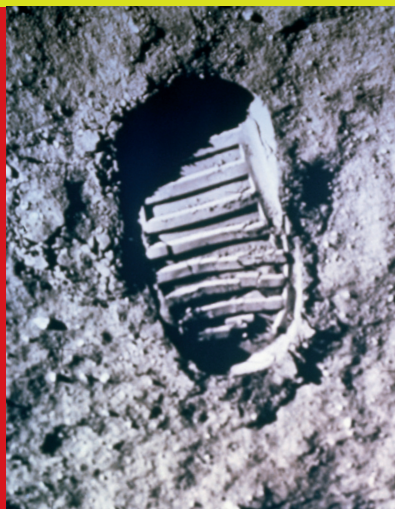




Jan Doležal
a kolektiv

Projektový management



**Komplexně, prakticky
a podle světových
standardů**





Jan Doležal
a kolektiv

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 Zainterесované strany podrobně	65
3.2.2 Řízení zainterесovaných 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	Vůdcovství	350
6.1.1	Základní pojmy	351
6.1.2	Působnost vůdcovství	351
6.1.3	Účel vůdcovství	352
6.1.4	Charakter vůdcovství	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

Držte 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 neznamena 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 zavolał 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® smyslně 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.“*

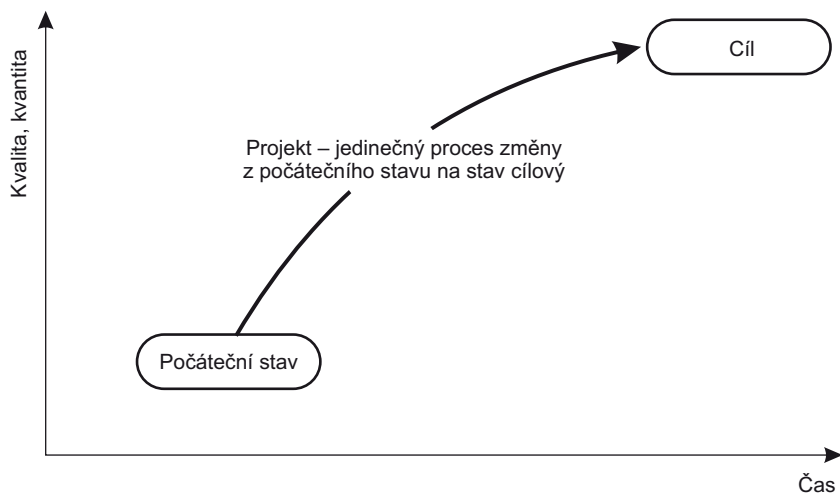
Nebo dle PMI® PM BoK verze 5: *„Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“*

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 (zainteresované) 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, rizikovost 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-

jekty s vlastními cíli, harmonogramem apod., každý z nich bude znamenat určitý přínos, nicméně plný efekt bude mít až realizace všech tří ve vzájemném souladu.

Přínosy mohou být dosahovány buď postupně, jako v příkladu výše, nebo také najednou – po dokončení poslední aktivity programu.

Řízení programu by se mělo postarat o to, aby výstupy všech projektů v programu obsažených bylo možné integrovat s výstupy ostatních projektů a případně i s prvky stávajícího prostředí. Tedy, aby je bylo možno použít v kontextu.

Zřejmě vás napadá – dobrá, ale o to by se mohli a měli starat manažeři projektů, ne? Ano i ne. Do určité míry komplexity určitě ano. Nicméně pokud se jedná o složité prostředí, ve kterém je potřeba udělat spoustu projektů a je pravděpodobné velké množství změn, nebude takový postup efektivní. Projektoví manažeři by pak místo řízení svých projektů jen zjišťovali, jestli není náhodou někde něco jinak a jestli by to nemohlo ovlivnit jejich projekt. Krom toho, že by jim to bralo čas na řízení projektu, nebudou velmi pravděpodobně ve svém úsilí stoprocentně úspěšní a vznikne mnoho chyb.

Sdružení skupiny do programu centralizuje toto aktivní zjišťování změn a jejich vzájemných dopadů a výrazně tak zefektivňuje řízení takového celku. Tedy, pokud v projektu A vznikne změna, je její vliv posouzen i v kontextu programu, a pokud je schválena, jsou provedeny případně potřebné úpravy i v dalších projektech programu. To je v podstatě jeden z hlavních důvodů sdružení projektů do programu.

