

# PROJEKTOVÝ MANAGEMENT V PRAXI

**Naučte se řídit  
projekty!**

Jan Doležal  
Jiří Krátký

# Certifikace projektových manažerů dle standardu IPMA®

Certifikace projektových manažerů dle **IPMA jako jediný certifikát na trhu** garantuje posouzení způsobilosti kandidáta pracovat jako projektový manažer.

Díky promyšlenému a celostně koncipovanému **kompetenčnímu** modelu certifikát prověřuje znalosti i schopnosti.

**Certifikace je testem způsobilosti** práce v projektovém prostředí, v řízení týmu, projektu, programu i portfolia.

Certifikace **IPMA není nijak oborově zaměřena**, je proto využitelná ve všech oborech, kde je projektové řízení významné.

Certifikace osvědčuje jejího nositele ze znalosti a schopnosti použití třech základních oblastí dovednosti:

- **Technické** (techniky plánování a řízení v pohledu času, financí, zdrojů, rizik i kvality, procesy životního cyklu projektu apod.)
- **Behaviorální** (vyjednávání, řízení a motivace týmu, práce se stresem apod.)
- **Kontextové** (souvislost projektu a strategie společnosti, právní, kulturní a další aspekty apod.)

## Stupně certifikace IPMA

**A Certifikovaný ředitel projektů**  
(IPMA Level A® Certified Project Director)

**B Certifikovaný projektový senior manažer**  
(IPMA Level B® Certified Senior Project Manager)

**C Certifikovaný projektový manažer**  
(IPMA Level C® Certified Project Manager)

**D Certifikovaný projektový praktikant**  
(IPMA Level D® Certified Project Management Associate)

Kontaktní údaje SPŘ

Společnost pro projektové řízení, z. s.  
Zemědělská 5  
613 00 Brno  
Tel.: +420 545 136 020  
e-mail: info@cspr.cz, info@ipma.cz  
www.cspr.cz | www.ipma.cz



**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. – hlavní autor**  
**Ing. Jiří Krátký**

**Projektový management v praxi**  
**Naučte se řídit projekty!**

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 6411. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Hana Borovská, Ph.D.  
Grafická úprava a sazba Štěpán Böhm  
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2017  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2017

ISBN 978-80-271-9496-4 (ePub)  
ISBN 978-80-271-9495-7 (pdf)  
ISBN 978-80-247-5693-6 (print)

# OBSAH

<b>O autorech</b> .....	7
<b>Předmluva</b> .....	9
<b>Úvod</b> .....	11
<b>1. Co je to projekt a další základní pojmy</b> .....	13
1.1 Projekt a jeho charakteristiky .....	15
1.2 Co je to projektové řízení? .....	17
1.3 Projektové role .....	18
1.4 Projektem krok za krokem .....	19
<b>2. Předprojektová příprava</b> .....	25
2.1 Zdůvodnění projektu ( <i>business case</i> ) .....	30
2.2 Projektový záměr .....	35
2.3 Logický rámec .....	38
<b>3. Zahájení projektu</b> .....	47
3.1 Zakládací listina projektu .....	50
3.2 Nastavení odpovědností a pravomocí projektových rolí .....	56
3.3 Identifikace a zjištění zájmů a očekávání zainteresovaných stran .....	58
<b>4. Jak vést nejen první poradu týmu?</b> .....	67
<b>5. Jak projekt naplánovat?</b> .....	77
5.1 Plánování věcného rozsahu projektu .....	80
5.2 Sběr požadavků .....	82
5.3 Jak sestavit WBS? .....	84
5.4 Popis pracovních balíků .....	90
5.5 Plánování času a nákladů .....	93
5.6 Další oblasti plánu řízení projektu .....	106
5.6.1 Kvalita projektu .....	108
5.6.2 Lidé a další zdroje v projektu .....	110

5.6.3 Komunikace v projektu .....	118
5.6.4 Projektová rizika .....	120
5.6.5 Nákupy externích služeb a zboží .....	128
<b>6. Realizace projektu .....</b>	<b>133</b>
6.1 <i>Kick-off</i> projektu .....	139
6.2 Operativní řízení projektu .....	141
6.3 Krize .....	146
6.4 Vyjednávání .....	150
6.5 Agilní přístup .....	154
6.5.1 Seznam požadavků .....	155
6.5.2 Agilní plán .....	156
6.5.3 První revize sprintu .....	158
6.5.4 Druhá revize sprintu .....	159
6.5.5 Na konci vývoje .....	160
<b>7. Ukončení a vyhodnocení projektu .....</b>	<b>163</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>169</b>
<b>Zdroje .....</b>	<b>171</b>

