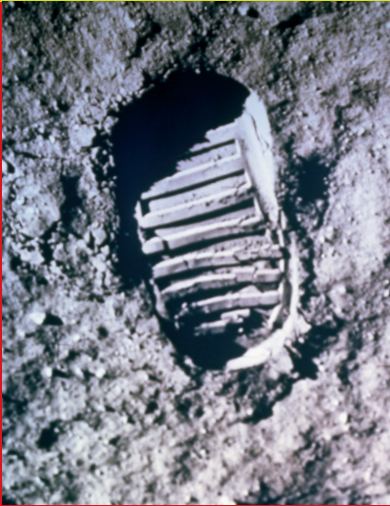




Jan Doležal
a kolektiv

Projektový management



**Komplexně, prakticky
a podle světových
standardů**



Projektový management



**Komplexně, prakticky
a podle světových
standardů**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Ing. Jan Doležal, Ph.D., a kolektiv

Projektový management

Komplexně, prakticky a podle světových standardů

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6133. publikaci

Autorský kolektiv:

Ing. Jan Doležal, Ph.D. – vedoucí autor
Doc. Ing. Branislav Lacko, CSc.
Ing. Martin Hájek, CSc.
Ondřej Cingl
Ing. Jiří Krátký
Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.

Odborní recenzenti:

Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc. – Západočeská univerzita v Plzni
Martin Klusoň – společnost Symphera

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 424
První vydání, Praha 2016
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2016

Ilustrace © Mgr. Kateřina Hamplova, Zuzana Böhmová

Cover Photo © fotobanka allphoto (stopa Neila Armstronga na Měsíci)

ISBN 978-80-271-9067-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-9066-9 (pdf)

ISBN 978-80-247-5620-2 (print)

Obsah

O autorech.....	9
Předmluva.....	12
1. Úvod do projektového managementu	13
1.1 Proč a v jakých případech používat projektové řízení	14
1.2 Co je projektové řízení	16
1.3 Projekt, program, portfolio	17
1.3.1 Co je to projekt	17
1.3.2 Jak poznat projekt	18
1.3.3 Co je to program	20
1.3.4 Hlavní rozdíly mezi programem a projektem	21
1.3.5 Co je to portfolio	23
1.3.6 Vzájemný vztah projektu, programu a portfolia se strategií organizace	24
1.4 Světové standardy a metodiky projektového managementu	27
1.4.1 Project Management Body of Knowledge (PM BoK)	28
1.4.2 PRojects IN Controlled Environments – PRINCE2®	28
1.4.3 IPMA® Competence Baseline – ICB	29
1.4.4 ISO 21 500	30
1.5 Certifikace projektových manažerů a systémů řízení projektů	30
1.5.1 PMI® certifikace	31
1.5.2 IPMA® certifikace	32
1.5.3 PRINCE2® certifikace	33
2. Než s projekty začneme	35
2.1 Projektový přístup jako způsob řízení organizace	36
2.2 Základní role v PPP systému – zainteresované strany	38
2.3 Základní role v projektovém týmu	39
2.3.1 Manažer projektu	39
2.3.2 Garant výstupu	40
2.4 Standardní organizační struktura projektu	41
2.5 Systém řízení projektů v organizaci	42
2.6 Základní organizační modely	46
2.6.1 Útvarové projektové řízení	46
2.6.2 Autonomní projektové řízení	47
2.6.3 Maticové projektové řízení	48
2.6.4 Síťové projektové řízení – projektová organizační struktura	49
2.6.5 Projektová kancelář – rozhraní trvalé a dočasné organizace	50

3. Řízení projektu krok za krokem	53
3.1 Životní cyklus projektu	54
3.1.1 Čas a projekt	54
3.1.2 Fáze řízení projektu	56
3.2 Než je projekt zahájen	64
3.2.1 Zainteresované strany podrobně	65
3.2.2 Řízení zainteresovaných stran	67
3.2.3 Sběr požadavků	72
3.2.4 Strategie projektu	75
3.2.5 SMART cíl	79
3.2.6 Trojimperativ	81
3.2.7 Logický rámec – nástroj pro SMART projekt	83
3.2.8 Předprojektové analýzy a studie	99
3.2.9 Ekonomická analýza projektu	102
3.3 Zahájení projektu	106
3.3.1 Kritéria úspěchu	107
3.3.2 Zakládací (identifikační) listina projektu	109
3.3.3 Proces zpracování zakládací listiny projektu	112
3.4 Plánování (příprava) projektu	112
3.4.1 Řízení projektu – integrace	114
3.4.2 Řízení rozsahu projektu	121
3.4.3 Řízení času v projektu	137
3.4.4 Řízení nákladů v projektu	150
3.4.5 Řízení kvality projektu	154
3.4.6 Řízení lidí a dalších zdrojů v projektu	167
3.4.7 Řízení komunikace projektu	195
3.4.8 Řízení rizik projektu	198
3.4.9 Řízení obstarávání v projektu	237
3.5 Realizace projektu	247
3.5.1 Podávání zpráv o průběhu projektu – reporting	252
3.5.2 Porovnání plánu se skutečností	257
3.5.3 Operativní řízení projektu	281
3.5.4 Krize projektu	293
3.6 Ukončení projektu	297
3.6.1 Ukončení jako proces	299
3.6.2 Ukončení etap a fází	301
3.6.3 Mimořádné ukončení projektu	302
3.6.4 Je ukončení koncem?	304
4. Agilní přístupy	307
4.1 Co znamená řízení projektu „agilně“	309
4.2 Vztah ke konvenčnímu projektovému řízení	310
4.3 Klíčové agilní principy	311
4.4 Metoda Scrum	314
4.4.1 Základní přehled metodiky Scrum	314