1.3.4 Hlavní rozdíly mezi programem a projektem

Programy se od projektů liší mimo jiné faktorem nejistoty. Projekty jsou mnohem více určité, co se výstupu, rozpočtu a termínu týče. Projekt má většinou konkrétně dáno, co má doručit, je možné sestavit strukturu rozdělení prací (*Work Breakdown Structure* – WBS). Program doručuje benefity a obsahuje komponenty, které k nim přispívají. I když je program složen z konkrétních komponent, není jisté, že přínosy, kvůli kterým byl spuštěn, vůbec a v jaké míře nastanou.

Za tímto účelem se programy ve svém průběhu i dost radikálně mění, což u projektů není dost dobře možné ani účelné. Jedná se o adaptivní změny reagující na vývoj strategie a byznysu organizace, které jsou činěny v předstihu, s ohledem na budoucnost a její vývoj. Změny v projektu jsou naproti tomu spíše reaktivní, v důsledku zjištěných skutečností a spíše jen upřesňují podobu výstupu nebo cesty k němu, než by něco radikálně měnily.

Dalším důležitým (a souvisejícím) rozdílem je zaměření. Zatímco projekt se orientuje na dodávku konkrétního stavu (produktu, výsledku), tedy naplnění svého rozsahu, program je zaměřen na soulad se strategií a realizaci přínosů v ní obsažených. Jednodušeji řečeno, program má za cíl maximální přínos pro zákazníka – organizaci, čemuž přizpůsobuje svůj rozsah.¹ Jinými slovy, projekt má obvykle velmi stabilní rozsah, zatímco program nikoliv.²

¹ Což je mimochodem velmi podobné agilním přístupům k řízení projektu.

² Což může být jedno z poměrně jednoduchých pravidel, jak se rozhodnout, zda záležitost řešit jako komplexní projekt nebo jako program. Nicméně i tak jednoduché pravidlo není možné realizovat zcela jednoznačně. Vždy bude obsažen prvek subjektivity a tolerance, co je ještě považováno za definovatelný a stabilní rozsah a co nikoliv.

Pro podporu rozhodnutí, zda věci řídit jako program nebo jako projekt či komplexní projekt, si zkusme představit následující situace.

Řekněme, že jste pracovníkem dopravního podniku v některém z velkých měst. Právě jste byli pověřeni úkolem vyměnit ve všech sto dvaceti trolejbusích informační ceduli s mapu linek MHD. To můžeme považovat za samostatný úkol, a to i v případě, že máte k ruce několik pomocníků. Komplexita je velmi nízká – prostě si vyzvednete nově vytištěné mapy, a tak, jak se vám postupně střídají trolejbusy, v depu měníte i mapy. To není projekt, maximálně nějaký dílčí výstup, pracovní balík v rámci projektu.

Pokud vás vedení pověřilo úkolem redesignu všech informačních cedulí v trolejbusích, lze to již považovat za projekt. Budete řešit grafické návrhy, texty, výrobu a nakonec i samotnou obměnu, k čemuž budete potřebovat sice malý, ale přece jen projektový tým.

Příkladem komplexního projektu pak může být přechod celé organizace na nový design, což zahrne veškeré dopravní prostředky MHD, včetně servisních a manažerských vozů, veškerá zařízení s logem vaší organizace, různé IT systémy, především ty, které mají interface k zákazníkům a partnerům, designové a stavební úpravy poboček a prodejních míst, marketingovou kampaň ke komunikaci nové podoby vaší organizace, nové hlavičkové papíry, vizitky a jakékoliv tiskoviny, powerpointové prezentace atd. – zkrátka je to akce, která je de facto shlukem podprojektů a je výhodné ji tak řídit. Nicméně – stále je dobře a jasně definována a je dobře řiditelná „po linii“. Má stabilní rozsah.

