonnosť projektu

Výkonnosť [projektu](#) je podiel [výstupov](#), pripadajúcich na jednotku vstupov projektu. V tomto zmysle sa niekedy používa aj pojem [hospodárnosť](#). Vyjadruje sa [celkovou odchýlkou](#), [výkonovou odchýlkou](#) a [nákladovou odchýlkou](#) skutočného stavu od aktuálnej [porovnávacej základne](#). Výkonnosť je v tomto ponímaní synonymom efektívnosti v užšom slova zmysle. Pozri aj [účelnosť projektu](#) a [efektívnosť projektu](#). [Výkonnosť projektu a jej meranie](#) je tiež prvkom [odbornej spôsobilosti projektové riadenie](#). [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 [spôsobilosť manažéra projektu](#) vyhodnocovať stav [projektu](#) a prijímať vhodné opatrenia podľa aktuálnej [porovnávacej základne](#) projektu. [Späť](#)

Výkonová odchýlka

Výkonová odchýlka (VO_k) je rozdiel [získanej hodnoty](#) a [rozpočtových nákladov plánovaných prác na činnosti, pracovnom balíku](#), či na celom [projekte](#) ku dňu kontroly „k“. Pre výpočet absolútnej hodnoty výkonnej odchýlky platí:

$$VO_k = RNVP_k - RNPP_k.$$

(Pozri aj [výkonový index](#)). Tvorí jednu zložku [celkovej odchýlky](#). Druhú zložku celkovej odchýlky tvorí [nákladová odchýlka](#). Výkonová odchýlka je pojmom z [metódy získanej hodnoty](#).

Výkonová odchýlka za určité obdobie informuje o [výkonnosti projektu](#) vo finančnom vyjadrení. Neinformuje však o tom, či sa dosiahli plánované [míľniky](#), či daná činnosť je na [kritickej ceste](#) a p. Časové meškanie (alebo predstih) projektu možno približne odhadnúť z podielu výkonnej odchýlky k priemer-ným mesačným rozpočtovým nákladom plánovaných prác. Vzhľadom na nepresnosť každého priemeru treba výkonovú odchýlku považovať iba za indikátor [rizika](#) alebo [príležitosti](#) projektu. (Pozri: [\(Ne\)získaný čas](#)).

Konkrétne časové údaje možno získať iba aktualizáciou [časového plánu projektu](#) a jeho porovnaním s [porovnávacou základňou priebehu projektu v čase](#). Následne treba aktualizovať zostávajúcu časť [harmonogramu](#) projektu, aby sa zistilo, ako sa dá odchýlka odstrániť alebo využiť. [Späť](#)

Výkonové ciele

Výkonové ciele sú plánované hodnoty pre [trvanie](#), [predmet a rozsah](#), [náklady](#), [kvalitu](#) a [prínosy projektu](#). [Späť](#)

Výkonový index

Výkonový index (VI_k) je percentuálne vyjadrený pomer [získanej hodnoty](#) a [rozpočtových nákladov plánovaných prác na činnosti, pracovnom balíku](#), či na [projekte](#) ku dňu kontroly „k“. Je to relatívne vyja-

drenie [výkonovej odchýlky](#) podľa vzťahu:

$$VI_k [\%] = (RNVP_k * 100) / RNPP_k .$$

Pojem z [metódy získanej hodnoty](#). [Späť](#)

Výnimka zo súpisu prác

Výnimka zo súpisu prác je písomný súhlas [riadiaceho výboru projektu](#) (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 udalosť

Výnimočná [udalosť](#) (situácia) je neplánovaná, t.j. [stochastická udalosť](#) v [prostredí projektu](#), ktorej [dopady](#) ktorej dopady ohrozujú [úspech riadenia projektu](#), alebo aj [úspech projektu](#). Sú to dopady, prekračujúce hranice [výkonovej odchýlky](#) a [nákladovej odchýlky](#), v rámci ktorých je [manažér projektu](#) oprávnený riešiť vzniknutú situáciu. Pri výskyte výnimočnej udalosti má manažér projektu podať [riadiacemu výboru projektu](#) [správu o výnimočnej udalosti](#). [Späť](#)

Výnosové kritériá efektívnosti

Výnosové kritériá [efektívnosti](#) sú údaje, vyjadrujúce ziskovosť alebo návratnosť investícií do [produktu projektu](#). Sú to najmä: [rentabilita kapitálu](#) (alebo rentabilita investície), [rentabilita tržieb](#) alebo [rentabilita nákladov](#), [čistá súčasná hodnota investície](#), [vnútorná miera výnosnosti](#), [čistý peňažný tok](#) a [doba úhrady investície](#). [Späť](#)

Výpočet vpred

Výpočet vpred je výpočet [najskôr možných časov udalostí](#) - začiatkov a koncov činností v [sieťovom grafe](#). Postupuje sa od začiatku sieťového grafu ku koncu. [Späť](#)

Výpočet vzad

Výpočet vzad je výpočet [najneskôr prípustných časov udalostí](#) - začiatkov a koncov činností v [sieťovom grafe](#). Postupuje sa od konca sieťového grafu k začiatku. [Späť](#)

Výstavbový projekt

Výstavbový [projekt](#) je časovo ohraničené a jedinečné podujatie, ktorého [účelom](#) je vybudovať novú stavbu alebo rekonštruovať, či opraviť alebo prestavať existujúcu stavbu. Životný cyklus výstavbového projektu zobrazuje táto schéma:

0	1	2	3	4	5	6	
1	OBSTARÁVANIE					VYUŽÍVANIE	LIKVIDÁCIA
2	Zaradovanie do portfólia	Spúšťanie	Plánovanie	Uskutočnenie a kontrola	Ukončovanie		
3	A) Predprojektová príprava	B) Projektová príprava	C) Realizačná fáza			D) Využívanie diela	E) Zmena účelu
4	Studie uskutočniteľnosti Návrh projektu (stavebný zámer) Rozhodnutie o návrhu projektu, PD ÚR	Zadanie projektu a súťažné podklady Rozhodnutie o zadaní projektu, PD SP	Vykonávanie PD + súťažné podklady Zmluvy o dielo so zhotoviteľmi	Plán projektu a rozhodnutie o pláne projektu Správy o stave projektu, žiadosti o zmenu	Dokumentácia o skúsobnej prevádzke Protokol o odovzdaní do prevádzky	Prevádzka diela Udržba diela Opravy diela	Studie a plán úprav alebo likvidácie diela
5	0	1	2	3	4	5	6
6	Limit pre celkové náklady diela	Orientačná cena	Cenový limit	Zmluvná cena	Náklady zhotoviteľa		Skutočné náklady používateľa podľa účtovníctva
7	± 30%	± 20%	± 15%	± 10%	± 5%	± 0%	± 0%
8	Prepočet	Rozpočet		Výrobná kalkulácia	Výrobná faktúra	Odbytová faktúra	Prevádzkové náklady a náklady na likvidáciu
		kontrolný	ponukový	zmluvný			
9	Obstarávateľ (zákazník, investor)		Zhotoviteľ (kontroluje a odsúhlasuje obstarávateľ)			Používateľ (vlastník, nájomca)	
Legenda (k číslam riadkov):							
1	Tri základné fázy životného cyklu diela			6	Výsledok kalkulácií		
2	Procesy cyklu riadenia projektu			7	Odporúčaná presnosť		
3	Etapy fáz životného cyklu diela			8	Názov kalkulácie		
4	Dokumentácia, vypracovaná v príslušnej etape			9	Spracovateľ kalkulácie		
5	Čísla základných rozhodovacích míľnikov pre riadenie projektu			PD ÚR, PD SP:	Projektová dokumentácia pre územné rozhodnutie, pre stavebné povolenie		
							Názvy základných míľnikov:
							1 Návrh projektu schválený ?
							2 Zadanie projektu schválené ?
							3 Plán projektu schválený?
							4 Všetky výstupy prijaté?
							5 Projekt ukončený?

Výstavbový projekt má súbežne tak ekonomické, ako aj mimoekonomické prínosy pre stavebníka, pre užívateľa stavby a pre prírodné a sociálne okolie stavby. Rozdielny býva význam týchto dvoch skupín prínosov pre jednotlivé [zúčastnené strany](#) výstavbového projektu. Rozdielny býva aj priebeh týchto prínosov počas celého životného cyklu stavby.

Ekonomický prínos stavby je merateľný [nákladovými kritériami](#) a [výnosovými kritériami efektívnosti](#).

