

Drahořlav Dvořák, Martin Mareček

Project Portfolio Management

Řízení projektů a programů

Role projektového manažera

Správa portfolia projektů

computer
press



Project Portfolio Management

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.computerpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Drahořlav Dvořák, Martin Mareček

Project Portfolio Management – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Vřechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozřirována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

Drahořlav Dvořák, Martin Mareček

Project Portfolio Management

**Computer Press
Brno
2017**

Project Portfolio Management

Drahořlav Dvořák, Martin Mareček

Obálka: Martin Sodomka

Odpovědný redaktor: Martin Herodek

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Objednávky knih:

<http://knihy.cpress.cz>

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-251-4893-8

ISBN e-knihy 978-80-251-4902-7 (1. zveřejnění, 2017)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu. Vydalo nakladatelství Computer Press v Brně roku 2017 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 31 432.

© Albatros Media a. s., 2017. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

 **ALBATROS** MEDIA a.s.

Obsah

Poděkování	7
Úvod	
Projektové řízení ve 21. století...	9
Zpětná vazba od čtenářů	12
Errata	12

ČÁST I

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

KAPITOLA 1

Koncept řízení projektů	15
--------------------------------	-----------

KAPITOLA 2

Vodopádový přístup k řízení projektů	21
Iniciace projektu	23
Plánování projektu	29
Sledování projektu	40
Řízení projektu	45
Ukončení projektu	52

KAPITOLA 3

Agilní přístup k řízení projektů	57
Principy agilního vývoje	61
Role v agilním řízení	64
Základní elementy agilního vývoje	67
Proces realizace agilního vývoje	71
Klíčové faktory úspěchu agilně řízených projektů	79
Hybridní přístup	82

KAPITOLA 4

Alternativní přístupy k řízení projektů	85
Kritický řetěz	86
Vývoj řízený testy	91

KAPITOLA 5

Osobnost projektového manažera	95
---------------------------------------	-----------

ČÁST II

ŘÍZENÍ PROGRAMŮ

KAPITOLA 6

Úvod do řízení programů 101

KAPITOLA 7

Vymezení programu 103

KAPITOLA 8

Řízení podílníků 109

KAPITOLA 9

Koncept řízení programů 119

KAPITOLA 10

Osobnost manažera programu 125

ČÁST III

ŘÍZENÍ PORTFOLIÍ PROJEKTŮ

KAPITOLA 11

Koncept řízení projektových portfolií 131

KAPITOLA 12

Strategie 137

KAPITOLA 13

Projektová kancelář 145

Zavedení projektové kanceláře 146

Mandát projektové kanceláře 151

Náplň projektové kanceláře 155

Projektová kancelář 2. generace 157

KAPITOLA 14

Procesy Project Portfolio Managementu 161

Create – utváření projektového portfolia 166

Select – optimalizace projektového portfolia 178

Plan – příprava projektového portfolia 190

Manage – realizace projektového portfolia 200

KAPITOLA 15

Osobnost manažera projektové kanceláře 211

ČÁST IV

NASAZENÍ PROJEKTOVÝCH NÁSTROJŮ

KAPITOLA 16

Nasazení projektových nástrojů**219**

Srovnání projektových nástrojů – On premise vs. Cloud

223

Standardizované řízení projektů

227

Optimalizovaná struktura portfolia

236

Poděkování

Rád bych za vznik této publikace poděkoval všem pedagogům, kolegům, klientům a přátelům, kteří mi poskytli dostatek praktických zkušeností a přispěli tak k utváření jejího obsahu. Děkuji také kolegovi Martinu Marečkovi, že našel energii pro spoluautorství. Zapomenout nemohu ani na své nejbližší, kteří v průběhu vzniku této knihy museli být opět o něco více trpěliví. Jen tak mohla tato publikace vzniknout.

autor

Projektové řízení ve 21. století...

Projektové řízení se na prahu 21. století výrazně změnilo. Postupná evoluce započatá před více než 100 lety zrodem Síťové analýzy a Ganttova diagramu přešla přes první aplikace projektového řízení v americké armádě až k boomu, který nastal v Evropě zejména v posledních dvou dekádách 20. století. V tomto období se také začaly projevovat limity tradičního přístupu k řízení projektů. V zásadě lze pozorovat 3 klíčové faktory implikující problémy klasického přístupu k řízení projektů:

Projektové řízení 21. století		
Neustále se měnící parametry	Narůstající komplexita výstupů	Prostředek plnění strategie organizací

Obrázek 1 Klíčové problémy projektového řízení

Tato publikace si dala za cíl poskytnout odpovědi právě na tyto uvedené problémy. Rozhodně totiž nelze tvrdit, že by projektové řízení bylo mrtvé. Je tomu právě naopak, dnes a denně se můžete setkat se situacemi potvrzujícími platnost klíčových principů této disciplíny. Nejvíce je tato skutečnost patrná u neúspěšných projektů, kde se nejčastěji střetnete s vysokou mírou nejistoty, narůstající komplexitou zadání, nebo se změnami priorit.