Program je však přece jen něco jiného. Představte si situaci, ve které chce kraj zajistit co možná nejjednodušší cestování všem lidem v rámci kraje. Rozjede tedy program krajské karty, u které je nutno definovat technické parametry tak, aby bylo možné nechat do systému vstupovat další a další partnery – především dopravce. Kdokoliv chce být součástí systému, musí se přizpůsobit danému základnímu formátu a musí také vstoupit do systému tzv. „clearingu“, ve kterém se rozdělují platby jednotlivým subjektům (na kartě je řekněme měsíční kupón pro cestování a je třeba dané prostředky rozdělit podle toho, které služby cestující využívá). Takovou kartu lze pak následně využít např. i k platbám vstupu do různých sportovních a kulturních zařízení atd.

To už zní dost složitě, že? V takovém případě je zkrátka výhodnější nechat běžet jednotlivé akce typu vstup partnera jako samostatné projekty a nesnažit se je všechny přímo řídit, ale pohlídat si u jednotlivých projektů soulad s požadovanými parametry, aby si „sedly“ akce věcně i v čase, aby měly zajištěny potřebné finanční prostředky (pokud je sami financujete nebo spolufinancujete) atp. **Neřídíte osobně jednotlivé aktéry a projekty, ale monitorujete situaci, identifikujete možné potíže a snažíte se je i preventivně řešit – řídíte danou záležitost jako program.**

Je zřejmé, že v daném nastavení by byli zřejmě jasní úvodní partneři dané krajské karty, jinak by se program asi nerozjel, ovšem následný vývoj již tak zřejmý není. Jinými slovy – rozsah se již z podstaty takové akce bude v budoucnu i významně měnit.

Podstatným z hlediska kvality řízení programu je stanovení konkrétního cíle programu, který bude vztažen ke konkrétnímu datu – nikdo ve skutečnosti nechce nekonečný příběh. To neznamená, že by byl celý systém např. po pěti letech ukončen, ale je třeba vyhodnotit, zda bylo dosaženo očekávaných přínosů a program adekvátně redefinovat pro další období, nebo i ukončit, pokud to bude nejlepší řešení.

U výše uvedeného příkladu komplexního projektu by byl zřejmě cíl formulován ve smyslu: „Od xx.yy.zzzz funguje celá organizace na bázi nového designu.“, což je věc, kterou je

prostě potřeba jít udělat a bude splněna. Nicméně u příkladu programu by byl cíl takového počínu zřejmě něco ve smyslu: „Od xx.yy.zzzz využívá 50 % cestujících krajskou kartu.“, což je mnohem nepřímější dosažitelný výsledek a není moc zřejmé, co vše bude potřeba během následujících období všechno udělat k tomu, aby byl takový cíl splněn.

Poznámka: Z uvedeného mimo jiné i vyplývá, že komplexní projekt lze úspěšně řídit i jako program, nicméně program řídit pouze jako projekt nikoliv.

Příkladem pak může být třeba i Apollo – program misí NASA zaměřených na přistání na Měsíci v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století. Tento program byl na počátku poměrně obecně definován a v průběhu času do něho vstupovalo velké množství projektů. Nejenom samotné mise (projekty), ale i vše okolo – výzkum, vývoj a výroba nejrůznějšího zařízení a vybavení, vzdělávání personálu, PR kampaně atd., to vše bylo potřeba vzájemně zkoordinovat, a pokud možno neudělat chybu typu, že by spolu nekomunikovala různá zařízení atp.

Důležitým momentem programu je fakt, že stejně jako ve výše uvedených příkladech nemusí být nezbytně známy veškeré projekty a další aktivity konkrétně a detailně ve chvíli, kdy program definujeme a zahajujeme.

Změny v průběhu realizace programu jsou také důležitou vlastností. I strategie není něčím úplně konstantním a může se v průběhu času měnit, přizpůsobovat se aktuálním podmínkám, situaci na trhu, politické orientaci atd. Tyto efekty se pak velmi často přenášejí i na programy, které mohou být rozvíjeny, utlumovány nebo i ukončeny.

V případě Apolla došlo z hlediska řízení programu k zajímavému vývoji. Po dosažení cíle programu přistáním Apolla 11 náhle zájem veřejnosti i médií opadl, stejně jako ochota program financovat... Proč? Právě proto, že cíl programu (dopravit člověka na Měsíc a bezpečně jej vrátit zpět) byl splněn. A nový nebyl konkrétně stanoven a podpořen. Proto byl tento program za několik let také poněkud vyšuměle ukončen.