4.4.2	Scrum role	315
4.4.3	Scrum postupy a porady	316
4.4.4	Scrum artefakty (nástroje)	318
4.5	Efekty využití agilního projektového řízení	323
4.6	Agile jako plnohodnotná alternativa	324
5.	Když je projektů více	325
5.1	Programový management	326
5.2	Řízení portfolia projektů	330
5.2.1	Role portfolio manažera	332
5.2.2	Přehled procesů pro řízení portfolia projektů	334
5.2.3	Metody a techniky pro řízení portfolia	336
6.	Měkké dovednosti projektového manažera	349
6.1	Vůdčovství	350
6.1.1	Základní pojmy	351
6.1.2	Působnost vůdčovství	351
6.1.3	Účel vůdčovství	352
6.1.4	Charakter vůdčovství	352
6.1.5	Hlavní činnosti při vedení	354
6.1.6	Vedení v průběhu projektu	355
6.1.7	Rozvoj vůdčích schopností a charakteru	356
6.1.8	Situační vedení	356
6.1.9	Různé teorie vedení	358
6.2	Zainteresovanost a motivace	359
6.2.1	Základní pojmy	360
6.2.2	Vybrané teorie motivace	362
6.2.3	Motivace týmu	368
6.2.4	Vybrané typologie týmových rolí	370
6.2.5	Shrnutí	375
6.3	Kreativita a kreativní techniky	376
6.3.1	Brainstorming	378
6.3.2	Brainwriting	379
6.3.3	Myšlenkové mapy	379
6.3.4	Crawford slip	379
6.3.5	Strategie Walta Disneye	380
6.3.6	Metoda strukturovaných porad (walkthrough)	381
6.3.7	Metoda přepnutí (swapping)	381
6.3.8	Metoda šesti otázek	382
6.3.9	Náhodný vstup	382
6.3.10	Překážky kreativity	383
6.4	Orientace na výsledky	385
6.4.1	Očekávání a výsledky	385
6.4.2	Matice důležitý–urgentní	388
6.4.3	Doporučení	389

6.5	Konflikty a vyjednávání	390
6.5.1	Definice konfliktu a varianty jeho řešení	390
6.5.2	Klíčové kompetence manažera pro produktivní řešení konfliktů ..	392
6.5.3	Produktivní řešení konfliktů	393
6.5.4	Vyjednávání	394
6.5.5	Poziční vyjednávání	396
6.5.6	Manipulace a manipulátoři	397
6.6	Sebekontrola, stres a jeho uvolnění	398
6.6.1	Stres	399
6.6.2	Sebekontrola	401
6.6.3	Jak zvládat stres a získávat sebekontrolu	402
6.6.4	Monitorování a nápravná opatření	404
6.7	Prezentační dovednosti	404
Závěr		407
Summary		409
Seznam literatury		410
Rejstřík		413

O autorech

Ing. Jan Doležal, Ph.D. – vedoucí autor

Vystudoval automatizaci a informatiku na Fakultě strojní VUT v Brně, kde dokončil i doktorské studium s tematikou projektového řízení. Projektovému řízení se aktivně věnuje od roku 2001. Je certifikovaným projektovým manažerem IPMA® Level B a také PMI® PMP.

Dříve působil jako specialista na volné noze, krátce jako projektový manažer ve firmě Logos, a. s., a ještě dříve působil několik let ve východočeské společnosti Mikroelektronika, s. r. o., která je dodavatelem systémů odbavování v hromadné dopravě s celosvětovou působností, kde zavedl projektové řízení, zastával pozici vedoucího projektové kanceláře a řídil velké mezinárodní projekty (Evropa, Jižní Amerika).

Dnes je ředitelem a jednatelem společnosti PM Consulting, s.r.o., a je členem několika profesních a odborných sdružení, mj. působí i jako zkoušející v rámci certifikace projektových manažerů podle IPMA®.

Zabývá se především optimalizací systému řízení projektů v organizacích a vývojem simulačních her sloužících jako trénink projektového řízení.