# O AUTORECH



## **Ing. Jan Doležal, Ph.D. – hlavní autor**

Je ředitelem a jednatelem společnosti PM Consulting, s. r. o., členem několika profesních a odborných sdružení a 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 a průběžně řídí různé menší i větší projekty. Má zkušenosti s projekty z IT, strojírenství, elektrotechniky, akademického i veřejnoprávního sektoru. Je hlavním autorem několika knih o projektovém řízení, např. *Projektový management*

nebo *5 kroků k úspěšnému projektu*.

Dříve působil jako specialista na volné noze a krátce jako projektový manažer ve firmě Logos, a. s. Předtím pracoval 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).

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.



## **Ing. Jiří Krátký**

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 online vzdělávacích kurzů v projektovém řízení na portálu seduo.cz a spoluautorem knih *Projektový management* a *5 kroků k úspěšnému projektu*.

Je držitelem mezinárodních certifikátů v projektovém řízení IPMA® stupeň C, IPMA Project Management Consultant® a Project Management Professional (PMI PMP®). Působí jako viceprezident Společnosti pro projektové řízení, která je národní asociací projektových manažerů, a jako zkoušející v rámci certifikace projektových manažerů podle IPMA. Je také certifikovaný PRINCE2 Practitioner a trenér kurzů přípravy ke zkouškám PRINCE2.





# PŘEDMLUVA

S pojmy projekt či projektový manažer se v současné době setkáváme velmi často. Přesto zdaleka ne všichni vědí, že se z pohledu organizace práce a realizace změn jedná o přesně definované pojmy s jasným významem. Projekt není cokoliv, co zrovna někoho napadlo tak pojmenovat, a projektový manažer není kdokoliv, kdo se něčím takovým právě zaobírá.

Již od padesátých let dvacátého století je projektový manažer vnímán jako definovaná profese a řízení projektu jako určité řemeslo, které má svá pravidla a nástroje. Pokud se s nimi chcete seznámit, držte v ruce tu správnou knihu, ve které se vám budeme snažit čtivou formou přiblížit základní principy, nástroje a postupy projektového řízení. Jestliže řídíte menší projekty, bude vám to pravděpodobně zcela stačit. A až se dostanete k větším akcím, budete mít velmi dobré základy.

Pomocí příběhu vzniku a realizace malého projektu v malé organizaci vás provedeme životním cyklem projektu. Děj je založen především na rozhovorech Petra a Kristýny, majitelů pražírny kávy, kteří ve svém podniku potřebují udělat významnější změnu, a Karla, který je zkušeným projektovým manažerem a poradcem. Karel pomáhá Petrovi naučit se roli manažera projektu a zvládnout celý projekt od jeho úvodní definice až po vyhodnocení a realizaci.

Pro větší přehlednost jsme na konec každé kapitoly zařadili souhrn doporučení pro vás a vaše projekty. Zkušenější čtenář zřejmě pozná, že Karel vychází z procesů popsaných v jednom z celosvětově nejrozšířenějších standardů projektového řízení – *Project Management Body of Knowledge*® (*PM BoK*®) od Project Management Institute® (*PMI*®). Je to podobnost jistě ne náhodná, protože *PM BoK*® vychází z praxe a je souhrnem těch nejlepších doporučení pro přípravu a řízení projektů. Proto Karel dost dobře ani nemůže navrhnout postupy, které by se nějak zásadně odlišovaly.

Nemusíte se však obávat přílišné složitosti. Veškeré kroky a postupy jsou adekvátně přizpůsobeny a zjednodušeny, především na základě vlastních zkušeností autorů. Oba mají oba více než desetiletou praxi s přípravou a řízením malých i velkých projektů.

Děkujeme Danielu Kolskému a Ester Tomáškové z pražírny mamacoffee za to, že nám dali nahlédnout do tajů dovozu kávy. Díky mamacoffee vychází projekt, o kterém vyprávíme, z reálné situace. Samozřejmě, že i v naší knize platí, že jakákoliv podobnost se skutečnými osobami či událostmi je čistě náhodná.