Mimoekonomický prínos stavby je za určitých okolností tiež merateľný, často však merateľný nie je. Príklad merateľného mimoekonomického prínosu: zníženie zamorenia životného prostredia (napr v mg určitého exhalátu na m³ vzduchu, či vody atď.). Príklad nemerateľného mimoekonomického prínosu: estetické zlepšenie námestia, zlepšenie kvality života v stavbe a jej okolí a p.[Späť](#)

Výstup projektu

Výstup [projektu](#) je [produkt](#), určený na odovzdanie pre ďalšie spracovanie v rámci projektu alebo pre použitie v rámci iného projektu [programu](#) alebo na [odovzdanie prác a výstupov obstarávateľovi](#). Výstup projektu je súčasťou [predmetu projektu](#), ovplyvňuje jeho rozsah a je objektom [uznania prác a výstupov zadávateľom projektu](#). Výstup projektu má spĺňať [akceptačné kritériá](#). Výstup projektu môže byť [priebežný výstup](#) alebo [konečný výstup](#). Sústavu výstupov projektu môže zahŕňať [hierarchická štruktúra prác](#). [Späť](#)

Vznik projektu

Vznik [projektu](#) (tiež: príprava projektu, predprojektová príprava) je skupina procesov, ktorá začína uvedením si potreby riešiť nejaký [problém](#) alebo využiť nejakú [príležitosť trvalej organizácie](#) a končí rozhodnutím o zaradení alebo nezaradení projektu do [portfólia projektov a programov](#) trvalej organizácie.

Poznámka: Pojem predprojektová príprava sa používa vo výstavbe, kde má podľa stavebného zákona iný význam, preto odporúčame používať pojem „vznik projektu“ alebo „príprava projektu“.

Ktorýkoľvek člen trvalej organizácie má mať možnosť stať sa [navrhovateľom projektu](#) a predložiť [projektový zámer](#), ktorý môže obsahovať aj viaceré spôsoby uskutočnenia projektu. Vznik projektu prebieha pred začiatkom [cyklu riadenia projektu](#). V prípade [vnútorných projektov](#) je to súčasť [strategického](#)

[riadenia trvalej organizácie](#) (pozri [zaraďovanie vnútorného projektu do portfólia](#)) a v prípade [vonkajších projektov](#) je to súčasť operatívneho riadenia trvalej organizácie (pozri [zaraďovanie vonkajšieho projektu do portfólia](#)).

Spracovanie a predkladanie projektového zámeru je úlohou navrhovateľa projektu. Vznik a zaradenie projektu do portfólia projektov riadi [zadávatel' projektu](#) alebo [manažér portfólia](#) projektov. V trvalých organizáciach bez [projektovej orientácie](#) je to úlohou niektorého člena vedenia organizácie.

Prijímanie a hodnotenie projektových zámerov je úlohou vedenia trvalej organizácie, ktoré ju môže zveriť [kancelárii projektového riadenia](#). Prijímanie a hodnotenie projektových zámerov prebieha počas rozpočtového alebo plánovacieho obdobia trvalej organizácie.

Hodnotenie projektových zámerov a ich jednotlivých variantov je proces zisťovania ich uskutočniteľnosti z technicko – technologického, ekonomického, sociálneho, ekologického a politického hľadiska. Pre hodnotenie zložitejších projektových zámerov môže byť potrebné vypracovať jednu alebo aj viaceré [štúdie uskutočniteľnosti](#). Ak toto hodnotenie potvrdí vhodnosť navrhovaného projektu z hľadiska stratégie trvalej organizácie a jeho uskutočniteľnosť, dopracuje sa projektový zámer do návrhu projektu, slúžiaceho na získavanie investorov projektu. Po zabezpečení vhodného financovania projektu je projekt prijatý na prioritizáciu a zaraďovanie vnútorného projektu do portfólia.

Vznik vnútorného projektu končí [rozhodovacím míľnikom](#) 1: „Návrh projektu schválený“? Výsledkom sú [základné dokumenty](#) „Štúdia uskutočniteľnosti“, „[Návrh projektu](#)“ a „[Poverenie manažéra projektu](#)“, ak bol návrh projektu schválený. O návrhu vnútorného projektu je potrebné rozhodnúť pred skončením plánovania rozpočtu trvalej organizácie na nasledovné obdobie.

V trvalých organizáciach s malým počtom projektov a bez [projektovej orientácie](#) splýva vznik projektu so [spúšťaním projektu](#). [Späť](#)

W

Workshop

Workshop je stretnutie zvyčajne menšieho počtu odborníkov s cieľom nájsť riešenie určitého [problému](#) vzájomnou výmenou názorov a informácií, napríklad počas [otváracieho stretnutia](#). Počas workshopu sa používajú metódy [riešenia problémov](#). Workshop má mať vopred stanovenú tému (napríklad spôsob riadenia projektu, identifikácia [rizík a príležitostí projektu](#) a p.). Workshop sa nemá zneužívať na mocenské pretláčanie určitého názoru. Workshop má preto moderovať (nie viesť!) [manažér projektu](#) alebo vhodný moderátor. Workshop je tiež dobrým nástrojom pre [budovanie tímu](#) (pozri tiež [tímová práca](#)). Využíva sa aj ako nástroj vzdelávania, napríklad v kurzoch o [projektovom riadení](#). [Späť](#)

Writestorming

Writestorming je metóda [riešenia problémov](#), využívajúca vznik myšlienok - nápadov – asociáciou. Je písomnou obmenou [brainstormingu](#). Uskutočňuje sa v menšej skupine ľudí, zainteresovaných na riešení daného [problému](#), ktorí voľne píšú svoje návrhy na papier. Po napísaní nápadu posunie každý účastník svoj papier susedovi a prečíta si nápad kolegu. Tým sa vzájomne podnecujú k písaniu podobných alebo aj protichodných návrhov. Dôležité pre uplatnenie writestormingu je vyhnúť sa vo fáze hľadania nápadov kritike a odmietaniu vyslovených nápadov („zabíjanie myšlienok“). K triedeniu nápadov na vhodné a nevhodné sa má pristúpiť až po „vyčerpaní“ fázy vzniku nových nápadov v skupine. [Späť](#)

Z

Zabezpečenie

Zabezpečenie je súbor všetkých opatrení, potrebných na dosiahnutie určitého [cieľa](#) správnymi postupmi. Podľa cieľa sa definujú rôzne zabezpečenia, napr. zabezpečenie projektu, zabezpečenie [kvality projektu](#), zabezpečenie [kvality výstupov projektu](#), zabezpečenie [prínosov projektu](#), zabezpečenie [prostriedkov](#) pre [projekt](#) a p. [Späť](#)

Zadanie projektu

Zadanie [projektu](#) je [základný dokument](#) pre riadenie [projektu](#). Úplné zadanie projektu je výstupom zo [spúšťania](#) projektu a má zahŕňať tieto poddokumenty:

- identifikácia projektu,
- zhrnutie dokumentu,
- zadanie integrovaného riadenia projektu (členená na formuláre: [zdôvodnenie projektu](#), normy, smernice a predpisy projektu, [organizácia projektu](#), návrh uskutočnenia [zmeny](#), [rozhodovacie míľniky](#) projektu),
- zadanie [predmetu, rozsahu a výstupov projektu](#), vychádzajúce zo súpisu [požiadaviek zúčastnených strán](#) a ich vplyvov na projekt,
- zadanie riadenia kvality projektu,
- zadanie riadenia ľudských zdrojov,
- zadanie riadenia obstarávania,
- zadanie riadenia priebehu projektu v čase,
- zadanie riadenia nákladov a financovania projektu,
- zadanie riadenia rizík a príležitostí projektu,
- zadanie riadenia komunikácie v projekte.

Zadanie projektu pripravuje na základe schváleného [návrhu projektu](#) [zadávateľ projektu](#) alebo na základe jeho poverenia [manažér projektu](#) v spolupráci so zúčastnenými stranami a [navrhovateľom projektu](#). Vstupné údaje čerpajú zo schváleného [návrhu projektu](#) a z [archívu projektov trvalej organizácie](#) zadávateľa projektu, prípadne aj ostatných zúčastnených strán.

Zadanie projektu je podkladom pre rozhodnutie [výkonného vedenia trvalej organizácie](#), [riadiaceho výboru projektu](#) alebo zadávateľa projektu v [rozhodovacom míľniku](#) o schválení zadania projektu. Schválené zadanie projektu je záväzné pre nadväznú vypracovanie [plánu projektu](#). Oprávňuje manažéra projektu čerpať schválené prostriedky a prejsť na [plánovanie projektu](#). Zadanie projektu je [porovnávacou základňou](#) pre [plánovanie projektu](#). [Späť](#)

Zadanie integrovaného riadenia projektu

Zadanie [integrovaného riadenia projektu](#) je poddokument v rámci [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégiu) konania [zadávateľa projektu](#), [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pre riadenie [projektu](#) ako celku, zohľadňujúc vzťahy medzi jednotlivými procesmi [cyklu riadenia projektu](#), spätné väzby medzi nimi a doby odozvy. Zadanie integrovaného riadenia projektu zahŕňa:

- [zdôvodnenie projektu](#),
- opis [zmeny organizácie](#) v dôsledku uskutočnenia projektu,
- plán prípravy na uskutočnenie zmeny organizácie.

Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné integrované riadenie projektu. [Späť](#)

Zadanie riadenia komunikácie

Zadanie riadenia [komunikácie](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri definovaní, organizovaní, uskutočňovaní a overovaní komunikácie v rámci [projektu](#). Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné riadenie komunikácie v projekte. [Späť](#)

Zadanie riadenia konfigurácie

Zadanie riadenia konfigurácie je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri definovaní, organizovaní a overovaní konfigurácie [projektu](#). [Späť](#)

Zadanie riadenia kvality projektu

Zadanie riadenia [kvality projektu](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri definovaní, organizovaní, uskutočňovaní a overovaní kvality projektu. Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné riadenie kvality projektu. [Späť](#)

Zadanie riadenia ľudských zdrojov

Zadanie riadenia [ľudských zdrojov projektu](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri definovaní, obstarávaní, motivovaní a financovaní ľudských zdrojov projektu. Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné riadenie ľudských zdrojov projektu. [Späť](#)

Zadanie riadenia nákladov a financovania

Zadanie riadenia [nákladov](#) a [financovania projektu](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri definovaní, meraní, získavaní a overovaní nákladov a financovania projektu. Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie nákladov a pre samotné [riadenie nákladov a financovania](#) projektu. [Späť](#)

Zadanie riadenia obstarávania

Zadanie riadenia [obstarávania](#) pre [projekt](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri plánovaní a uskutočňovaní obstarávania [prostriedkov](#) pre projekt. Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné riadenie obstarávania prostriedkov pre projekt. [Späť](#)

Zadanie riadenia predmetu projektu

Zadanie riadenia [predmetu projektu](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri definovaní, zhotovovaní, overovaní a odovzdávaní predmetu projektu. Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné riadenie predmetu projektu. [Späť](#)

Zadanie riadenia priebehu projektu v čase

Zadanie riadenia priebehu projektu v čase je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel (stratégia) konania [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri [časovom plánovaní](#) a uskutočňovaní riadenia priebehu projektu v čase. Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie plánovanie a pre samotné riadenie priebehu projektu v čase. [Späť](#)

Zadanie riadenia rizík a príležitostí

Zadanie riadenia [rizík a príležitostí](#) je poddokument [zadania projektu](#), ktorý definuje súbor cieľov a pravidiel konania (stratégia) [manažéra projektu](#) a [zúčastnených strán](#) pri [zmiernovaní rizík](#) a [využívaní príležitostí projektu](#). Opisuje použité metódy, úlohy a zodpovednosti, [hranice prijatia rizík](#) a [hranice vylúčenia príležitostí](#), časovanie [opatrení na zmiernovanie rizík](#) a [opatrení na využitie príležitostí](#) a požiadavky na zasielanie [správ o stave projektu](#) a [správ o výnimočných udalostiach](#). Zadanie slúži ako podklad pre neskoršie podrobnejšie [plánovanie riadenia rizík a príležitostí](#) a pre samotné riadenie rizík a príležitostí. [Späť](#)

Zadávatel' programu

Zadávatel' [programu](#) je člen vrcholového vedenia [trvalej organizácie obstarávateľa](#), zodpovedný za dosiahnutie [účelu programu](#). Je oprávnený prideľovať [prostriedky](#) pre program. Zadávatel' programu alebo ním poverená osoba má byť predsedom [riadiaceho výboru programu](#).

Zadávatel' programu by mal mať [odbornú spôsobilosť na riadenie projektov IPMA](#) stupeň A[®]. Zadávatel' programu však často nemá tieto právomoci, ani odbornú spôsobilosť, čo býva zdrojom mnohých nedorozumení pri riadení programu a jeho projektov. [Späť](#)

Zadávatel' projektu

Zadávatel' [projektu](#) (tiež sponzor projektu, [vlastník projektu](#), [riaditeľ projektu](#), garant projektu) je člen vrcholového vedenia [trvalej organizácie obstarávateľa](#), zodpovedný za dosiahnutie [účelu vnútorného projektu](#). Je oprávnený pridelovať [prostriedky](#) pre projekt a zásadne usmerňovať [manažéra projektu](#). Zadávatel' projektu alebo ním poverená osoba má byť predsedom [riadiaceho výboru projektu](#).

Zástupca [zhotoviteľa](#) v riadiacom výbore projektu sa v rámci trvalej organizácie zhotoviteľa tiež zvyčajne nazýva zadávatel' projektu, zodpovedný vedúci alebo garant [vonkajšieho projektu](#). Jeho úloha v riadiacom výbore projektu je však obmedzená iba na predmet a rozsah príslušnej dodávky.

Zadávatel' 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. Zadávatel' 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.

Zadávatel' projektu má mať [odbornú spôsobilosť na riadenie projektov IPMA](#) stupeň B[®]. Zadávatel' projektu však často nemá tieto právomoci, ani odbornú spôsobilosť, čo býva zdrojom mnohých nedorozumení pri riadení projektu.

V jednoduchých [vnútorných 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.

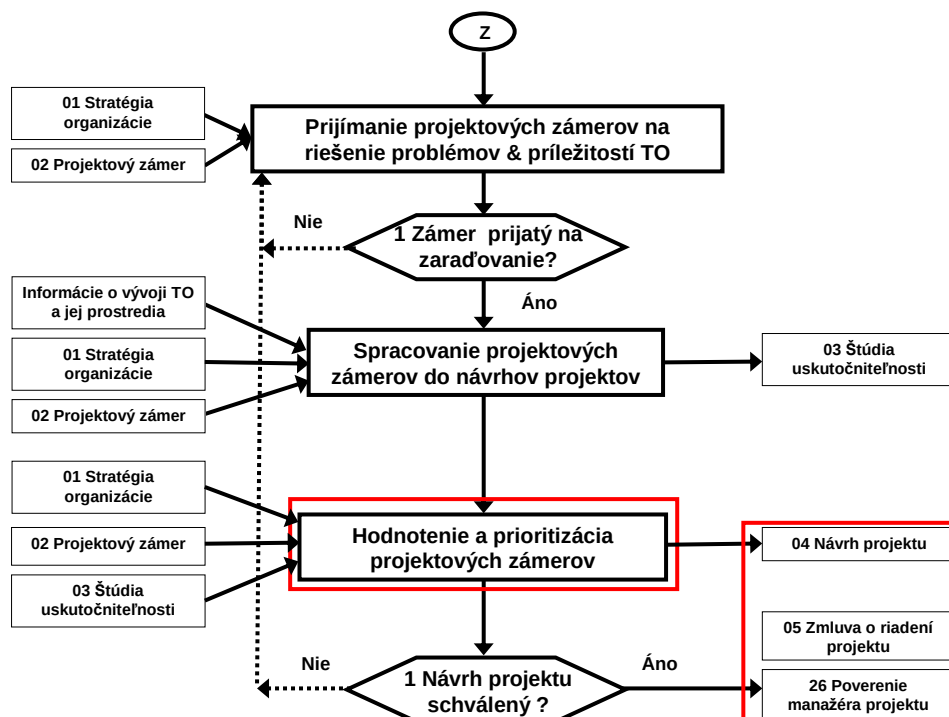
Poznámka: Neodporúčame používať v tomto zmysle slovo sponzor projektu, pretože to v slovenčine znamená: mecenáš, podporovateľ; patrón, ochranca. Inými slovami je to ten, kto to platí aspoň čiastočne, ale zo svojho. To v prípade zadávateľa (najmä projektu, financovaného z verejných zdrojov) nie je častý jav.

[Späť](#)

Zaraďovanie vnútorného projektu do portfólia

Zaraďovanie [vnútorného projektu](#) do [portfólia](#) je skupina procesov rozpočtového cyklu [strategického riadenia trvalej organizácie](#), ktorá slúži na prípravu a prijímanie rozhodnutia o uskutočnení navrhovaného projektu v rámci [vzniku projektu](#). Zahŕňa tieto kroky:

- 1) prijímanie a hodnotenie predkladaných [projektových zámerov](#),
- 2) vypracovanie [návrhov projektov](#), v prípade potreby aj [štúdií uskutočniteľnosti](#) projektov a získavanie zdrojov [financovania](#) projektov,
- 3) hodnotenie návrhov projektov, [prioritizácia projektov](#) a výber projektov do [portfólia projektov a programov](#) a výber a poverenie [zadávateľa projektu](#).