Doc. Ing. Branislav Lacko, CSc.

Vystudoval průmyslový obor výroba letadel na Letecké fakultě Vojenské akademie v Brně roce 1967.

Externí aspiranturu absolvoval na VUT FE v Brně v letech 1977–1982 v oboru technická kybernetika.

Habilitační práci obhájil na VUT FS v Brně v roce 1995 v oboru automatické řízení.

Odbornou praxi získal ve výpočetním středisku TOS KUŘIM v letech 1967–1990, kde pracoval jako programátor, analytik, systémový programátor a vedoucí výpočetního střediska a kde se podílel na podnikových projektech i oborových projektech v rámci trustu Továren strojírenské techniky Praha.

Na VUT v Brně působí od roku 1991. Vyučoval v Ústavu automatizace a informatiky Fakulty strojního inženýrství navrhování informačních a řídicích systémů. Od roku 2005 je výzkumným pracovníkem FSI VUT.

Je členem Společnosti pro projektové řízení, národní členské organizace mezinárodní společnosti International Project Management Association, společnosti rizikových specialistů ASPAR ČR a Českomoravské společnosti pro automatizaci. Zúčastňuje se referáty o projektovém řízení na našich i zahraničních konferencích. Je autorem řady odborných článků o aplikaci projektového řízení v odborných časopisech, autorem vysokoškolských



skript a publikací. Pracoval na řešení několika zahraničních grantů z oblasti projektového řízení a dvou národních projektů.

Spolupracuje s řadou vzdělávacích firem jako externí lektor. Věnuje se aplikaci systémového přístupu na oblast analýzy projektových rizik. Je autorem metody RIPRAN pro analýzu rizik a spoluautorem metody DYPREP pro predikci průběhu projektů.

Je certifikovaným projektovým manažerem IPMA®. Je dlouholetým, aktivním členem Společnosti pro projektové řízení, kde v letech 2006–2010 zastával funkci prezidenta.

Ing. Martin Hájek, CSc.

Vystudoval Fakultu jadernou a fyzikálně inženýrskou na Českém vysokém učení technickém, kde poté pracoval jako výzkumný pracovník. Po několika letech v Ústavu teorie informace a automatizace při České akademii věd působil v letech 1992–2005 již jenom v soukromém sektoru, a to na top manažerských a statutárních pozicích. Získal celou řadu certifikátů z obecného i specializovaného managementu a aplikované psychologie. Od roku 2006 se věnuje koučování, poradenství, trenérské a lektorské praxi, publikační a osvětové činnosti se zaměřením na rozvoj osobního, týmového a organizačního leadershipu.



Ondřej Cingl

Certifikovaný projektový manažer IPMA® Level C, PRINCE2® Practitioner.

Pracuje ve společnosti PM Consulting, s.r.o., jako projektový manažer, trenér projektového řízení a osobní poradce manažerů projektů. Jeho trenérskou specializací je praktické projektové řízení a manažerské dovednosti, zejm. leadership a motivace.

Je (spolu)tvůrcem několika manažerských her, mj. Simulace projektu Pacifická železnice a deskové hry Agilního projektového managementu.

Realizoval projekty v oblasti IT (vývoj aplikací, HW a SW infrastruktura), *business development* (vývoj a uvedení produktu na trh) a projekty rozvoje lidských zdrojů. Závodně běhá ultramaratony a věnuje se lyžování a horolezectví.



Ing. Jiří Krátký

Absolvoval Fakultu ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Je členem Výboru Společnosti pro projektové řízení a certifikovaným projektovým manažerem IPMA® Level C.

Působí jako poradce a lektor ve společnosti PM Consulting, s.r.o. Zabývá se rozvojem projektového řízení v organizacích, vytváří a realizuje kurzy, tréninky a simulační hry pro rozvoj znalostí i dovedností projektových týmů. Má zkušenosti s rozvojem projektového řízení jak ve firmách, tak v neziskových organizacích i veřejné správě.



Je autorem knihy Projektový management do kapsy a on-line vzdělávacích kurzů v projektovém řízení na portálu seduo.cz.

Je držitelem mezinárodních certifikátů v projektovém řízení IPMA® stupeň C, IPMA® Project Management Consultant a Project Management Professional. Působí také jako zkoušející v rámci certifikace projektových manažerů podle IPMA®.

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.

V současné době projektová manažerka sportovních událostí a mnoha organizačních projektů.

Svou praktickou, vědeckovýzkumnou, pedagogickou a publikační činnost zaměřuje do ekonomicko-manažerské oblasti s akcentem na projektové řízení. Je autorkou mnohých článků a publikací z oblasti projektového řízení, stejně tak několika významných knih.

Vystudovala Fakultu stavební Vysokého učení technického v Brně, obor Ekonomika a řízení stavebnictví (2000). V rámci postgraduálního studia na téže fakultě se zaměřila na studium a aplikaci projektového řízení.