Přejeme vám mnoho úspěchů při přípravě a realizaci vašich projektů. Pokud budete mít jakýkoliv dotaz nebo připomínku k této knize, napište mi na e-mail [jd@pmconsulting.cz](mailto:jd@pmconsulting.cz). Rád vám odpovím.

v Chocni 15. 8. 2016

Jan Doležal



# ÚVOD

„Tržby naší pražírny klesly o 15 % proti loňskému roku,“ oznámil znepokojeně Karel Kristýně.

„Je to vážné?“ zeptala se Kristýna.

Byla z této zprávy smutná. Firmu s Petrem založila před třemi lety, poté, co strávila nějaký čas touláním se po světě s batohem. Během svých cest objevila kouzlo kávovníkových plantáží, táhnoucích se po kopcích Jižní Ameriky.

Po návratu do svého rodného okresního města chtěla začít podnikat v něčem, co ji baví, a rozhodla se pro pražírnu kávy a malou kavárnu. Shodou okolností potkala v té době svého spolužáka ze studií Petra, který měl obchodní talent. Slovo dalo slovo, a když se podařilo získat i investora z řad místních podnikatelů, mohl být podnik založen. Tak vznikla pražírna a kavárna Zlatý velbloud. Pojmenování bylo zvoleno podle historického názvu domu, který zdědila Kristýna po babičce a v němž firma získala zázemí.

Kristýna řídí provoz kavárny a pražírny, Petr má na starost prodej pražené kávy velkoodběratelům. Díky rostoucímu zájmu lidí o čerstvě praženou kávu z lokální pražírny se káva Zlatý velbloud prodává ve 21 obchodech zdravé výživy a je možné ji ochutnat v 7 kavárnách. Příímý prodej probíhá prostřednictvím vlastního e-shopu. Kávu odebírá také 23 firem a organizací v okolí.

„Zatím jsme stále v zisku, ale jestli půjde o trend... Zdá se, že ke konkurenci přešly tři obchody a jedna kavárna. Musíme s tím něco udělat!“ pokračoval Petr.

„Hm... bude to chtít nějakou změnu, nějaký nový impuls,“ zamyslela se Kristýna.

„To ano. Musíme to promyslet. Ale až zítra. Teď už sebou musíme hodit, máme domluvenou tu večeři s Karlem.“

Petr popadl kabát, pomohl Kristýně a vydali se do nedaleké restaurace, kde už na ně čekal Karel, jejich kamarád z vysoké školy.

Po výměně různých informací se rozhovor stočil i ke stavu podniku Kristýny a Petra.

„Možná by nám pomohlo změnit vizuální styl, být atraktivnější nebo tak něco... Viděl jsem nové obaly od konkurence a jsou moc hezké,“ začal vymýšlet Petr.

Kristýně se nápad líbil.

„Tak se do toho hned zítra pustíme, etiketa by měla být hodně zelená...“ rozjela se Kristýna.

„Moment, lidi! Takovou věc byste měli realizovat jako projekt,“ doporučil jim Karel.

„Projekt? Jak jako projekt?“ zeptala se zmateně Kristýna.

„No, ve firmě, kde pracuji, se řeší významné změny formou projektu,“ informoval je Karel.

„Měli jsme na to kdysi i školení, kde nám říkali, že projekt je ‚dočasné úsilí podniknuté k vy-

tvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku,“ pokračoval. „To se krásně hodí i pro tu vaši kávovou záležitost.“

„Ale my přece nic nevytváříme... my jen chceme změnit svůj vizuální styl,“ poznamenal Petr.

„Jasně, že nevyrobíte jako třeba továrna. Ale tvoříte výsledky, poskytnete služby. Káva vyrostete, někdo ji sklídí, dopraví vám ji, vy ji upražíte a dáte na trh. K tomu zajistíte odpovídající servis. Pokud chcete změnit svůj vizuální styl, je to právě takový jedinečný výsledek z té definice,“ vysvětloval Petr. „Víte co? Teď už budu muset jít, ale jestli chcete, můžeme se zítra sejít a probrat to. Rád vám pomůžu, protože mám vaši kávu moc rád a vás taky,“ nabídl se.

„Tak zítra,“ rozhodla Kristýna a tušila, že ji i Petra čeká spousta nových věcí.

# 1

## CO JE TO PROJEKT A DALŠÍ ZÁKLADNÍ POJMY

Po přečtení této kapitoly budete:

- umět definovat projekt;
- znát hlavní charakteristiky projektu;
- ovládat klíčové pojmy projektového řízení;
- znát, jaké jsou nejdůležitější projektové role a jejich obsah;
- schopni popsat, z jakých kroků se skládá řízení projektu.



