



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

O autorech	7
Předmluva	9
Úvod	11
1. Co je to projekt a další základní pojmy	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
2. Předprojektová příprava	25
2.1 Zdůvodnění projektu (<i>business case</i>)	30
2.2 Projektový záměr	35
2.3 Logický rámec	38
3. Zahájení projektu	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
4. Jak vést nejen první poradu týmu?	67
5. Jak projekt naplánovat?	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
6. Realizace projektu	133
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
7. Ukončení a vyhodnocení projektu	163
Závěr	169
Zdroje	171

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 simulacních 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 cokoli, co zrovna někoho napadlo tak pojmenovat, a projektový manažer není kdokoli, kdo se něčím takovým právě zabývá.

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. 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. Přímý 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 nevyrábíte jako třeba továrna. Ale tvoříte výsledky, poskytujete 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! Pojďme 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 kávárně, 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 vlastní 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

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

Riziko	Nejistá událost, která, pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cíle projektu.
Zdroje	Lidé, finance, zařízení nebo infrastruktura (dokumenty, znalosti, informační technologie), které jsou zapotřebí k vykonávání projektových činností.
Činnost/aktivita	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 základací 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-