Od roku 2002 do 2011 byla odbornou asistentkou na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V letech 2004–2005 zde vedla Ústav podnikové ekonomiky.

V současnosti působí na pozici odborného asistenta na Dubnickém technologickém institutu v Dubnici nad Váhom. Zastává zde pozici vedoucího katedry manažmentu, kde přichází do styku s mnoha vzdělávacími, organizačními a výzkumnými projekty.

Přednáší v bakalářských, magisterských a MBA akreditovaných studijních programech doma i v zahraničí a je lektorkou Projektového a Strategického řízení v několika školicích a vzdělávacích zařízeních.



Předmluva

Držíte v ruce knihu, která je přímým následníkem publikace *Projektový management* podle IPMA[®], která vyšla ve dvou vydáních (2009 a 2012). Při rozhodování o aktualizaci směrem k vydání třetímu se kolektiv autorů domluvil s vydavatelem na tak výrazném přepracování, že vznikla kniha zcela nová.

Hlavní změnou je odklon od struktury standardu IPMA[®] ICB v3.1, který byl učiněn především s ohledem na blížící se aktualizaci tohoto standardu na verzi 4, která bude strukturou značně odlišná, a komplikovaností vazby na takto proměnlivou strukturu.

Uvědomili jsme si, že bude vhodnější strukturovat knihu spíše podle životního cyklu projektu, který v čase nepodléhá dramatickým změnám. Zároveň jsme se rozhodli akcentovat spíše postupy a metody jako takové, neboť jsou průřezově aplikovatelné nejen napříč všemi světovými standardy a metodikami, ale především v každodenní praxi projektového manažera.

Kniha je tedy komplexním aktuálním přehledem metod a technik projektového řízení, bez přímé vazby na některý ze světových standardů, zároveň však je s nimi plně kompatibilní. Snažíme se vyjádřit, jak vnímá danou záležitost IPMA[®] ICB, PMI[®] PM BoK, případně PRINCE2[®], a jaké jsou také naše praktické zkušenosti v dané oblasti.

Pokud tedy hledáte publikaci, která shrnuje většinu světových znalostí a trendů v oboru projektového řízení, doplněnou o praktické zkušenosti z řízení tuzemských projektů, máte tu správnou knihu.

Jsme také přesvědčeni, že jsme kromě praktického pomocníka projektových manažerů vytvořili také poměrně univerzální učebnici, ať už se připravujete ke zkoušce IPMA[®], PMI[®] nebo na některé z našich vysokých škol.

Rád bych na tomto místě poděkoval všem, kteří se na tvorbě knihy podíleli, přispěli jakýmkoliv způsobem nebo trpěli důsledky tvůrčích aktivit autorů (zejména rodinní příslušníci), případně neustálými požadavky a dotazy vedoucího autora. Děkuji i týmu nakladatelství Grada Publishing, nejenom za dobrou práci, ale především za vstřícnost a trpělivost s kolektivem autorů.

V případě jakýchkoliv dotazů nebo připomínek ohledně této publikace a jejího obsahu se na mne prosím neváhejte obrátit. Budu se vše snažit reflektovat v dalším vydání. Moje e-mailová adresa je jd@pmconsulting.cz.

Ing. Jan Doležal, Ph.D.
ředitel a jednatel
PM Consulting, s.r.o.

KAPITOLA 1

Úvod do projektového managementu

Projektový manažer je řemeslo jako každé jiné. Pokud máte zdravotní problém, obvykle navštívíte příslušně atestovaného lékaře. Nikoliv veterináře nebo třeba automechanika.

S projekty je to stejné. Pokud chcete úspěšný projekt, je nejlépe jej svěřit certifikovanému odborníkovi. Tak máte nejvyšší pravděpodobnost (byť ne jistotu) úspěchu, bez zbytečných časových, materiálních a dalších ztrát.

1.1 Proč a v jakých případech používat projektové řízení

Projektové řízení je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce.

Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter. Například stavby různých starověkých monumentů jsou toho dobrým příkladem. Samozřejmě že i v těch dobách se začaly vyvíjet různé metody, postupy a techniky ke zvládnání mimořádných, rozsáhlých a organizačně náročných akcí.

Ovšem oproti současnosti bylo několik zásadních rozdílů. Předně doba byla „pomalejší“. Pokud jste například ještě i v době ne zas tak dávné poslali někam zprávu, dorazila na místo určení tak rychle, jak rychle ji tam byl schopen někdo dovézt. Nějakou dobu pak zabrala tvorba odpovědi, která opět podstatnou dobu putovala zpět. Pokud tedy dorazila. Dnes dorazí e-mail kamkoliv na světě během několika vteřin. Telefonovat lze dnes také snadno po celé zeměkouli, dokonce v reálném čase.