- **Tradiční „vodopádový“ přístup se střetává s neustále se měnícími parametry projektů** – do dříve velmi strukturovaného a organizovaného prostředí projektů tak výrazněji zasáhla nejistota, která provází každý projekt v průběhu celého jeho životního cyklu. Možná namítnete, že řízení rizik je přece nedílnou součástí letitého konceptu projektového řízení, nicméně míra nejistoty v současném turbulentním prostředí je trochu jiná káva. Pokud první projekty cílily na vytvoření balistické střely, pak výsledkem takových projektů bývala zpravidla skutečně balistická střela. Toto v současnosti neplatí. Zadavatelé nemají problém i projekt, jehož vymezení se vám zdá dnes zcela jasné, logické a srozumitelné, překopat během několika týdnů k nepoznání. Plán projektu, pečlivě připravený

a odladěný, můžete zítra kompletně předělávat, protože se objevila zcela nová příležitost. Zdroje, které máte opakovaně potvrzené, vám pod rukama zmizí na jiný projekt apod.

- **Výrazně narůstá komplexita výstupů projektů** – projekty také narůstají co do rozsahu a složitosti. Tento fakt souvisí s tím, že úspěch nesou pouze odvážná a po všech stránkách propracovaná řešení. Tento trend je dobře patrný na vývoji nových produktů. Vývoj samotného produktu se totiž stává pouze dílčí částí celkového výstupu. Aby produkt uspěl, je třeba správně načasovat jeho uvedení, také nesmíte zapomínat na to, jak produkt odkomunikujete směrem k potenciálním zákazníkům, jaké doplňkové služby a příslušenství k produktu nabídnete apod. Také při řešení těchto situací tradiční přístupy k řízení projektů naráží na jisté limity, kdy nestačí pouze dobrý výkon na úrovni konkrétního projektu, ale je třeba odřídit skupinu projektů jako celek. Vezměte příklad vývoje nového automobilu. Jistě, samotný proces od prvních skic přes výrobu prvního prototypu až po nájezd výroby je podstatnou součástí výsledku, ale pro většinu automobilek je toto pouze začátek dlouhé honby za návratností investice. Asi odhadnete, že je třeba připravit reklamní kampaň, zvolit správný autosalon či připravit vlastní akci tohoto typu, zaškolit prodejce, připravit servis apod. Vedle těchto tradičních aktivit se však v současnosti objevují nové, jako např. zavedení vlastního operativního leasingu, dále pak projekty propojení automobilů s výrobcem přes internet, start Car Sharingu, taxislužeb apod.
- **Projekty nejsou doplňkovou disciplínou a staly se nástrojem plnění strategických cílů organizací** – poslední z klíčových změn, které limitují využití tradičních projektových metod, pak souvisí se situací, kdy projekty přestanou být aktivitami konanými nad rámec běžné činnosti, ale začnou celou organizaci živit a stanou se měřítkem jejího úspěchu. Život projektového manažera v tomto prostředí se stává nelehkým zejména kvůli měnícím se prioritám, přeléváním omezených finančních a pracovních zdrojů z projektu na projekt a neustálým laděním termínů, rozsahu ve jménu dosažení strategických cílů organizace. Asi nejzárnějším příkladem reflektujícím tuto problematiku jsou právě „priority“. Předchozí věta záměrně obsahuje uvozovky, protože lidská tvořivost dokázala tomuto termínu dát mnohdy až absurdní kabát. Neustále se měnící významnost jednotlivých projektů ničí nervy nejednoho tradičního projektového manažera, který investoval čas do přípravy perfektního plánu, dohodnul a potvrdil si zdroje s jejich vlastníky a odsouhlasil průběh projektu se zadavatelem projektu.

Je smutnou pravdou, že i v současnosti je většina projektových manažerů do této role dosazena za dobré pracovní výkony ve svém původním oboru, který zpravidla nemá s řízením nic společného. Tento typ „odměny“ se stále s úspěchem vyhýbá zápisu do knihy ohrožených druhů. Hlavním strůjcem skutečnosti, že takto dosazení projektoví manažeři nejsou na vymření, je pak optimismus jejich nadřízených.