## 1.1 Projekt a jeho charakteristiky

„Ahoj! Pojdme se podívat na ten váš projekt,“ pozdravil Karel druhý den odpoledne a nechal se uvést do kanceláře, která rovněž sloužila jako místo pro jednání a porady.

„No, projekt...“ zatvářil se Petr pochybovačně. „Proč to vlastně komplikovat? Nemůžeme to prostě rovnou udělat?“ ptal se.

„To by samozřejmě taky šlo,“ uznal Karel. „Jenomže, jak vyplývá i z mých zkušeností z firmy, když se takové věci řeší jako projekt, probíhá to ve větším klidu a je vyšší pravděpodobnost úspěchu.“

„To znamená, že taky nemusíme uspět?“ ptala se Kristýna.

„No samozřejmě!“ potvrdil Karel.

„Ale jak to? Když se přece rozhodneme změnit svůj vizuál, prostě to uděláme a hotovo, ne?“ nenechala se Kristýna odbýt.

„To máš pravdu. Ale jak vlastně poznáš, jestli je to udělané dobře? Jak poznáš, že to byla přínosná investice času a peněz?“ ptal se Karel. „Co vlastně znamená změna vizuálního stylu?“ pokračoval.

„No, to je přece jasné,“ odpověděla Kristýna. „To znamená, že se změní etikety na našich balíčcích kávy.“

„Aha, a do kdy by to mělo být?“ ptal se dál Karel.

„Včera bylo pozdě,“ zapojil se Petr.

„Takže co nejrychleji,“ upřesnil to Karel. „Zeptám se ještě jinak. Jak si představujete úspěšnou změnu vizuálního stylu? Co si od toho slibujete?“

„No... aby nám to pomohlo. Musí se to projevit všude a musí se to zákazníkům líbit,“ zamyslel se Petr.

„Dobrá. Takže to asi bude obnášet víc věcí než jen změnu etikety pytlíků vystavených v kavárně, že?“ ptal se dál Karel.

„To asi ano. Bude to chtít změnit i věci na webu, možná něco v interiéru, tiskoviny a tak dále,“ přitakala Kristýna.

„Fajn. Takže tu máme opravdu projekt! I podle definice,“ prohlásil Karel vítězným tónem.

„Jak to – podle definice?“ nechápal se Petr.

„No, je to pro vás něco nového, jedinečného?“ pokračoval Karel v otázkách.

„Různé dílčí změny vizuálu jsme už zaváděli, ale nikdy ne takhle komplexně, s tím nemáme žádné zkušenosti,“ přiznala Kristýna.

„Hm. A je vám jedno, kolik za změnu vizuálu utratíte a kdy k tomu dojde?“ lehce provokoval Karel.

„No to v žádném případě!“ odmítl kategoricky Petr. „Podle mých propočtů si nemůžeme dovolit investovat víc než 450 000 korun a musí to být do půl roku. Jinak nezvrátíme negativní trend.“

„Výborně! Už se nám to začíná rýsovat,“ zaradoval se Karel. „Tak dál: Bude na tom pracovat samostatně někdo z vás dvou?“

„Jé, to ne, to bychom nezvládli,“ řekla Kristýna. „Počítám, že na tom budeme dělat oba s Petrem a taky že budou spolupracovat naši ostatní zaměstnanci.“

„OK, takže to bude menší tým. Jak složité to celé podle vás bude? Zvládnete to za den?“

„No... to asi ne. Ono vlastně bude potřeba vyřešit docela dost věcí. Nebude to na jedno odpovědné,“ zamyslela se Kristýna.

„A může se v průběhu realizace i něco pokazit?“ pokračoval Karel.

„No jistě, něco se pokazí vždycky,“ mínil Petr.

„Perfektní. Takže splňujete se svou akcí všechna projektová kritéria,“ prohlásil Karel. Vstal a napsal na bílou tabuli seznam:

### *Základní charakteristiky projektu, které jej odlišují od rutinní práce*

- *Projekt je jedinečný*
- *Projekt je vymezen v čase, penězích a zdrojích*
- *Projekt je realizován týmem lidí z různých částí organizace*
- *Projekt je složitý a komplexní úkol*
- *Projekt je rizikový*

„Sice to nebude tak velký projekt, jako řešíme u nás ve firmě, ale v zásadě to sedí. Takovou akci je vhodné řídit jako projekt,“ uzavřel Karel.