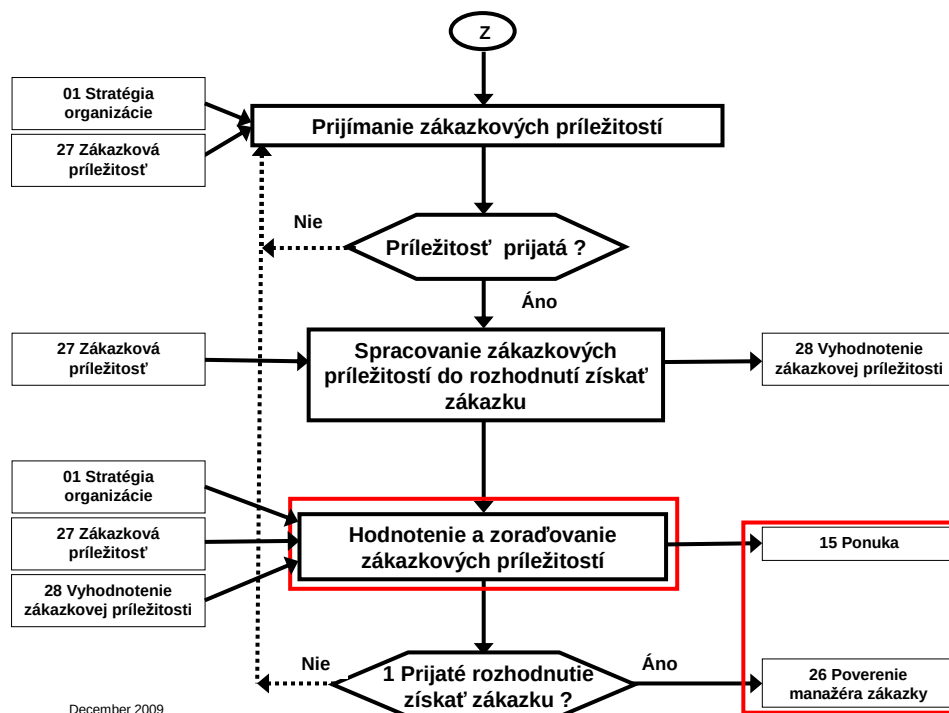
Táto skupina procesov končí rozhodovacím míľnikom 1: „Návrh projektu schválený“. Výsledkom sú základné dokumenty „Návrh projektu“, „Poverenie manažéra projektu“, prípadne „Zmluva o riadení projektu“, ak bolo prijaté rozhodnutie zabezpečiť riadenie projektu formou zmluvného riadenia projektu. Vo väčšine prípadov tento proces zabezpečuje riadiaci výbor portfólia bez účasti budúceho manažéra projektu. V súvislosti s „európskymi projektami“ nazýva Európska komisia tento proces „programovaním“. Vtedy sa na základe návrhu projektu z nejakej členskej krajiny rozhoduje o jeho zaradení do programov EÚ. Zaradenie do programu znamená aj súhlas so (spolu)financovaním projektu z prostriedkov EÚ.

Zaraďovanie vnútorných projektov do portfólia prebieha pred začatím konkrétneho cyklu riadenia projektu. Späť

Zaraďovanie vonkajšieho projektu do portfólia

Zaraďovanie vonkajšieho projektu (zákazky, dodávateľského projektu) do portfólia je skupina procesov operatívneho riadenia trvalej organizácie, ktorá slúži na prípravu a prijímanie rozhodnutia o získaní navrhovanej zákazky. Zahŕňa tieto kroky:

- 1) prijímanie a hodnotenie zákazkových príležitostí,
- 2) vypracovanie ponúk,
- 3) hodnotenie ponúk, prioritizácia zákaziek a výber zákazky do portfólia a výber a menovanie manažéra zákazky.



Táto skupina procesov končí [rozhodovacím míľnikom](#) 1: „Prijaté rozhodnutie získať zákazku“? Výsledkom sú [základné dokumenty](#) „[Posúdenie zákazkovej príležitosti](#)“, „[Ponuka](#)“ a „[Poverenie manažéra projektu](#)“, ak bolo prijaté rozhodnutie prihlásiť sa do súťaže alebo do rokovania o zákazke. Vo väčšine prípadov tento proces zabezpečujú pracovníci, zodpovední za získavanie zákaziek bez účasti budúceho manažéra zákazky. Z hľadiska ďalšieho riadenia zákazky je však výhodné, ak sa jej manažér môže zúčastniť už získavania zákazky aspoň ako konzultant.

Zaraďovanie vonkajších projektov do portfólia je vo väčšine trvalých organizácií podstatne častejšie, ako zaraďovanie vnútorných projektov. Zaraďovanie vonkajších projektov končí rozhodnutím o zaradení alebo nezaradení projektu (zákazky) do portfólia. Ak manažér portfólia zaradí zákazkovú príležitosť do portfólia, môže manažér zákazky prikrčiť k jej spúšťaniu.

Zaraďovanie vonkajších projektov prebieha pred začatím konkrétneho [cyklu riadenia projektov](#). [Späť](#)

Zavedenie produktu projektu

Zavedenie (implementácia) [produktu projektu](#) je proces určenia, kto, ako, kedy a kde bude produkt [projektu](#) využívať. Plán zavedenia produktu projektu je žiadúce vypracúvať súbežne s vývojom, plánovaním a zhotovovaním produktu projektu. Zavedenie produktu projektu sa často nepresne označuje ako implementácia projektu. Pojem „implementácia projektu“ sa niekedy (opäť nepresne) chápe aj ako [zavedenie projektového riadenia](#). [Späť](#)

Zavedenie profesionálneho projektového riadenia

Zavedenie profesionálneho [projektového riadenia](#) je:

- súbor procesov, definujúcich, organizujúcich a riadiacich pracovné činnosti [projektovo orientovanej trvalej organizácie](#) ako [projekty](#), [programy](#) a [portfólií projektov](#) v súlade s jej poslaním,
- zmena prístupov [zúčastnených strán](#) projektu a
- zmena organizačnej štruktúry trvalej organizácie,

s cieľom zvýšiť úspešnosť trvalej organizácie pri uskutočňovaní jej [strategického riadenia](#).

Zavedenie projektového riadenia zahŕňa tieto kroky:

- rozhodnutie vrcholového vedenia trvalej organizácie o zavedení [profesionálneho projektového riadenia](#),
- vypracovanie normy, či vzorového [plánu riadenia projektu](#),
- overenie vzorového plánu riadenia projektu na vybranom pilotnom projekte,

- vyhodnotenie výsledkov pilotného projektu, úprava vzorového plánu riadenia projektu, zaškolenie zúčastnených strán a uplatnenie vzorového plánu riadenia projektu na ďalších projektoch,
- trvalá aktualizácia vzorového plánu riadenia projektu.

Predpoklady úspešného zavedenia projektového riadenia do riadenia trvalej organizácie:

- celé vrcholové vedenie musí rozumieť profesionálnemu projektovému riadeniu a musí chcieť ho vo svojej trvalej organizácii. Musí pochopiť, že profesionálne projektové riadenie nie je len kúpa a zavedenie vhodného počítačového softvéru,
- je potrebné systematicky a metodicky podporovať vzájomnú komunikáciu a súčinnosť všetkých častí trvalej organizácie,
- treba vyvinúť a zaviesť vhodný systém výberu a [zaraďovania projektov](#) a ich riadenia počas ich životného cyklu,
- motivačný systém trvalej organizácie musí reálne podporovať zavedenie a používanie profesionálneho projektového riadenia,
- systém profesionálneho projektového riadenia je potrebné dobre dokumentovať a všetkých pracovníkov dobre zaučiť do jeho používania.

Podľa výskumnej štúdie [Dai]¹² jestvuje silná štatistická závislosť medzi používaním metodík profesionálneho projektového riadenia a úspechom projektov. Pri tom 60% skúmaných [kancelárií projektového riadenia](#) spotrebovalo na svoju prevádzku v priemere menej ako 2% z réžijných nákladov materskej organizácie.