Poznámka: Vězte, že i vy se dříve či později dostanete do situace, kdy podlehnout vábení tohoto jednoduchého řešení a pověření „schopného“ pracovníka koordinací projektu se vám bude jevit jako ta jediná a poslední možnost. A to je rozhodně dobrý důvod, proč tuto publikaci přečíst a dozvědět se, co s tím.

Tato publikace je tedy určená nejen projektovým manažerům, ale také řídicím pracovníkům, studentům a pedagogům, kteří mají základní povědomí o řízení projektů a chtějí si své znalosti prohloubit. Jejím posláním je zodpovědět klíčové otázky týkající se současných problémů projektového řízení a přinést odpovědi z praxe. Abyste přesně věděli, kde přesně hledat, je kniha členěna do 3 základních částí, které reflektují problematické oblasti, uvedené v samotném úvodu této kapitoly.

Moderní metody v Projektovém řízení		
Řízení projektů (Project Management)	Řízení programů (Program Management)	Řízení portfolií (Portfolio Management)

Obrázek 2 Logické členění publikace

- **Řízení projektů** – v první části této publikace budou zrekapitulovány nosné principy řízení projektů pomocí klasického vodopádového přístupu. Tato kapitola svou strukturou odkazuje na autorovu publikaci Řízení projektů - Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office vydanou nakladatelstvím Computer Press. Na tento text pak navazuje seznámení s agilními metodami, které jsou v současnosti sice prezentovány jako jednoduchý všelék na problémy projektového řízení, ovšem i zde platí jistá pravidla a zákonitosti, na něž si musíte dát pozor. Jinak své projekty na nohy nepostavíte a jen oddálíte jejich hořký konec. V neposlední řadě dostanou prostor i přístupy, které lze považovat za alternativní. Do této kategorie spadají Metoda Kritického řetězu (Critical Chain) a Vývoj řízený testy (Test Driven Development). Celou část pak završí přehled klíčových požadavků na osobnost manažera projektu.
- **Řízení programů** – v rámci kapitol této části se dozvíte zejména o odlišnostech řízení skupin vzájemně propojených projektových aktivit. Pokud budete pracovat jako manažer programu, pak vaše úkoly nekončí na metě dodání projektových výstupů. Do vaší kompetence bude navíc spadat také dosažení benefitů, které vyplývají z realizace vašeho programu. Vaším denním chlebem se tak stane řízení očekávání podílníků, tedy Stakeholder Management. Tato oblast stála donedávna trochu stranou, v současnosti se však jedná o klíčovou disciplínu (viz např. neustále se měnící zadání projektů, uvedené v úvodu). Také tato část je ukončena osobnostními charakteristikami manažera programu.
- **Řízení portfolií** – poslední část této publikace je pak věnována řízení portfolií projektů, tedy situaci, kdy projekty představují prostředek k plnění strategických cílů organizace. Tady naleznete tipy pro úspěšný start projektové kanceláře a dále popis základního procesu Project Portfolio Managementu, který je syntézou další z předchozích publikací autorů tohoto textu, tentokrát Řízení portfolia projektů – Nejlepší praktiky Portfolio Managementu. Klíčovou roli při řízení portfolia projektů pak zaujímá manažer projektové kanceláře, jehož podstatné charakteristiky opět uzavřou celou část.

V neposlední řadě dojde i na projektové nástroje a praktické scénáře jejich nasazení. Seznámíte se s dvojicí nejčastěji nasazovaných scénářů: Standardizovaného řízení projektů a Optimalizované struktury portfolia. Tak jako v ostatních oblastech informačních technologií, i zde hrají v současnosti prim hostované služby. Díky online technologiím se tak profesionální nástroje opět přiblížily i těm nejmenším organizacím, které nemusí budovat komplexní infrastrukturu a mohou se soustředit na vlastní výkon. Víceméně všechny hlavní nástroje jsou dostupné v Cloudu a ty, které nejsou, tam neochvějně zamíří v nejbližší budoucnosti. Tak jako tak, ať už se rozhodnete vylepšit své projektové řízení a jeho podporu z jakéhokoliv důvodu, autoři této publikace vám přejí, abyste všechny své výzvy se ctí ustáli.