Dále, pokud se vrátíme opět např. do starověku, pro ambiciózní projekty bylo v rozvínutých civilizacích dost a dost zdrojů. A pokud ne, tak se uspořádalo nějaké to válečné tažení, které zajistilo nové otroky, zlato a další prostředky. Ani čas nebyl obvykle příliš velkým omezením. Pyramida pro faraona se budovala obvykle celý jeho život, i desítky let. Katedrály mnoha evropských měst vznikaly dokonce i několik století a po několik generací svých stavitelů.

Dnes jsou projekty silně omezeny jak ve zdrojích, tak i v čase. Dnešní doba je jiná, rychlá, dynamická, vzájemně provázaná. Na mnoho věcí bylo včera pozdě.

Pokud byla například v historii v nějaké oblasti neúroda, sousední oblasti se problémem příliš netýkal. Pokud je dnes neúroda v nějaké oblasti, zvýší to ceny příslušných komodit i na opačné straně zeměkoule během hodin a je obtížné předpovědět, kde všude se dopad takové situace projeví. A podobných událostí se každý den děje velmi mnoho.

Organizace, firmy, podniky a instituce se musí velmi agilně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám, pokud chtějí přežít. To byla jedna z věcí, které naučila západní svět hospodářská krize v třicátých letech 20. století. V dnešní informačně založené společnosti je tato potřeba ještě mnohem silnější. Standardní formy managementu v mnoha oblastech postupně selhávají.

I proto se začal rozvíjet obor projektového řízení, jakožto efektivní nástroj realizace tolik potřebných změn, které různé podniky a organizace postupně začaly realizovat. Přitom nešlo jen o různé organizační změny, výměny technologií apod., ale i o vývoj nových produktů a dosahování ambiciózních cílů – takových, jako bylo přistání člověka na Měsíci.

Postupný rozvoj informačních technologií se poté stal doslova živnou půdou pro rozvoj projektového řízení, které se do té doby používalo především ve stavebnictví a v průmyslu. V oblasti IT byl (a stále ještě je) projektový charakter rozhodující – od vývoje hardwaru přes jednoduché softwarové aplikace až po komplikované informační systémy.

Zhruba od šedesátých let 20. století lze vysledovat i snahy o mezinárodní standardizaci v oblasti projektového řízení – se vznikem mezinárodních projektů a projektových týmů vznikla i potřeba se dobře domluvit a efektivně spolupracovat.

Je třeba vnímat, že projektové řízení neznamená jen používání metod a technik, byť ty základní by měl znát každý projektový manažer. Projektové řízení znamená především určitou filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení.

V jedné knize (Newell, 2002) autor uvádí příběh mladé projektové manažerky, která v devadesátých letech 20. století začínala ve velké IT firmě. Byl jí přidělen menší projekt, který však měl zajistit značný zisk a měl pevně stanovený termín – do roka muselo být vše hotovo. Manažerka se tedy dala do práce. Po několika týdnech si ji zavolal nadřízený manažer a ptal se na stav projektu, respektive na počet řádků napsaného kódu (dříve poměrně často užívané měřítko pro tvorbu software). Manažerka sdělila, že v současné době nemá ani řádek a že se její tým aktuálně snaží popsat požadavky uživatele a začíná plánovat.

To nadřízeného na nějakou dobu uklidnilo a projekt pokračoval. Asi za měsíc se nadřízený opět zeptal na počet řádků kódu. Manažerka začala chápat, že její nadřízený má o projekt velký zájem. Její odpověď zněla, že zatím stále nemají žádný řádek kódu, ale že se věci začínají uspořádat, že už definují výstupy projektu, mají hotovu strukturu rozdělení prací a analýzu rizik. Zatím však žádný řádek kódu. S nadřízeným to poněkud otrásl, ale nic neřekl a odešel.

Takovým způsobem probíhal projekt nějaký čas. Projektový tým mezitím vytvořil plán řízení projektu, sestavil harmonogram a nadřízený manažer byl stále nervóznější.

Nakonec byl projekt hotov po jedenácti měsících, o jeden měsíc dříve, a zákazník i ostatní zainteresované strany byli nadmíru spokojeni.

Nadřízený manažer zorganizoval k úspěšnému ukončení projektu pro celý projektový tým párty. V průběhu večírku si vzal nadřízený manažer naši manažerku stranou a řekl jí, že jí gratuluje k úspěšné a včasné realizaci projektu, ale že kdyby se na začátku nezdržovala s těmi nesmyslnými analýzami a plánováním a rovnou nechala tým psát kód, mohlo to být ještě o dva měsíce rychlejší...

To je odměna, jakou dostanete v případě správného použití projektového řízení v prostředí, pro které je něco takového novinkou, něčím neznámým. Ve skutečnosti jsem se setkal i s reálnými případy, kdy nadřízený manažer nenechal věcem volný průběh a jakékoliv analýzy a plánování rovnou zakázal jako zbytečnou ztrátu času. S následným průběhem projektu, který několikanásobně překročil stanovený limit času i peněz, si tento úvodní krok nespojil.