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

Zákazka

Zákazka je časť [vnútorného projektu](#), ktorú možno jasne identifikovať ako predmet jednej [zmluvy](#) o dielo [obstarávateľa](#) s jedným [zhotoviteľom](#). Pre zhotoviteľa je zákazka [vonkajším projektom](#). Jedna zákazka obsahuje jeden alebo viacej [pracovných balíkov](#). Tieto pracovné balíky môžu byť kvôli prehľadnosti spájané do skupín na viacerých úrovniach [hierarchickej štruktúry prác](#) podľa zložitosti projektu. [Späť](#)

Zákazková príležitosť

Zákazková príležitosť je [základný dokument](#), ktorým ktorýkoľvek člen [trvalej organizácie](#) upozorní na príležitosť získať [zákazku](#) a podnieť jej riešenie. Môže to byť tiež priamy podnet od možného zákazníka. [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 vstúpilo do platnosti v júli 2009. Pozri [www.pmi.org](#). Podobne sa verejnosti prezentuje [PRINCE2](#). Pozor: [ICB](#) (nesprávne nazývaný ako „metodika“ IPMA) nie je súhrn odporúčaných postupov, ale opis požadovaných [odborných spôsobilostí na projektové riadenie](#), ktorý neopisuje konkrétne postu-

¹² Tento prameň je výťahom z 300 stranovej výskumnej správy. Zo zoznamu 35.880 členov PMI v r. 2000 bolo náhodne vybraných 1000 respondentov, návratnosť dotazníkov bola 23,4%. Druhá skupina respondentov bola cielene vybraná spomedzi organizácií, ktoré už mali nejakú formu kancelárie projektového riadenia. Obsahovala 96 predstaviteľov týchto kancelárií a 52 nimi prizvaných projektových manažérov. V náhodnej skupine boli prínosy kancelárie projektového riadenia cenené menej, ako v cielene vybranej skupine.

py pre riadenie [projektov](#). [Späť](#)

Základný časový plán projektu

Základný [časový plán projektu](#) je [východiskový časový plán projektu](#), upravený v priebehu podmieneného [časového plánovania](#) o dopady rôznych [obmedzení](#) projektu a o dopady opatrení na [zmierňovanie rizík](#) a [využívanie príležitostí projektu](#). Služi ako [porovnávacia základňa priebehu projektu v čase](#) pre kontrolu priebehu projektu v čase

Základný časový plán projektu vyjadruje dohodu [manažéra projektu](#) a ostatných [zúčastnených strán](#) o „normálnom“ priebehu [projektu](#). [Činnosti](#) základného časového plánu majú priradené plánované [prostriedky](#), vychádzajú zo známych [požiadaviek na projekt](#), zadaných obmedzení a prijatých [predpokladov](#). Tomu zodpovedá plánovaný spôsob vykonania činnosti s plánovanými [výstupmi projektu](#) v požadovanom množstve a kvalite, plánovaným [trvaním](#) a plánovanými [nákladmi](#) činnosti

Je to zvyčajne optimistický variant časového plánu projektu. Tento „plánovačský optimizmus“ má viaceré psychologické poznávacie a motivačné príčiny. Medzi ne patria dôverovanie predovšetkým vlastným skúsenostiam z predošlých úspešných projektov ([pocitová logika](#)) a úsilie vyhovieť reálnym alebo niekedy len fiktívnym tlakom [obstarávateľa](#) projektu. [Späť](#)

Základný dokument

Základný dokument je výsledkom riadenia projektu ako dokument pre [riadenie projektu](#), ktorý služi pre [rozhodovacie míľniky](#) ako vstup alebo výstup jednotlivých procesov [cyklu riadenia projektu](#). Základný dokument sa podľa potreby člení na [poddokumenty](#) a tie na tabulky. Tabulky sa členia na stĺpce a riadky. Prehľad základných dokumentov s ich šablónami obsahuje [Príručka pre profesionálne riadenie projektov](#) [Uzda na projekt](#) ®. [Späť](#)

Záujmová skupina

Pozri [zúčastnené strany](#). [Späť](#)

Záverečná porada

Záverečná porada je [porada zadávateľa](#) a [manažéra projektu](#) s predstaviteľmi [zúčastnených strán projektu](#) na záver každej [skupiny procesov riadenia projektu](#), najmä na záver [ukončovania projektu](#). Cieľom je prerokovanie a odsúhlasenie [správy o stave projektu](#), najmä [záverečnej správy o projekte](#) a oficiálne oznámenie miery splnenia [cieľov projektu](#), ako aj zhrnutie [poučení](#). Zhrnutie poučení sa odporúča robiť až po odsúhlasení ostatných častí záverečnej správy o projekte. Manažér projektu by mal na vedenie tejto časti porady prijať profesionálneho mediátora a zabezpečiť podrobné zapisovanie jednotlivých vystúpení. Mediátor má nabádať diskutujúcich, aby uvádzali aj význam svojich postrehov. To umožní manažérovi projektu vytvoriť atmosféru pre voľnú výmenu názorov, nestraťiť prehľad o jednotlivých vystúpeniach a získať tak dobrú spätnú väzbu o svojom pôsobení v projekte. [Späť](#)

Záverečná správa o projekte

Záverečná správa o [projekte](#) je [základný dokument](#), v ktorom [manažér projektu](#) opisuje v spolupráci so zhotoviteľom a odberateľom [výstupy projektu](#), výsledky ich [uznávania zadávateľom projektu](#) a spôsob [riadenia projektu](#), mieru splnenia [cieľov projektu](#) a [poučenia](#) pre budúce projekty. V záverečnej správe o projekte je aj vyhodnotenie skutočnej [efektívnosti](#) projektu porovnaním dosiahnutých výstupov so [zadaním projektu](#). [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](#)

Závislosť činnosti

Závislosť činnosti: pozri [nadväznosť činnosti](#). [Späť](#)

Záznam o položke konfigurácie

Záznam o [položke konfigurácie](#) je opis stavu a variantu položky konfigurácie a jej vzťahov k iným položkám. [Späť](#)

Záznam z porady

Záznam z porady je [základný dokument](#), ktorý opisuje skutočný priebeh, účel, program, podklady, čas a miesto porady. Záznam z porady vypracúva a rozosiela zvolávateľ porady. [Späť](#)

Zbor rozhodcov

Zbor rozhodcov je zmluvne ustanovená skupina rozhodcov, ktorá v prípade [rozporu](#) uskutoční [rozhodcovské konanie](#) (arbitráž) a vypracuje riešenie rozporu. Vo výstavbových [projektoch](#) môže byť rozhodcom aj osoba doporučená prezídiom Slovenskej asociácie konzultačných inžinierov (www.sace.sk) zmluvným stranám vo výstavbe a následne ustanovená zmluvnými stranami ako člen alebo predseda „Komisie pre riešenie sporov“ alebo ako sprostredkovateľ ([mediátor](#)) za účelom dosiahnutia mimosúdneho vyrovnania v zmysle čl. 20 Zmluvných podmienok [FIDIC](#). [Späť](#)

Zdôvodnenie projektu a programu

Zdôvodnenie projektu alebo programu je poddokument [návrhu projektu](#) alebo [zadania projektu](#) (spresnený v [pláne projektu](#)), ktorý definuje [účel projektu](#) ([programu](#)), [ciele](#) a ich nadväznosti na stratégiu trvalej organizácie, kľúčové ukazovatele [výkonnosti projektu](#), [kritické činitele úspechu](#) projektu, [predpoklady](#) a [obmedzenia](#), dôležité [riziká](#) a [príležitosti](#). Zdôvodnenie [komplexného projektu](#) (programu) sa zvyčajne opiera o [štúdiu uskutočniteľnosti](#).

Zdôvodnenie projektu alebo programu uvádza príčiny vzniku problému alebo príležitosti. Zdôvodnenie projektu alebo programu má porovnať [náklady](#) a riziká zotrvania v súčasnom stave s nákladmi a rizikami navrhovaného projektu. Zdôvodnenie projektu (programu) má zahŕňať:

- [problém](#) alebo [príležitosť trvalej organizácie](#) a navrhované optimálne riešenie,
- [zúčastnené strany projektu](#),
- požiadavky [zúčastnených strán](#) na projekt a jeho ciele,
- [predpoklady](#) a [obmedzenia trvania projektu](#), [prostriedkov](#) a sociálneho, technického, legislatívneho a prírodného prostredia,
- opis všeobecného [prostredia organizácie](#) a jej priorít z hľadiska strategického významu, zákonov a predpisov, predchádzania stratám a znižovania výdavkov,
- rozbor vplyvu [organizačných procesov](#) trvalej organizácie na využívanie [produktu projektu](#) a rozbor vplyvu využívania produktu projektu spätne na organizačné procesy,
- ekonomickú, technickú, sociálno – politickú a ekologickú uskutočniteľnosť komplexného projektu,
- súvisiace projekty a [programy](#).

Zdôvodnenie programu má navyše k zdôvodneniu projektu preukázať, že obsahuje ekonomicky optimálnu kombináciu projektov.