„Aha, takže je na to nějaká příručka, jak to dělat?“ zajímal se Petr, který uznal, že dané parametry komplexní změna vizuálního stylu splňuje.

„Tak jednoduché to zase není,“ zklamal jej Karel. „Existují určitá doporučení a principy, kterých je vhodné se držet, ale není to žádný podrobný návod, jak řešit konkrétně váš projekt. Například si nedovedu představit, že byste používali stejné nástroje jako my v naší firmě, protože by pro vás byly zbytečně složité.“

„Takže nám to nakonec nepomůže?“ zatvářila se Kristýna zklamaně.

„To jsem říct nechtěl,“ bránil se Karel. „Jen jsem vás chtěl upozornit na to, že postupy popisované v projektovém řízení, jak se této problematice říká, vás samy o sobě nespasí. Váš zdravý rozum a vaši invenci nic nenahradí, jasné?“

„V pořádku. Tak nám o tom projektovém řízení řekni víc,“ požádala ho Kristýna.



## 1.2 Co je to projektové řízení?

„Projektové řízení by se dalo popsat jako soubor pravidel, postupů, metod a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat společné úsilí tak, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas, pro správného zákazníka a to vše s omezenými zdroji,“ začal poněkud obsírně Karel.

„Počkej, to zní jako přednáška ve škole,“ přerušil jej Petr, který se obával určité nepraktičnosti toho, co bude následovat.

„Petře, je to právě naopak!“ ujistil jej Karel. „Projektové řízení nemá ve své podstatě vlastně žádnou teorii. Postupy a nástroje, které jsou doporučovány světovými asociacemi projektových manažerů, byly tvořeny od poloviny dvacátého století v praxi a osvědčily se mnoha lety používání v různých oborech! Od tvorby webu po stavbu tovární haly.“

„Až tak?“ ozvala se Kristýna.

„Až tak,“ potvrdil Karel. „Všechno, co vám budu doporučovat, se už v praxi mnohokrát osvědčilo jako postup, který vede s nejvyšší jistotou k zadanému cíli.“

„To zní dost ambiciózně,“ podotknul Petr.

„No, ono to s tou úspěšností samozřejmě není stoprocentní,“ připustil Karel. „Ale ze všech možných způsobů, jak takové akce řešit, vychází projektové řízení nejlépe. To je prostě fakt a já sám jsem si to na vlastní kůži dostatečně ověřil.“

„Dobře. Budeme ti věřit,“ rozhodla Kristýna. „Čím začneme?“

„Nejdříve si pojďme ujasnit několik pojmů, abychom si později dobře rozuměli,“ vyzval je Karel a vytáhl z tašky tištěnou tabulku:

### Klíčové pojmy

<b>Projekt</b>	Jedinečná skupina kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle či výsledku.
<b>Projektové řízení</b>	Používání znalostí, dovedností, metod a nástrojů k tomu, aby byly projekty úspěšné.
<b>Cíl projektu</b>	Stav, do kterého se chceme realizací projektu dostat. Jedná se o výsledek úsilí projektového týmu.
<b>Přínosy</b>	Užitky, které se mohou dostavit s časovým odstupem po úspěšném naplnění cíle projektu. Obvykle jsou důvodem pro realizaci projektu. Přínosy nemohou být zároveň cílem projektu. Bývají označovány jako účel, přínosy, benefity.
<b>Výstupy/produkty</b>	Konkrétně popsáný výsledek činnosti, etapy nebo projektu. Výstup je schvalován zákazníkem nebo sponzorem projektu.

<b>Riziko</b>	Nejistá událost, která, pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu.
<b>Zdroje</b>	Lidé, finance, zařízení nebo infrastruktura (dokumenty, znalosti, informační technologie), které jsou zapotřebí k vykonávání projektových činností.
<b>Činnost/aktivita</b>	Operace nebo skupiny operací, které jsou realizovány v rámci projektu a mohou mít stanovenou dobu trvání, očekávané náklady a požadavky na zdroje. Výsledkem činnosti nebo skupin činností je výstup projektu.

## 1.3 Projektové role

„Je tam dost pojmů, kterým ne úplně rozumím,“ připustila Kristýna, když si tabulku přečetla.

„Však si všechno řádně vysvětlíme, ano? S čím máš největší problém?“ zeptal se Karel.