Řešit věci prostřednictvím projektu či programu samozřejmě není jediným možným způsobem. Dokonce to ani vždy není ten nejvhodnější způsob. Například pokud chcete vyměnit dodavatele kávy do vaší kanceláře, nedává příliš smysl realizovat takovou akci jako projekt. Vhodnější bude pověřit zodpovědného pracovníka provedením takového úkolu. Většina nástrojů projektového managementu je zaměřena na usnadnění komunikace a porozumění v rámci projektového týmu. V případě, že se jedná o úkol pro jednotlivce, jejich aplikace postrádá smysl, je zbytečnou komplikací a nemá žádnou přidanou hodnotu.

Je však velmi vhodné řídit jako projekt akce, které projektem skutečně jsou. Proč? Protože pak má realizace takové akce nejvyšší naději na úspěch. To je vše. Nic více, ale ani méně.

V dalších případech, např. u cyklických procesů je vhodnější jiný způsob řízení, kterým se však zabývají jiné knihy. Tato je o řízení projektů a všem, co s tím souvisí.

1.2 Co je projektové řízení

Projektovým řízením (*project management*) se rozumí soubor norem, doporučení a *best of practice* zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod.

Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.

Zahrnuje především samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.

Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy:

- **systémový přístup** (zvažování jevů v souvislostech);
- **systematický, metodický postup** (řízení různých projektů vykazuje stejné prvky);
- **strukturování problému a strukturování v čase** (rozkládání problému na menší kousky);
- **přiměřené prostředky** (výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku);
- **interdisciplinární týmová práce** (fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit);
- **využití počítačové podpory** (jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti);
- **aplikace zásad trvalého zlepšování** (není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat);
- **integrace** (lidí, procesů, zdrojů, ...).

PMI® smysluplně dělí řízení projektu (a všech podprocesů s tím spojených) do pěti základních oblastí:

- **zahájení (definování)** – definování projektových cílů a účelu, zahájení aktivit;
- **plánování** – naplánování, jak budou splněny požadavky a cíle projektu (které metody a postupy budou použity); specifikace provedení, časového plánu a finančního rozpočtu;
- **vykonání** – realizace výstupů a dodávek naplánovaným způsobem;
- **sledování (monitorování)** – kontrola stavu a postupu projektových prací, aby byly včas zjištěny odchylky od plánu, a ty mohly být zavčas korigovány;
- **ukončení** – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat (odpovídá specifikaci v zadání), a uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace (včetně dokumentace vyhodnocení průběhu projektu).

Rozdělení do pěti manažerských oblastí pokrývá všechny potřebné aktivity a představuje užitečnou koncepční posloupnost. Takto lze pohlížet na celý průběh řízení projektu nebo i na jeho dílčí etapy a případně i jednotlivé činnosti.

1.3 Projekt, program, portfolio

1.3.1 Co je to projekt

Odpověď na otázku „Co je to projekt?“ není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. Problémem je, že v českém jazyce má slovo projekt několik různých významů.

Například práce architekta může být označena jako projekt. Ve stavebnictví je projekt často používaným výrazem, vzpomeňme například profesi projektant, která však s projektovým řízením jako takovým obvykle nemá nic společného. I v dalších oborech se můžeme setkat s označením projekt.

Všechna tato použití mají však často jedno společné, jsou ekvivalentní s označením **návrh** (*design*). Pod výrazem návrh si můžeme například představit:

- specifikaci funkčních parametrů,
- technické řešení,
- výběr použité technologie,
- technickou dokumentaci (výkresy, kusovníky, výpočty atp.).

Zjednodušeně řečeno, výraz návrh často označuje popis výstupu projektu.

V oblasti projektového řízení chápeme termín projekt (*project*) odlišně. Je mnoho různých definic, smysl však mají všechny méně či více totožný.

Například dle IPMA® standardu ICB v3.1: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

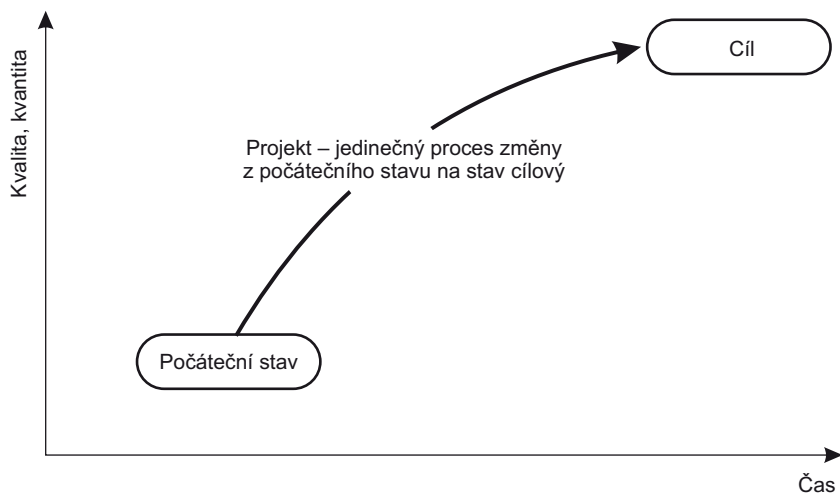
Nebo dle PMI® PM BoK verze 5: „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“