*Poznámka: Ako sme už upozornili v rámci hesla [organizačné procesy](#), v angličtine má slovo „business“ viaceré významy. 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, či dokonca len ako obchod a teda „business case“ len ako „obchodný prípad“** je nevhodné, dokonca často aj máťuce, pretože to vylučuje uplatnenie tohto prvku na riadenie projektov v neziskových (nepodnikateľských) organizáciách. Podobne je máťuce prekladať „business processes“ ako „obchodné procesy“, pretože aj v súkromnom podniku neprebiehajú len obchodné procesy, ale aj napr. výskum, vývoj, investovanie, skladovanie, výroba, riadenie kvality a p. [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 [spôsobilosť 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](#)

Zdroj prostriedku

Zdroj prostriedku je miesto, odkiaľ pochádza [prostriedok](#) (ktorý je tiež často nesprávne označovaný ako „zdroj“). Napr. finančné prostriedky pre projekt môžu pochádzať z vlastných (vnútorných) zdrojov [trvalej organizácie](#) alebo z cudzích (vonkajších) zdrojov, ľudská práca pochádza z [ľudských zdrojov](#), členených napr. profesne, alebo územne atď. Vlastné zdroje sú finančné prostriedky, určené na financovanie [projektu](#), ktoré sú majetkom [obstarávateľa](#) alebo sú v jeho správe (verejné prostriedky). Cudzie zdroje sú rôznou formou požičané finančné prostriedky alebo dotácie, dary a p. [Späť](#)

Zhotoviteľ

Zhotoviteľ je fyzická alebo právnická osoba, s ktorou sa [obstarávateľ](#) dohodol zmluvou o dielo o zhotovení niektorých alebo všetkých [výstupov projektu](#), ktoré majú charakter diela, ktoré ešte nie je zhotovené. Porovnaj: [dodávateľ](#). Jeden generálny alebo hlavný zhotoviteľ môže spolupracovať s ďalšími podzhotoviteľmi. V takom prípade môžu vzniknúť rôzne kombinácie aj zložitých [dodávateľských systémov](#). [Späť](#)

Zhotoviteľ na kľúč

Zhotoviteľ na kľúč je [dodávateľský systém](#), ktorý je založený na jedinej zmluve o dielo [obstarávateľa](#) s odborne komplexne spôsobilou a finančne silnou firmou.

Zhotoviteľom [projektovej dokumentácie](#) aj [zhotoviteľom](#) diela je zvyčajne zväzok firiem. Z nich sú niektoré špecializované na projekčné, či inžiniersko - manažérske a ďalšie na technologické, softvérové a hardvérové činnosti. Môže ísť o trvalý zväzok materskej a dcérskych firiem alebo o dočasné konzorcium pre daný projekt. Materskou firmou alebo vodcom konzorcia býva špecialista na projekčné alebo na komplexné inžiniersko – manažérske činnosti, finančne silná firma a p.

Obstarávateľ si ponecháva iba riadenie zmluvného vzťahu k zhotoviteľovi projektovej dokumentácie aj diela, na ktorého deleguje všetky ostatné činnosti.

Systém zhotoviteľa projektovej dokumentácie aj diela umožňuje obstarávateľovi:

1. znížiť [prácnosť](#) zmluvného zabezpečenia [projektu](#) na minimum,
2. odstrániť nutnosť riešiť [rozpory](#) medzi zhotoviteľom projektovej dokumentácie a zhotoviteľmi diela,
3. využiť vnútorné väzby špecializovaných firiem zhotoviteľa projektovej dokumentácie aj diela na minimalizáciu nákladov životného cyklu projektu projekčne a technologicky previazanými riešeniami,
4. využiť finančnú silu zhotoviteľa dokumentácie aj diela na zníženie nákladov na finančné operácie, súvisiace s projektom.

V systéme zhotoviteľa projektovej dokumentácie aj diela:

1. sa koncentruje [riziko](#) zabezpečenia projektu na jedinú organizáciu bez možnosti kontroly jej práce zhotoviteľom projektantovej dokumentácie (ak zlyhá zhotoviteľ projektovej dokumentácie aj diela, zastaví sa na určitý čas celý projekt a jeho odovzdávanie novým zhotoviteľom môže byť veľmi sťa-

žené nielen neprehľadnosťou vzťahov, sústredených vnútri jedinej veľkej organizácie, ale aj zníženou dostupnosťou projektovej dokumentácie),

2. náročnosť na výber zhotoviteľa projektovej dokumentácie a diela (najmä z hľadiska posúdenia jeho spoľahlivosti z odborného i obchodno – etického hľadiska),
3. úplná strata možnosti využitia cenovej súťaže jednotlivých zhotoviteľov,
4. obstarávateľ stráca možnosť rozdelenia rizika na viacerých účastníkov projektu.

Jedinou na zhotoviteľoch nezávislou kontrolou je buď vlastný personál alebo organizácia špecializovaná na služby [zmluvného riadenia projektu](#).

Riziká z nevýhody č.1 môže obstarávateľ zmenšiť rozložením výberu zhotoviteľa projektovej dokumentácie a diela do dvoch alebo do viacerých etáp projektu. K začiatku projektovej prípravy možno uzavrieť s uchádzačom o dodanie projektovej dokumentácie aj diela len zmluvu o dodaní projektovej dokumentácie. O uzavretí zmluvy na pokračovanie projektu je potom možné sa rozhodnúť až podľa priebehu a výsledku prác na dodaní projektovej dokumentácie. [Späť](#)

Zisk

Zisk (kladný hospodársky výsledok, kladný výsledok hospodárenia) je kladný rozdiel medzi tržbami a [nákladmi](#) za určité obdobie. Záporný rozdiel medzi tržbami a nákladmi za určité obdobie sa nazýva strata. V hodnotení ekonomickej [efektívnosti](#) sa používa buď zisk pred zdanením (brutto zisk) alebo zisk po zdanení (ntto zisk). Zisk pred zdanením vyjadruje celkovú (celospoločenskú) ziskovosť podnikania, zisk po zdanení vyjadruje ziskovosť len z hľadiska podnikateľa. [Späť](#)

Získaná hodnota

Získaná hodnota sú [rozpočtové náklady vykonaných prác](#) ku dňu kontroly „k“, ktoré je zákazník ochotný prevziať a zhotoviteľ preto aj oprávnený fakturovať. Nemýliť si s [pridanou hodnotou](#)! [Späť](#)

Zmena organizácie

Zmena organizácie je jej odpoveď na skutočnú alebo predpokladanú stratu schopnosti plniť poslanie [organizácie](#). Zmena organizácie je súčasťou [životného cyklu organizácie](#). Môže to byť napríklad zmena poslania, hodnôt, produktov, technológií, informácií, podnikovej kultúry a spôsobu práce. Pozri [riadenie zmeny organizácie](#). [Späť](#)

Zmena projektu

Zmena projektu je zmena požadovaného [prínosu projektu](#), zmena [predmetu](#) a [rozsahu](#) projektu, zmena [konfigurácie projektu](#) alebo zmena [spôsobu vykonania činností](#), či celého [projektu](#). Zmena spôsobu vykonania 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 vykonania projektu navzájom súvisia a vplyvajú na zmeny [kvality](#), [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](#).

Pozri aj [neriadená zmena projektu](#). [Späť](#)

Zmenšenie dopadu rizika

Zmenšenie [dopadu](#) rizika je rozhodnutie [manažéra projektu](#) prijať v rámci pasívnej stratégie [zmierňovania rizika](#) opatrenia s cieľom obmedziť škody z [rizika](#), pretože náklady na tieto opatrenia považuje za prijateľné v porovnaní s dopadmi tohoto rizika. [Späť](#)

Zmenšenie pravdepodobnosti rizika

Zmenšenie pravdepodobnosti [rizika](#) je rozhodnutie [manažéra projektu](#) prijať v rámci aktívnej stratégie [zmiernovania rizika](#) preventívne opatrenia s cieľom obmedziť možnosť vzniku rizika, pretože náklady na tieto opatrenia považuje za prijateľné v porovnaní s [dopadmi](#) tohoto rizika. Základným opatrením pre zmenšenie pravdepodobnosti rizika je skrátenie [trvania projektu](#). Čím dlhšie projekt trvá, tým vyššia je pravdepodobnosť výskytu rizika. [Späť](#)

Zmierňovanie rizika

Zmierňovanie [rizika](#) je proces hľadania, plánovania a uskutočňovania [opatrení na zmiernenie rizika](#). Uplatňuje sa pre [neprijateľné riziko](#), ktoré je opakom [prijateľného rizika](#). Pozri [plán riadenia rizík a príležitostí](#). [Späť](#)

Zmluva

Zmluva je právne zaväzujúca dohoda dvoch alebo viacerých strán. Najčastejšie typy zmlúv sú upravené legislatívou, napr. obchodným zákoníkom. Zmluvy podľa obchodného zákoníka sa všeobecne delia podľa rôznych hľadísk. Z hľadiska dohody o cene sa delia na tri veľké skupiny:

- zmluvy s [pevnou cenou](#),
- zmluvy s [úhradou nákladov](#),
- zmluvy na základe hodinových sadzieb (hodinová sadzba obsahuje aj krytie materiálových a režijných nákladov!)