Zpětná vazba od čtenářů

Nakladatelství a vydavatelství Computer Press, které pro vás tuto knihu připravilo, stojí o zpětnou vazbu a bude na vaše podněty a dotazy reagovat. Můžete se obrátit na následující adresy:

Computer Press

Albatros Media a.s., pobočka Brno

IBC

Příkop 4

602 00 Brno

nebo

sefredaktor.pc@albatrosmedia.cz

Computer Press neposkytuje rady ani jakýkoli servis pro aplikace třetích stran. Pokud budete mít dotaz k programu, obraťte se prosím na jeho tvůrce.

Errata

Přestože jsme udělali maximum pro to, abychom zajistili přesnost a správnost obsahu, chybám se úplně vyhnout nelze. Pokud v některé z našich knih nějakou najdete, budeme rádi, pokud nám ji oznámíte.

Veškerá existující errata najdete na stránce knihy na www.albatrosmedia.cz po klepnutí na odkaz Soubory ke stažení. (Nejsou-li žádná errata zatím k dispozici, není odkaz Soubory ke stažení dostupný.)



ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

V této části:

- **KAPITOLA 1** – Koncept řízení projektů
- **KAPITOLA 2** – Vodopádový přístup k řízení projektů
- **KAPITOLA 3** – Agilní přístup k řízení projektů
- **KAPITOLA 4** – Alternativní přístupy k řízení projektů
- **KAPITOLA 5** – Osobnost projektového manažera

Koncept řízení projektů

V úvodní kapitole této části publikace se po krátké rekapitulaci základních projektových charakteristik dozvíte více o projektovém řízení jakožto přístupu k řízení autonomního projektu. Budou vymezeny typy projektů, životní cyklus projektu a v neposlední řadě pak klíčové přístupy k řízení realizace projektů. Dvěma hlavními metodám – Vodopádovému a Agilnímu projektovému řízení – pak bude věnován prostor v dalších kapitolách této části. Předtím, než se pustíte do studia metodik, je však vhodné připomenout si základní otázku: Má ještě vůbec v současnosti projektové řízení smysl?



Obrázek 3 Rámec projektového řízení

V praxi existuje mnoho více či méně košatých způsobů, jak si odvodit potřebu projektů. Autoři této publikace se shodují nad následujícím pragmatickým pojetím. Pokud se zamyslíte nad otázkou, proč vlastně realizovat projekty, je třeba začít od užitku. Užitek může být vyjádřen různými způsoby. Z pohledu komerční organizace – firmy – v tomto ohledu obecně platí, že jejím základním smyslem je tvorba zisku jako finančního vyjádření převahy zpeněžených výstupů oproti pořízeným vstupům. U neziskových organizací je pak – opět obecně vzato – považována za užitek maximalizace přínosu pro klienty (občany, pacienty, partnery apod.). Z pohledu klienta je pak užitek definován obdobně, tedy jako přínos plynoucí z pořízeného produktu nebo služby.

Snahy o maximalizaci užitku jsou velmi úzce spojené s flexibilitou, a odsud je už kousek k vysvětlení podstaty existence projektů. Čím vyšší užitek rozeznáváte z výrobku, který si zakoupíte, nebo ze služby, kterou využíváte, tím více se dá tvrdit, že je k vám poskytující organizace flexibilnější. A projekty jsou zpravidla definovány jako aktivity směřující k unikátnímu výsledku, tedy snahou o flexibilitu k unikátnímu zadavateli. Pro ilustraci slouží následující příklad.



Příklad: Konkurenční faktory

Pro snadší pochopení významu užitku jakožto schopnosti uspokojit jedinečné potřeby prostřednictvím produktů šitých na míru slouží následující přehled konkurenčních faktorů, které jsou vymezeny v návaznosti na definici cíle projektu:

- ☐ **Konkurence cenou** – pokud by se konkurovalo výhradně cenou, znamenalo by to, že byste se snažili nakupovat nejlevnější produkty dané kategorie, například nejlevnější automobily. Na trhu by v takovém případě neexistovaly například výbavové stupně nebo konfigurátory.
- ☐ **Konkurence kvalitou** – pokud by se konkurovalo výhradně kvalitou, pak by totéž platilo pro nákup nejvyšší dostupné produkce. Velmi pravděpodobně byste kupovali pouze nejvyšší potraviny vyráběné z vybraných surovin a zpracované nejdražšími metodami a levné náhražky by z trhu zmizely.
- ☐ **Konkurence časem** – pokud by se konkurovalo rychlostí dodávky, pak byste se pravděpodobně nesetkali s nekonečnými frontami dychtivých uživatelů trpělivě čekajících na představení nových generací mobilních telefonů apod.