Projekt je v každém případě definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do stavu cílového, viz obr. 1.3.1.

Návrh (*design*) je samozřejmě součástí činností souvisejících s projektem. V některých případech je znám hned od začátku, jindy může být vytvořen až v průběhu projektu. Projekt si můžeme také představit jako určité „obalení“ návrhu vším, co je potřeba k jeho vytvoření – především tedy organizačními, koordinačními, vedoucími a dalšími činnostmi.

Na projekt jako takový je mnohdy dost odlišný úhel pohledu a různé zúčastněné (zainteresané) strany často na projektu vnímají odlišné aspekty a zajímají se o ně. Například pokud použijeme určitou analogii (jejíž princip je však obecně platný), uvažujme projekt jako změnu ze stavu A do stavu B.

Roli, kterou můžeme nazvat třeba investor, v podstatě nezajímá, co se mezi body A a B děje. Investora zajímá především přínos (užitek) po nastolení stavu B. Například v projektu výstavby kancelářského komplexu nějaký subjekt (banka, fond atp.) investuje do daného projektu určitou sumu peněz. Hlavním bodem zájmu je především výnos po dokončení projektu, doba návratnosti, rizikovitost investice apod. Jak probíhá vlastní výstavba a realizace jako taková, není předmětem zájmu – pokud není ohrožen termín nebo návratnost investice prodloužováním termínu apod.



Obr. 1.3.1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového (zdroj: J. Doležal)

Na druhé straně spektra, role, kterou můžeme nazvat realizátor, řeší především technické provedení – návrh. V našem příkladu to mohou být různé stavební a subdodavatelské firmy, které řeší přímo fyzicky stavbu jako takovou. Hlavním předmětem zájmu je, kromě zisku (který není přímo předmětem týkajícím se dané stavby – pokud by nebyl zde, dělalo by se něco jiného), dodržení technických parametrů, správně provedená technologie atd. Budoucí použití výstupu – postavené budovy – natož výnos pro investora, je téměř vždy naprosto mimo předmět zájmu těchto subjektů.

Někde uprostřed se pak pohybuje role, kterou nazvěme developer. Je spojovacím článkem. Na něm je řízení realizátora a zajištění kompatibility výstupu akce s očekáváním investora (tedy v našem příkladu, že postavené kanceláře bude možné a vhodné použít k zamýšlenému účelu, pro danou cílovou skupinu atd.) a dosažení předem definovaného cílového stavu. Tato role provádí většinu organizačních aktivit, koordinaci, komunikaci atp.

V uvedeném rozdělení rolí nejvíce roli manažera projektu odpovídá developer. Názvy investor, developer, realizátor můžeme klidně zaměnit za top manažer, projektový manažer, člen projektového týmu nebo jakékoli jiné označení dle příslušného oboru.

Je velmi podstatné si uvědomit, že než vztah výstupy–cíl je mnohem důležitější vztah cíl–přínosy, který je základní myšlenkou, důvodem, proč je projekt realizován. Tento vztah se velmi často nazývá *business case*.

1.3.2 Jak poznat projekt

Výše uvedená definice je velmi široká a mnoho organizací se tak často dostává k otázce, kdy nebo zda řídit soubor nějakých činností jako projekt.

Obecně vzato je možné vybírat z následujících přístupů k řízení de facto čehokoliv:

- manažerské rozhodnutí,
- pracovní úkol,

- skupinové řešení,
- projekt,
- program.

„Nejjednodušším“ je z tohoto pohledu manažerské rozhodnutí, nejsložitějším program.

Liší se především robustností technicko-organizačních činností, potřebou motivace, vedení, řízení atd. a pro různé záležitosti je vhodný jiný způsob řešení.

Pokud hovoříme o projektu, jsou zapotřebí odlišné postupy a styly řízení než při běžném liniovém managementu a vyžadují od manažera jiné dovednosti a zkušenosti. Projekt je obecně nástrojem změny v dynamickém prostředí, zatímco běžné liniové aktivity managementu jsou obvykle prostředkem optimalizace a zvyšování výkonnosti – v převážně statickém prostředí. Stejně jako je na zatlučení hřebíku vhodnější kladivo, zatímco na zašroubování vrutu bude vhodnější šroubovák, o čemž obvykle nikdo nepochybuje.