Ďalšie typy zmlúv sú podľa predmetu zmluvy (napr. [zmluva o dielo](#), [zmluva o riadení projektu](#)). Proces spravovania zmluvy je [administrácia zmlúv](#). [Späť](#)

Zmluva o dielo

Zmluva o dielo je právne záväzný [základný dokument](#), definujúci dohodu [obstarávateľa](#) a [zhotoviteľa produktu projektu](#). Pre zmluvu o dielo nie je v [Príručke pre profesionálne riadenie projektov](#) šablóna, pretože tento dokument má vždy špecifický obsah v závislosti od typu zmluvného vzťahu a najmä podľa [predmetu projektu](#). Vzory zmlúv o dielo uvádzajú rôzne pramene, napr. [SACE](#), alebo svetová banka a p. Neoddeliteľnou časťou zmluvy o dielo má byť okrem iných náležitostí vždy projektová dokumentácia diela, ktoré sa má zhotoviť, zmluvný rozpočet na zhotovenie diela a platobné podmienky. [Späť](#)

Zmluva o riadení projektu

Zmluva o riadení [projektu](#) je základný dokument, obsahujúci dohodu [obstarávateľa](#) projektu s fyzickou osobou alebo právnickou osobou, poskytujúcou službu [zmluvného riadenia projektu](#). [Späť](#)

Zmluvná cena projektu

Zmluvná [cena projektu](#) je peňažná suma, dohodnutá [obstarávateľom](#) so [zhotoviteľmi projektu](#) za jeho zhotovenie podľa požiadaviek obstarávateľa, odsúhlasených zhotoviteľmi v [zmluve o dielo](#). Zmluvnú cenu tvorí [celkový rozpočet projektu](#) a rezerva [riadiaceho výboru projektu](#). Táto rezerva je zádržná čiastka pre odstránenie prípadných nedostatkov, zistených pri [prevzatí prác a výstupov](#). Zmluvná cena projektu môže byť dohodnutá ako [cena určená vopred](#) alebo ako [úhrada nákladov](#) alebo ako [cieľová cena](#). Zmluvná cena projektu je súčasťou celkového rozpočtu projektu a tým aj [celkových nákladov projektu](#). Sústavu typov zmluvných cien a ich výhody a nevýhody z pohľadu obstarávateľa zobrazuje schéma:

Kritériá výhod a nevýhod z hľadiska obstarávateľa		Cena vopred		Úhrada nákl.		Cieľ. cena
		Pevná cena	Sklad. cena	Rel. prir.	Abs. prir.	
Investičné náklady	Plánovateľnosť	+	+/-	- -	-	?
	Kontrolovateľnosť	+	+/-	- -	-	+
Zmeny projektovej dokumentácie		-	+/-	++	+	?
Podrobnosť proj. dokumentácie		↑	→	↓	↓	↓
Zainteresovanosť zhotoviteľa		↑	→	↓	↓	?
Kontrola trvania projektu		↓	→	↑	↑	?

Vysvetlivky:			Možnosť zhotoviteľa vyjednávať s obstarávateľom:		
+= výhoda	+/_ = neutrálne	_ = nevýhoda	Ciele	Verejný	Súkromný
++ = silná výhoda	__ = silná nevýhoda	? = dľa okolností	Ekonomické	Slabé	Silné
↓ nízka	→ stredná	↑ vysoká	Mimoekonomické	Silné	Stredné

Dohoda o cene vzniká v rámci príslušnej zmluvy (napr. zmluvy o dielo) alebo priamo zaplatením ceny vo výške, požadovanej predávajúcim. Obstarávateľ musí pri hodnotení efektívnosti projektu počítať s celkovými nákladmi projektu.

Zmluvná cena môže obsahovať rezervu obstarávateľa na ním vyžiadané navyše práce. Manažér projektu môže rozpísať zostávajúcu hodnotu projektu na svojich podriadených ako porovnávaciu základňu nákladov projektu. Späť

Zmluvné riadenie projektu

Zmluvné riadenie projektu je služba špecializovanej právnickej osoby alebo fyzickej osoby, spočívajúca v spúšťaní, plánovaní, uskutočňovaní, kontrole a ukončovaní projektu z poverenia obstarávateľa. Niekedy môže ísť aj o spoluprácu už pri zaraďovaní vnútorného projektu alebo zaraďovaní vonkajšieho projektu do portfólia trvalej organizácie. Zmluvné riadenie projektu má zvyčajne jednu z týchto dvoch foriem: riadenie podľa mandátnej zmluvy a riadenie podľa komisionárskej zmluvy. Späť

Zmluvný nárok

Zmluvný nárok je legitímna žiadosť zhotoviteľa (alebo zadávateľa) o uznanie práva na:

1. dodatočnú úhradu nákladov (finančný zmluvný nárok) za:
 - práce údajne nezahrnuté v predmete zmluvy o dielo alebo
 - za škody a straty v dôsledku činností alebo opomenutí zadávateľa a naopak zhotoviteľa alebo
 - za nezavinené prerušenie prác,
2. predĺženie alebo skrátenie trvania činnosti či trvania projektu, alebo na prerušenie činnosti a projektu a p., na dodržiavanie termínov (časový zmluvný nárok),
3. dodržanie dodávky materiálu (materiálový zmluvný nárok) v požadovanom množstve a kvalite, odstránenie porúch, dodržanie špecifikácií, dodržanie technologických postupov a bezpečnosti podľa príslušných noriem a štandardov.

Legitimita zmluvného nároku sa opiera o zmluvu o dielo vrátane jej platných dodatkov alebo o všeobecne záväznú legislatívu, vzťahujúcu sa na projekt. Žiadosť o zmluvný nárok vypracúva ten, kto si chce uplatniť zmluvný nárok. Ak predpokladané spôsoby riešenia zmluvného nároku alebo očakávané dopady neriešenia zmluvného nároku presahujú právomoci alebo možnosti manažéra projektu, predloží manažér projektu dokument riadiacemu výboru projektu.

Odmietnuté zmluvné nároky sa môžu stať predmetom rozporu. Zmluvný nárok nie je žiadosť

[o zmenu projektu](#). [Späť](#)

Zmluvný rozpočet

Zmluvný [rozpočet](#) je súčasťou zmluvy o dielo a definuje výslednú dohodu o [cene projektu](#) ([zmluvná cena projektu](#)). [Späť](#)

Zodpovedný útvar

Zodpovedný útvar je tá súčasť [trvalej organizácie](#) alebo [organizácie projektu](#), ktorá prevzala zodpovednosť za správne vykonanie určitej [činnosti](#) alebo [práce](#) alebo [úlohy manažéra projektu](#). [Späť](#)

Zoradňovanie činností

Zoradňovanie 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

Pojem zúčastnené strany je synonymom pojmov záujmové skupiny, zainteresované strany. Zúčastnené strany sú fyzické alebo právnické osoby alebo ich skupiny, zainteresované na priebehu a [úspechu projektu](#) alebo osoby, ktorých záujmy sú [projektom](#) kladne či záporne dotknuté. Zúčastnené strany preto môžu projekt podporovať alebo mu klásť odpor. Rozlišujeme priamo zúčastnené strany ([účastníci projektu](#)) a [nepriamo zúčastnené strany](#). Pre [komunikáciu](#) v projekte je dôležitý aktuálny [adresár zúčastnených strán](#).

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

Zvyškové riziko

Zvyškové riziko je [riziko](#), ktoré zostane napriek prijatiu [opatrenia na zmiernenie rizika](#). [Späť](#)

Ž

Žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok

Žiadosť o zmenu projektu alebo [zmluvný nárok](#) je [základný dokument](#) pre navrhovanie [zmeny projektu](#) alebo pre podanie zmluvného nároku. Každá zo [zúčastnených strán](#) môže podať žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok. Len formalizovane dokumentované žiadosti možno spracovať a len žiadosti, schválené [zadávateľom](#) projektu možno uskutočniť. Odmietnuté žiadosti o zmenu alebo zmluvný nárok sa môžu stať predmetom [rozporu](#). Žiadosť o zmenu projektu alebo zmluvný nárok vypracúva ten, kto žiada zmenu projektu alebo si uplatňuje zmluvný nárok. Ak predpokladané spôsoby riešenia zmeny alebo zmluvného nároku alebo očakávané dopady neriešenia zmeny alebo zmluvného nároku presahujú právomoci alebo možnosti [manažéra projektu](#), predloží manažér projektu dokument [riadiacemu výboru projektu](#).