Konkurence flexibilitou je tedy komplexní disciplína kombinující v sobě spojení přiměřené kvality, rychlosti a ceny ve smyslu uspokojit konkrétní potřebu konkrétního uživatele.

Sečteno a podtrženo, z předchozího textu jasně vyplývá, že nestačí pouze vyrobit co možná nejvyšší produkt v dostatečném množství a dát mu atraktivní cenovku. Klienti totiž zpravidla nepořizují produkty proto, aby je vlastnili, klienti chtějí realizovat užitek, který vyplývá z jeho používání. A právě kombinace kvality, času a ceny dodaná na míru konkrétnímu zadání je podstatou projektového přístupu.

Projekt je totiž chápán jako sada aktivit směřujících k unikátnímu výstupu, který je zpravidla determinován konkrétním zadavatelem. Tyto aktivity jsou realizovány v dohodnutém a omezeném čase a v mantinelech přidělených finančních prostředků. Cíl projektu nazývaný Trojimperativem je tedy determinován velmi podobně jako předchozí text popisující maximalizaci užitku. Jedná se o kombinaci třech základních podmínek (proto Trojimperativ = trojí podmínka):

- **Kvalita** – vymezení rozsahu projektu, jeho výstupu včetně měřitelně vyjádřených parametrů, jichž má být projektem dosaženo, jako například rozměry, množství, způsob dodání, zaškolení, záruky apod. Někdy bývá termín kvalita nahrazen pojmem rozsah projektu s ohledem na využití termínu kvality v oblasti řízení jakosti.
- **Čas** – určení data zahájení a ukončení projektu, dále potvrzení klíčových dílčích termínů, milníků, ke kterým má být dosaženo dílčích výstupů a definice časových intervalů přidělených pro realizaci dílčích etap. V neposlední řadě patří do časového vymezení také platební kalendář a další termíny rozhodné pro vypořádání projektu.
- **Náklady** – pod poslední dimenzí projektového cíle se pak skrývají jednak finanční prostředky, které je třeba vynaložit na realizaci projektu, a zároveň pracovní síla. Do první kategorie patří položky jako např. pořízení materiálů, nákup zboží a služeb od externích dodavatelů apod. Pod pracovní silou si pak představte interní kapacitu lidí, která je do projektu vložena a omezena maximálním počtem člověkodní.

Klíčovým aspektem projektového přístupu je snaha o dosažení unikátních výstupů šitých na míru individuálnímu zadavateli. Pokud se na moment zamyslíte nad onou unikátností, pak zjistíte, že v současnosti existují 2 různé přístupy k jejímu dosažení. Základní pojetí unikátního výstupu staví na realizaci výzkumu. Jedná se de facto o dosažení průlomového výsledku. Těchto projektů je však v současnosti co do počtu menšina. Mnohem častěji se setkáte s projekty, jejichž výstupy jsou složeny z existujících a známých komponent a ona unikátnost je dána spíše sestavením nové kombinace těchto elementů.

Projekt unikátní ve výstupech		
Cílem je vytvoření zcela unikátního produktu, kterého nebylo dosaženo.	Při realizaci jsou využity zpravidla unikátní postupy.	Typicky se jedná o vývojové a výzkumné projekty.
Projekt unikátní v procesech		
Výsledkem projektu je unikátní výstup, ale nejedná se o zcela nový produkt či službu.	Při realizaci jsou využity známé postupy, ovšem jsou zkombinovány do unikátního mixu.	Unikátnost v kombinaci je příznačná typicky pro projekty zakázkové výroby.

Obrázek 4 Typy projektů

Samotná manažerská disciplína řízení projektu stojí v principu na několika velmi jednoduchých pilířích: Hlavním měřítkem úspěchu je nadále dosažení cíle projektu definovaného Trojimperativem. A v případě změn je pak klíčové, abyste, coby manažeři projektů, dokázali balancovat změny v jednotlivých podmínkách. To v praxi znamená, že při změně kvalitativní dimenze (např. nového požadavku na rozšíření výstupu) byste měli dosáhnout stavu, kdy se mění čas (v podobě prodloužení projektu) nebo náklady (projekt bude dražší), případně obě tyto podmínky současně.

V okamžiku, kdy se vám toto nepodaří a musíte přistoupit k tomu, že zadavatele projektu budete přemlouvát, vezměte to vždy jako jasný signál, že s vaším přístupem k řízení projektů není něco v pořádku. Pokud naopak v této situaci běžně a bez zbytečných emocí zahájíte Změnové řízení, pak tuto část můžete přeskočit a zaměřte se spíš na řízení programů a portfolií.