„No, kdo je to například ten sponzor projektu? To jsem nikdy neslyšela,“ odvětila Kristýna.

Karel vytáhl z tašky další vytištěné papíry, krátce je prošel a nakonec vytáhl ten, který hledal.

„Tady jsem upravil naši firemní směrnici pro vaše potřeby. Podívej se na to,“ podal Karel papír Kristýně a jeho další kopii i Petrovi.

Oba kavárníci se začeti do popisu projektových rolí:

### Projektové role – popis

#### Sponzor projektu

Roli sponzora projektu zastává obvykle člen vrcholového vedení organizace, protože musí mít dostatečnou pravomoc ke strategickému rozhodování v projektu a představuje propojení projektu s managementem organizace. Sponzor zastupuje zájem vlastníka projektu, je zodpovědný za smysluplnost projektu. Sponzor je jmenován v zakládacím listině projektu (*project charter*), která slouží jako odrazový můstek pro plánování projektu.

#### Zákazník projektu

Pod pojmem zákazník nebo také zadavatel myslíme osobu nebo organizaci, která si zadala realizaci projektu. Zákazník definuje požadavky na to, co má být projektem dodáno, přebírá a akceptuje výstupy či výsledky projektu. Zákazník bývá odpovědný za dosažení přínosů projektu. Role zákazníka může v mnoha případech splývat s rolí sponzora.

#### Manažer projektu

Manažer projektu je osoba zodpovědná v první řadě za dosažení stanoveného cíle projektu a dodržování pravidel, která jsou pro řízení projektů stanovena. Jeho úkolem je koor-

dinovat projektový tým tak, aby byl vytvořen plán projektu a projekt úspěšně realizován. Řídí změny, rizika, řeší problémy a podává zprávy o postupu sponzorovi projektu.

### **Člen projektového týmu zodpovědný za výstup (garant výstupu)**

Člen projektového týmu může být zodpovědný za dodání jednoho či více výstupů projektu, a to v souladu se stanovenými požadavky, včas a v rámci rozpočtu. Podává zprávy o postupu na svěřeném výstupu manažerovi projektu.

„Upřímně řečeno, si něco takového nedovedu v naší pražírně moc představit,“ pronesl rozpačitě Petr. „Vždyť je nás dohromady deset i s obsluhou v kavárně. Nikdy jsme si nehráli na nějaká písemná zadání úkolů a ani si nemyslím, že by to byl dobrý nápad,“ pokračoval.

„Ani mně se do nějakého papírování moc nechce, zní to strašně složitě,“ přidala se Kristýna.

„Klid, však si to všechno zjednodušíme, ano? Nejde o to vytvořit nějaký dokument, papír pro papír nebo si říkat velkými funkcemi. Jde o to si věci promyslet a dám jim určitý řád. V některých případech pomáhá si věci napsat a strukturovat, aby se o nich dalo přemýšlet a lidi se mezi sebou domluvili. To je celé,“ uklidňoval je Karel. „Projekt je prostě jiný než vaše běžná činnost, takže se na něj musí trochu jinak. Určitě to zvládnete,“ ujistil Karel Petra s Kristýnou.

„Kdo z vás dvou bude vlastně projekt řídit?“ ptal se dál Karel.

„No, nejspíš oba. Nějak se o to podělíme,“ navrhla Kristýna.

„To není dobré,“ oponoval Karel. „Zodpovědnost a zároveň pravomoc by měla být i u malého projektu jasně daná. Kristýno, budeš mít čas být na všech jednáních projektu a koordinovat všechny do něj zapojené lidi?“

„Tak to ne, mám moc běžné práce s řízením chodu pražírny a kavárny,“ zamyslela se Kristýna.

Po chvíli ticha se ozval Petr: „Už asi vím, kam míříš. Kristýna chce být u projektu a mít nad ním přehled a vrcholovou kontrolu, ale nemá moc času se mu věnovat. Já si naproti tomu můžu své aktivity přeskupit tak, abych se mohl věnovat koordinaci projektu. Kristýna by tedy měla být něco jako sponzor projektu, zatímco já jej budu řídit, správně?“