Schválené zmeny sa majú stať dodatkom k [zmluve o dielo](#) alebo kúpnej zmluve a p. [Späť](#)

Životný cyklus organizácie

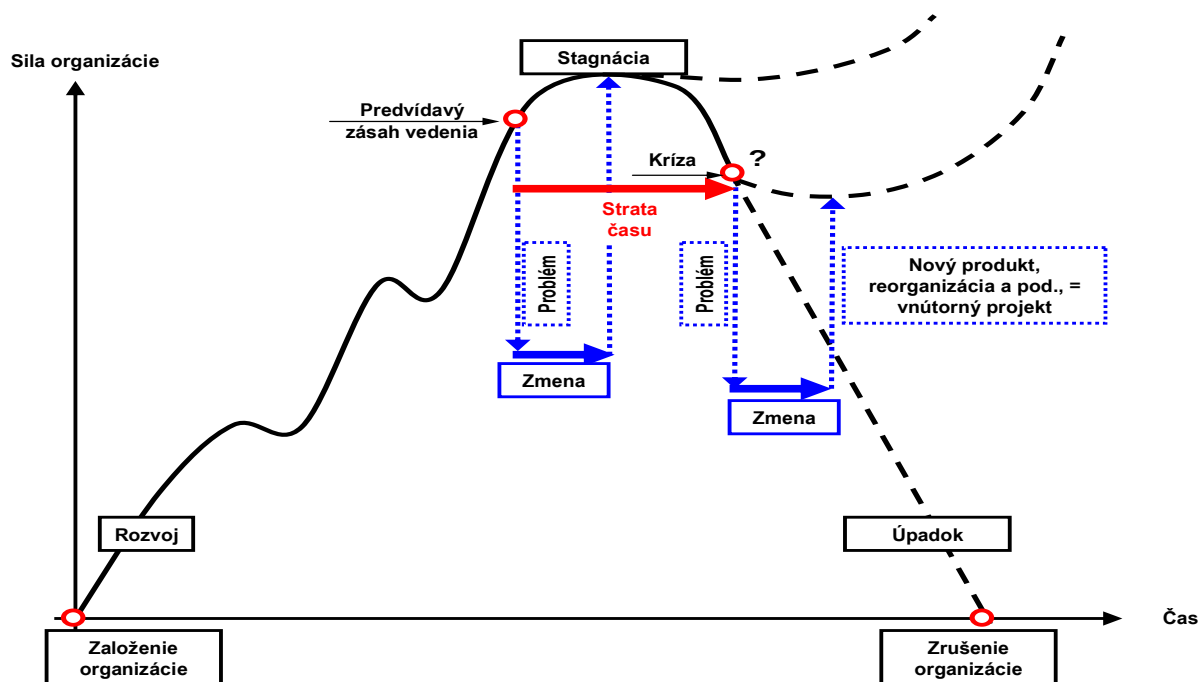
Životný cyklus [organizácie](#) je sled fáz založenia, rozvoja, stagnácie, krízy a buď opätovného rozvoja alebo úpadku a zrušenia organizácie. Životný cyklus organizácie je dôsledkom jej úsilia prispôbiť sa ku zmenám [prostredia organizácie](#).

Životný cyklus [trvalej organizácie](#) sa končí stratou schopnosti alebo vôle plniť jej poslanie. Životný cyklus [dočasnej organizácie](#) ([organizácie projektu](#)) sa končí splnením jej jednorazového účelu alebo priznaním neúspechu či stratou vôle pokračovať v projekte. Keď organizácia stráca schopnosť plniť svoje poslanie, prechádza z fázy rozvoja cez fázu stabilizácie do fázy úpadku. To vyvoláva v organizácii napätie medzi potrebou zmeny a neschopnosťou alebo nechotou nájsť odvahu a prostriedky na uskutočnenie zmeny. Neschopnosť uskutočnenia zmeny môže mať rôzne príčiny, ktoré sa prejavujú vnútor-

ným odporom organizácie voči zmene (zotrvačnosť organizácie).

Obozretné vedenie organizácie tieto situácie predvída a včas spúšťa vhodnú zmenu. To môže byť reorganizácia alebo zmena produktov, prípadne zmena v adresátoch ponuky produkcie organizácie a p. Nedostatočne obozretné vedenie sa vyhýba rozporom medzi zotrvačnosťou a potrebou [zmeny organizácie](#), až kým dôjde ku kríze. To je taký stav organizácie, ktorý bezprostredne hrozí jej rozpadom alebo úplným zánikom. Ak sa podarí krízu zvládnuť, obdobie úpadku nahradí stabilizácia a opätovný rozvoj. Ak sa krízu nepodarí zvládnuť, organizácia zanikne.

Rozpor želaného a skutočného stavu, ktorý si organizácia uvedomuje, je [problém organizácie](#). [Späť](#)



Životný cyklus produktu

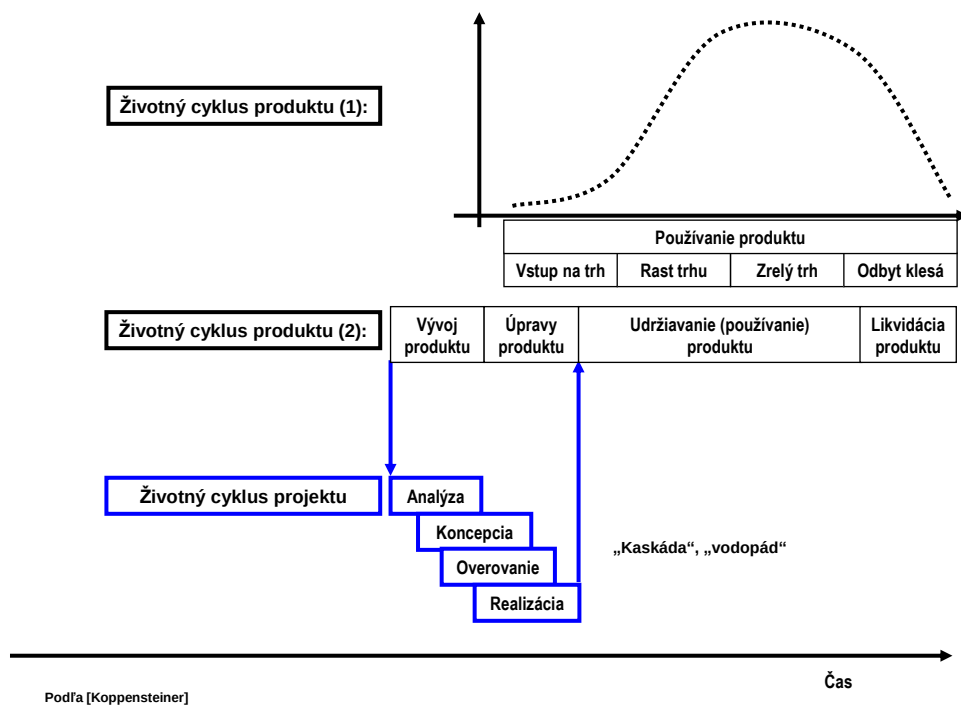
Životný cyklus [produktu](#) je možné definovať z dvoch hľadísk. Z prvého hľadiska je to sled fáz vstupu nového produktu na trh, rast dopytu, stabilizácia dopytu a pokles dopytu až po stiahnutie produktu z trhu. Z druhého hľadiska je to sled fáz vývoja, výroby, používania a likvidácie jedného produktu (napr. stavby alebo informačného systému a p.). Pre jednotlivé [druhy projektov](#) sa používajú rôzne označenia týchto fáz. Životný cyklus produktu je preto potrebné odlišiť od [životného cyklu projektu](#) ktorý je iba časťou životného cyklu produktu, má iný obsah a preto aj iné riadenie. [Predmetom](#) projektov je zvyčajne len fáza vývoja a výroby produktu, samostatnými projektami môžu byť obnova alebo oprava či rekonštrukcia produktu alebo samotná likvidácia produktu. Používanie produktu je objektom procesného riadenia. Životný cyklus produktu a životný cyklus projektu je potrebné odlišiť aj 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. Skladba životného cyklu projektu sa odlišuje podľa toho, čo má byť [výstupom projektu](#). Je teda iná pre výstavbový projekt, iná pre informačno-technologický projekt alebo pre výskumný projekt atď.

Životný cyklus projektu je potrebné odlišiť od [cyklu riadenia projektu](#), ktorý je pre všetky typy projektov rovnaký. Životný cyklus projektu je takisto potrebné odlišiť 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 [spôsobilosť manažéra projektu](#) plánovať a usmerňovať priebeh projektu v čase počas celého jeho životného cyklu s využitím všetkých skupín procesov cyklu riadenia projektu.



[Späť](#)