V případě, že vaše projekty potřebují silnější oporu, pak začněte primárně přemýšlet o tom, zda a jak máte zajištěny jednotlivé fáze jejich životního cyklu. Z praxe jednoznačně vyplývá, že úspěchu při řízení projektu dosáhnete pouze prostřednictvím důsledné a cílevědomé práce zahájené hned na počátku projektu, přesněji ještě předtím, než se projekt narodí.



Obrázek 5 Životní cyklus projektu

Následující přehled obsahuje klíčové charakteristiky jednotlivých fází projektu, jimiž by měly všechny vaše projekty projít. Jaké základy svým projektům položíte, tak stabilní budou, jak dobrý plán připravíte, tak lehce, nebo naopak intenzivně budete muset stavbu koordinovat a takto se dá pokračovat. Zkrátka životní cyklus projektu determinuje osvědčenou posloupnost kroků, kterou není radno obcházet.

- **Fáze iniciace projektu** má za cíl především zhodnotit, zda je záměr projektu proveditelný a realizovatelný. Hodnocení proveditelnosti je spojeno s výstupem, tedy zda jste schopni dodat to, co zadavatel projektu požaduje. Realizovatelnost je pak vztažena k časovým a finančním mantinelům projektu. I projekt, jehož výstupem je produkt, který běžně vyrábíte, nemusí být realizován kvůli příliš krátkému času nebo nízkému rozpočtu.
- **Fáze plánování projektu** představuje vcelku rozsáhlý balík práce projektového manažera. Jednoduše řečeno: Čím lépe (pozor, nezaměňovat se slůvkem detailněji) projekt naplánujete, tím snáze se vám bude sledovat, řídit a tím také roste pravděpodobnost úspěšného ukončení. Metody rozplánování jsou v dalším textu rozděleny dle rovin Trojimperativu, tedy na plánování kvality, času a nákladů.
- **Fáze sledování projektu** zahrnuje především vymezení srovnávací základny pro vyhodnocování odchylek a aktualizaci odvedené práce na projektu. Pomocí Směrného plánu, který představuje zálohu všech naplánovaných akcí v okamžiku spouštění realizace, si vytvoříte základnu pro srovnání. Vůči ní pak evidujete skutečnost a aktualizujete výhled projektu. Tím získáte jednoduchý přehled o aktuální situaci projektu.
- **Fáze řízení projektu** využívá zjištěné odchylky mezi skutečností a plánem jako podklad pro rozhodování o dalším průběhu realizace projektu. Rozhodování provádějte opět ve vazbě na Trojimperativ. Jako manažeři projektů se zpravidla rozhodujete o tom, jak kompenzovat odchylky v kvalitě dodávky, jak narovnat časová zpoždění nebo jak zajistit dodatečné prostředky pro navýšení rozpočtu.
- **Fáze ukončení projektu** pak obsahuje poslední kroky cesty, kterou podstupujete pro dosažení úspěšného završení projektu. Fáze ukončení může teoreticky nastat buď na konci celého projektu, nebo také v jeho průběhu. V tomto případě jde o předčasné ukončení, k němuž se zpravidla přistupuje v okamžiku, kdy je projekt významně odchýlen od svého plánu.



Příklad: Časté problémy s řízením projektů v praxi

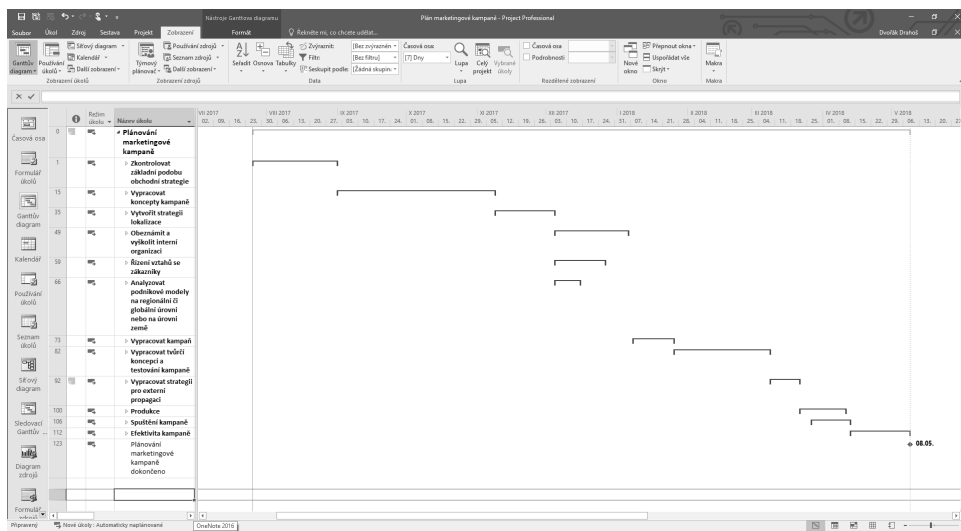
V praxi se můžete velmi často setkat s následujícími problémy souvisejícími s životním cyklem projektu:

- ☐ **Podcenění iniciace** – zejména u dodávek stálým zadavatelům se často dostanete do situace, kdy vás klient a mnohdy i interní pracovníci tlačí k rychlému přijetí a zahájení prací. Riskujete ovšem, že budete muset o každou změnu bojovat bez opory v podobě specifikace projektu.
- ☐ **Zanedbání plánování** – další nešvar se týká častého stavu, kdy plán projektu vzniká jen proto, aby byl, nikoliv proto, aby se podle něj mohl projekt odřídit. Pominete-li množství času, které budete muset strávit vysvětlováním, jak mají plánu rozumět realizační tým, zadavatel apod., pak reálně hrozí, že se projekt zpozdí (třeba z důvodu příliš dlouhých úkolů – viz dále).
- ☐ **Chybějící sledování** – další v praxi až překvapivý jev souvisí s tím, že spousta organizací nemá skutečné výkony namapovány na projekty, resp. na jednotlivé fáze a úkoly. Z informace, že na celém projektu je odvedeno např. 240 hodin, toho moc nevyčtete, pokud nevíte, kolik jste měli v daný okamžik spotřebovat a na jaké activity.

Pro řízení průběhu projektu přes jednotlivé fáze životního cyklu existují v zásadě 2 hlavní přístupy. Tradičním konceptem řízení projektů, který stál u samotného vzniku této disciplíny v 50. letech minulého století, je tzv. Vodopádový přístup (Waterfall). Přístupem, jenž se v projektovém řízení prosadil výrazněji v posledních letech, je pak Agilní projektové řízení (Agile). Tento přístup je – na rozdíl od vodopádu, který pracuje s projektem jako celkem – založen na postupné realizaci projektů, kdy se celkový seznam požadavků postupně provádí v definovaných časových periodách, tzv. iteracích. Následující kapitoly vám poskytnou popis klíčových vlastností a pravidel jednotlivých konceptů.

Vodopádový přístup k řízení projektů

V rámci Vodopádového přístupu k řízení projektů dochází k rozpracování projektu jako celku. Znamená to, že si připravujete cestu na celou realizaci projektu, a to od začátku až po dodání finálního výstupu. Projekt specifikujete jako celek, plánujete jako celek, při sledování vidíte dopady posunů na zbytek projektu a stejné je to i při rozhodování o změnách. Ještě předtím, než budou vysvětleny detaily tohoto přístupu, je třeba objasnit jeho název. Vodopádovým se nazývá proto, že při pohledu na projektový plán připomíná jeho tvar vodopád z profilu. Projekty probíhají z levého horního rohu doprava dolů tak, jak můžete vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 6 Vodopádový přístup k řízení projektu

Základním východiskem Vodopádového přístupu je tedy specifikace kompletního cíle projektu, který je následně rozpracován dle zvolené struktury na dílčí úkoly a milníky, podle nichž poté sledujete, řídíte a vyhodnocujete. Jak už to tak bývá, pokud se rozhodnete zpracovat svůj projekt pomocí vodopádu, má to své výhody a nevýhody. Jejich přehled rekapituluje následující obrázek.

Waterfall – výhody a nevýhody	
Univerzálnost užití Transparentnost projektu Stabilita přístupu	Nutná fixace rozsahu projektu Náročné zpracování plánu Omezená flexibilita ke změnám

Obrázek 7 Výhody a nevýhody vodopádového přístupu

Při detailnějším pohledu na uvedená pro a proti zjistíte, že hlavní devizou Vodopádového přístupu je skutečnost, že jej můžete snadno a rychle použít na libovolný projekt. Nehraje roli, pokud před vámi stojí jednoduché, nebo složité zadání, zda projekt bude trvat několik týdnů, nebo několik let. V tomto ohledu je vodopádový přístup velmi univerzální.