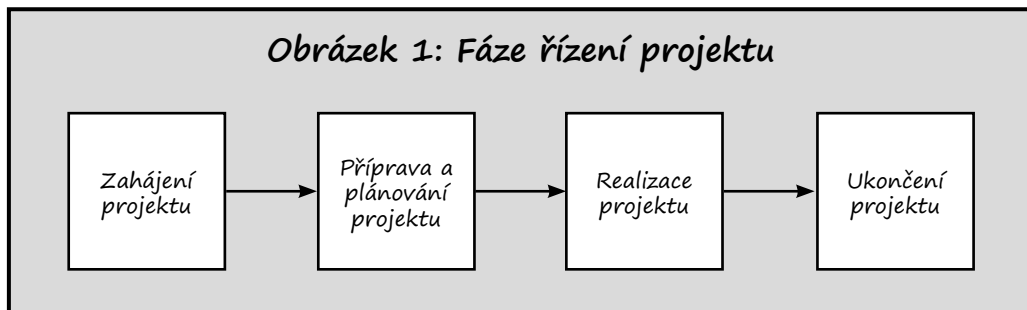
„Přesně tak,“ potvrdil Karel. „A jak budete zapojovat své i externí lidi, získáte svůj projektový tým, především garanty jednotlivých výstupů.“

„Dobře, to zní smysluplně, alespoň se bude přehled o projektu koncentrovat u Petra a nebude docházet k různým nedorozuměním,“ souhlasila Kristýna. „Pojďme se tedy podívat, jak by to celé mělo proběhnout.“

## **1.4 Projektem krok za krokem**

„Ať už budeme v rámci projektu měnit vizuální styl, slučovat dvě firmy nebo stavět přehradu, vždy bude projekt procházet několika stejnými fázemi či kroky, kterým se říká životní cyklus projektu,“ vysvětloval Karel a namaloval na tabuli schéma (obr. 1).

Obrázek 1: Fáze řízení projektu



„U většiny projektů ještě samostatně probíhá předprojektová příprava, aby bylo zřejmé, jestli projekt vůbec zahajovat. Obdobně může být samostatně pojato i období po projektu. Vlastní projekt má však pouze čtyři nakreslené fáze řízení projektu,“ vysvětloval Karel.

„Předprojektová příprava vlastně právě probíhá, cílem je definovat zadání projektu jako takového a rozhodnout se, jestli ho spustit. Pokud ano, bude potřeba ukotvit si hlavní parametry zadání, jako je cíl, termín a rozpočet, stanovit základní zodpovědnosti a pravomoci pro projekt, a tím vlastně projekt formálně zahájit. Potom budeme projekt podrobněji plánovat, a až s tím budeme spokojení, pustíme se do realizace plánu. Na samotný závěr pak po projektu uklidíme,“ popsal Karel a vytáhl z brašny další papír. „Tady je obsáhlejší popis z naší metodiky. Jen pro přehled, my to samozřejmě uděláme jednodušeji,“ uklidňoval hned Petra s Kristýnou a předložil jim další papír s rozepsanými fázemi řízení projektu:

## Čtyři fáze řízení projektu

### Zahájení projektu

Smyslem zahájení projektu je vytvořit, projednat a schválit zadání pro projekt. V zadání najdeme odpovědi na základní otázky: co je cílem, proč projekt realizovat, co má být projektem dodáno, jaká jsou omezení v čase a zdrojích. V tomto kroku bychom se měli vždy ujistit, že zadání rozumí jak sponzor, tak zákazník, manažer projektu i tým stejně.

Zadání projektu by mělo být písemné. Dokument, kterým je popsáno zadání, budeme nazývat **zakládacím listinám projektu**. Na tvorbě zakládacích listin se podílí zákazník, sponzor, případně i budoucí manažer projektu. Zakládacím listinu obvykle schvaluje vedení společnosti. Schválením listiny je projekt formálně odstartován, manažer projektu a projektový tým jsou tímto okamžikem oprávněni a zároveň povinováni začít projekt plánovat.

Příklad – stavba domu. Rozhodujeme-li se o tak významné investici, měli bychom dobře vědět, proč chceme dům stavět a proč se například nespokojíme s pořízením většího bytu. Spočítáme, kolik peněz máme našetřeno a případně jak vysoký úvěr jsme schopni bezpečně splácet. Měli bychom si stanovit základní požadavky – kolik osob bude dům obývat, zda má být nízkoenergetický, dřevěný nebo zda je zcela zásadní, aby měl dům věžičku s observatoří. Po poradě s odborníkem – stavařem stanovíme termín nastěhování na přespříští Vánoce a rozpočet navýšíme na 6 milionů Kč.