Přesto se až překvapivě často akce projektového charakteru neřeší jako projekty i v případech, že by to bylo ku prospěchu věci. Vedoucí pracovníci se někdy zaleknou zdánlivé náročnosti aplikace principů projektového řízení, případně je neznají. Neuvědomují si, že řešení problémů „projektového charakteru“ jednoduššími přístupy v sobě skrývá mnohá rizika a v důsledku vede k neefektivnosti, zbytečné práci, sklouzávání termínů a zvýšené finanční náročnosti, o dalších negativních efektech nemluvě.

I v případech, že se nějakou akcí projektového charakteru podaří úspěšně realizovat prostředky jiného přístupu, neznamená to, že by byla provedena správně a s dostatečnou mírou pravděpodobnosti úspěchu.

Proto je důležité včas rozpoznat, zda se jedná o akci, která by měla být řízena jako projekt. K tomu mohou pomoci tzv. projektová kritéria:

- **jedinečnost cíle** (nejedná se o rutinně opakovanou akci, odlišnost může být např. i v prostředí, lokalitě, personálním obsazení apod.);
- **vymezenost** (termín, rozpočet, zdroje, legislativa, ...);
- **potřeba realizace projektovým týmem** (potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů);
- **komplexnost a složitost** (nejedná se o triviální problém);
- **nadprůměrné riziko** (de facto vyplývá z předchozích atributů – daná věc se v daných podmínkách ještě nedělala, jsou omezeny čas, peníze i zdroje, podílí se na tom celá řada různých lidí a je to složité, takže je vždy dost pravděpodobné, že se něco pokazí).

Pokud zamýšlená akce splňuje daná kritéria, je vhodné ji řídit pomocí nástrojů a postupů projektového řízení, protože ty jsou nastaveny a ověřeny právě pro takové situace. Dá se dokonce říci, že většina nástrojů a metod projektového řízení je určena k tomu, aby se lidé mezi sebou uměli efektivně domluvit a zkoordinovat. Což je přesně to, co je na projektech potřeba.

Typickými projekty jsou například akce typu:

- zavádění systému kvality;
- vývoj a zavádění informačního systému;
- stavebně-investiční akce;

- stěhování (přesun) organizace;
- vývoj nového produktu;
- inovace produktu;
- koncertní turné populární kapely;
- kulturní festival a další, spíše humanitně zaměřené akce;
- výzkumná expedice;
- atd.

Optimální a dobře zvládnutelná doba trvání projektu je do 12 měsíců, delší projekty jsou rizikovější, mají větší sklon ke sklouzávání jak v termínech, tak v rozpočtu. Je tomu tak např. i z důvodu postupného vyčerpání projektového týmu (únavy, vyhoření).

Pokud se jedná o velmi komplexní projekt, s dobou trvání přesahující uvedený jeden rok, je vhodné jej rozdělit na několik podprojektů, které již uvedený parametr splňují a dohromady dosahují cíle komplexního projektu.

Projekty se také mohou sdružovat v programech nebo portfoliích, kterými se zabývají následující podkapitoly.

1.3.3 Co je to program

Dle standardu ICB v3.1 je program: „*Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.*“

Standard PM BoK v5 definuje program jako definovanou skupinu souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit, které jsou společně koordinovány tak, aby mohly být získány přínosy nedosažitelné individuálním řízením (bez vzájemné koordinace). Podle PM BoK mohou programy zahrnovat prvky relevantní práce, která je mimo rozsah jednotlivých projektů. Projekty pak mohou nebo nemusí být součástí programů, programy však budou vždy obsahovat projekty.

Program tedy není složitý, komplexní projekt. Jedná se o kvalitativně jinou záležitost. Zatímco projekty, včetně těch komplexních se zaměřují na realizaci konkrétních a poměrně dobře specifikovaných výstupů, management programu je především o vzájemných vazbách uvnitř i vně programu, řízení změn, řízení konfigurace apod. Cílem programového řízení je vzájemný soulad a synergie jednotlivých prvků programu tak, aby byly dosaženy strategické přínosy.

Příkladem programu může být vybudování sídla nějaké velké organizace a přesun této organizace do nového působiště. I jen část takového programu, věnovaná např. IT, bude velmi komplexní záležitost. Zřejmě bude obsahovat projekty na vybudování samotné infrastruktury, nastavení serverů, aplikací, migraci uživatelů, dat atd., a to vše samozřejmě s dodržением všech bezpečnostních a technologických standardů (které se také v čase mění).

Nebo pokud by se jednalo o modernizaci systému prodeje nějaké firmy, může to zahrnovat projekty jako standardizace a centralizace IT systému prodeje, projekt optimalizace logistiky a třeba i projekt úpravy kariérního řádu zaměstnanců prodeje. Což jsou vše pro-