Další a zásadní benefit spočívá v transparentnosti projektu pro podílníky, tedy osoby zainteresované na projektu (viz kapitola Řízení podílníků). Pokud totiž dodržíte pár základních pravidel pro plánování projektu, pak vyšlete všem zcela jasnou zprávu o tom, jak bude celý projekt probíhat a hlavně kdy bude za stávajících podmínek dodán. A právě tyto informace vyžadují řídicí pracovníci, protože na nich staví svá rozhodnutí o dalším průběhu realizace.

V neposlední řadě je pak třeba vyzdvihnout i jistou stabilitu tohoto přístupu. Opět platí, že při dodržení několika zásad můžete vytvořit jednotnou obslužnou rutinu pro všechny projekty, které ve své organizaci realizujete. Díky tomu snížíte nároky na konkrétní pracovníky při přechodu na jiný projekt, případně při souběhu několika projektů. Nemusí si totiž zvykat na jiný rytmus projektu, jiný styl řízení apod.

Výčet nevýhod vodopádového přístupu asi nelze začít jinde než u cíle projektu. Abyste mohli řídit dosahování Trojimperativu, pak se musíte zasadit o co nejpřesnější popis výsledného výstupu projektu. A to bývá v praxi problém. Zadavatelů, kteří vám jsou schopni předat kompletní soupis požadavků, dramaticky ubývá. A hned poté, co v potu tváře takový soupis vytvoříte, vás čeká další náročný úkol, totiž potvrzení rozsahu ze strany zadavatele. Základním předpokladem Vodopádového přístupu je totiž právě fixace vlastností budoucího výstupu, kterou zadavatel musí potvrdit. Jen tak totiž můžete vymezovat změnové požadavky.

Pokud zpracováváte projektový plán dle pravidel klasického vodopádu, pak byste rozpad projektů na úkoly měli provést pro celý projekt najednou. Nicméně splnění tohoto úkolu může být značně pracné, zejména u složitějších a dlouhodobějších projektů. Tyto projekty jsou navíc zatíženy vyšší mírou nejistoty, a tak reálně hrozí, že tento kus práce děláte zbytečně.



Poznámka: V poslední době se začíná prosazovat přístup plánování po vlnách (Rolling Wawe). Ten reflektuje skutečnost, že práce, které máte těsně před sebou, zpravidla dovedete popsat mnohem detailněji než to, co vás čeká třeba za rok. Vhodně nastavené vlny tak mohou výše zmíněnou nevýhodu Vodopádového přístupu eliminovat a přitom zachovat výhodu transparentnosti projektu.

Poslední z nevýhod vyplývajících z vodopádového přístupu pak souvisí se zapracováním změn. Zásah do plánu projektu, který jste vytvořili, vás vždy bude stát nějaké úsilí. Minimálně si musíte propočítat dopady změny do projektu ve smyslu posunu plánovaného termínu dokončení. Zpravidla také budete měnit strukturu úkolů, možná budete přeskupovat i fáze projektu apod.



Poznámka: Další text této kapitoly je syntézou studijní opory Řízení projektu: Báze znalostí projektového manažera, kterou autor této publikace zpracoval pro ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Nyní již tedy nezbyvá, než se ponořit do tajů metod a principů používaných v rámci jednotlivých fází životního cyklu. Namátkou se seznámíte s Logickým rámcem, pochopíte pravidla tvorby projektové WBS, poznáte základní pravidla pro řízení změn a rizik a zjistíte, co vše je předmětem projektové dokumentace.



Obrázek 8 Rámec Vodopádového řízení projektů

Iniciace projektu

Klíčovým bodem iniciace projektu je zhodnocení, zda má smysl se do projektu pouštět, či nikoliv. Jde tedy primárně o to, abyste co nejrychleji oddělili pomyslné zrno od plev aověřili, že realizace projektu dává skutečně smysl. Uvědomte si, že jakmile projekt přijmete, pak za něj nesete odpovědnost a zároveň okamžikem tohoto rozhodnutí začínáte do projektu investovat. Investicí se rozumí nejen pracovní čas váš a vašich kolegů, ale také nákupy materiálů, zboží a služeb. Proto je vhodné, abyste o smysluplnosti každého projektu alespoň na chvíli popřemýšleli. Během této doby musíte kromě sebe přesvědčit o realizovatelnosti také projektový tým i všechny ostatní zainteresované strany. Na konci tohoto procesu pak stojí popsání a schválený záměr projektu.