1.3.5 Co je to portfolio

Zjednodušeně řečeno, projekty a programy dělají věci správně, zatímco portfolio je sestaveno proto, aby se realizovaly ty správné věci.

Z definice ve standardu ICB v3.1 to však zcela nevyplývá: „*Portfolio projektů je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.*“

Definice v PM BoK je mírně odlišná: „*Portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle. Komponenty portfolia nemusí být nutně vzájemně provázané nebo mít související cíle. Komponenty portfolia jsou kvantifikovatelné, tedy je možné je měřit, třídít a prioritizovat.*“

Hlavní odlišností je zmínka, že portfolio je sestaveno za účelem naplnit strategický cíl (cíle). Například maximalizace ROI (*Return on Investment* – návratnost investic) v daném segmentu trhu.

V PM BoK se následně uvádí, že řízení portfolia se zaměřuje na zajištění posuzování projektů a programů z důvodu potřeby prioritizace přidělení zdrojů. To je totiž signifikantní pro správné řízení portfolia. Nejde jen o koordinaci a optimalizaci, ale především o to, aby ty nejpřínosnější projekty nepřicházely o zdroje na úkor nedůležitých, avšak na zdroje velmi náročných projektů. Jde o to, aby si organizace uvědomila, že může cokoliv, ale ne všechno.

PMI® standard pro řízení portfolia v tom jde ještě dál a doslova uvádí: „*Pokud není projektové portfolio navázáno na strategii organizace, je relevantní otázkou, zda by se práce v něm obsažená měla vůbec dělat. Portfolio by z tohoto důvodu mělo být reprezentací zájmů organizace, jejího směřování a postupu.*“

Portfolio mohou tvořit veškeré projekty a programy dané organizace nebo, v případě velké rozsáhlosti, může organizace rozdělit své projekty a programy i do více portfolií, s dělícím znakem organizační příslušnosti nebo dle oboru či tématu – podle toho, co je v dané situaci a organizaci vhodné.

Jediným společným znakem projektů a programů zahrnutých do portfolia může být i prostý fakt, že projekt či program je realizován předmětnou organizací nebo některými jejími zdroji, tj. organizačními složkami, útvary, ale i jednotlivými zaměstnanci, zařízením atd.

Například se může jednat o portfolio vývojových projektů, obchodních projektů a interních projektů nebo zkrátka o portfolio projektů a programů společnosti XYZ.

Potřeba sestavení a následného řízení portfolia je důsledkem rozvoje projektového řízení organizace a jejího postupného přechodu na organizaci projektově orientovanou.

V počátcích, kdy je organizací realizován poměrně malý počet projektů, nemusí být sestavení a řízení portfolia nezbytně nutné. Avšak ve chvíli, kdy počet projektů (a programů) naroste do té míry, že jednotlivé projekty vzájemně soupeří o zdroje organizace (lidské, finanční, materiálové, ...), je třeba začít tyto projekty vzájemně koordinovat – sestavit a řídit projektové portfolio.

Řízení portfolia se pak stává klíčovou řídicí činností celé organizace. V rámci této činnosti jsou sledovány strategické priority, optimalizovány zdroje, je vyhodnocována výkonnost atd.

1.3.6 Vzájemný vztah projektu, programu a portfolia se strategií organizace

Jak je z předchozího textu patrné, na projekty v rámci organizace lze nahlížet z několika různých úhlů:

- problematika řízení jednoho konkrétního projektu;
- problematika implementace rozsáhlých a komplexních změn do organizace (často strategických), které jsou často realizovány skupinou více projektů v delším časovém horizontu;
- problematika koordinace různých projektů, systematické hospodaření se zdroji a jejich alokace na tyto projekty.

Těmito základními pohledy se zabývají základní tři oblasti managementu spojené s problematikou projektů, které spolu tvoří ucelený a vzájemně propojený systém. Jedná se

o projektový, programový a portfolio management. Pokud tedy budeme řešit jednu část z této PPP (projekt, program, portfolio) trojice, vždy musíme uvažovat v kontextu všech tří.

Přitom každý z těchto pohledů je kvalitativně odlišný, řeší jinou problematiku, používá jiné nástroje a je řízen z jiné úrovně managementu organizace.

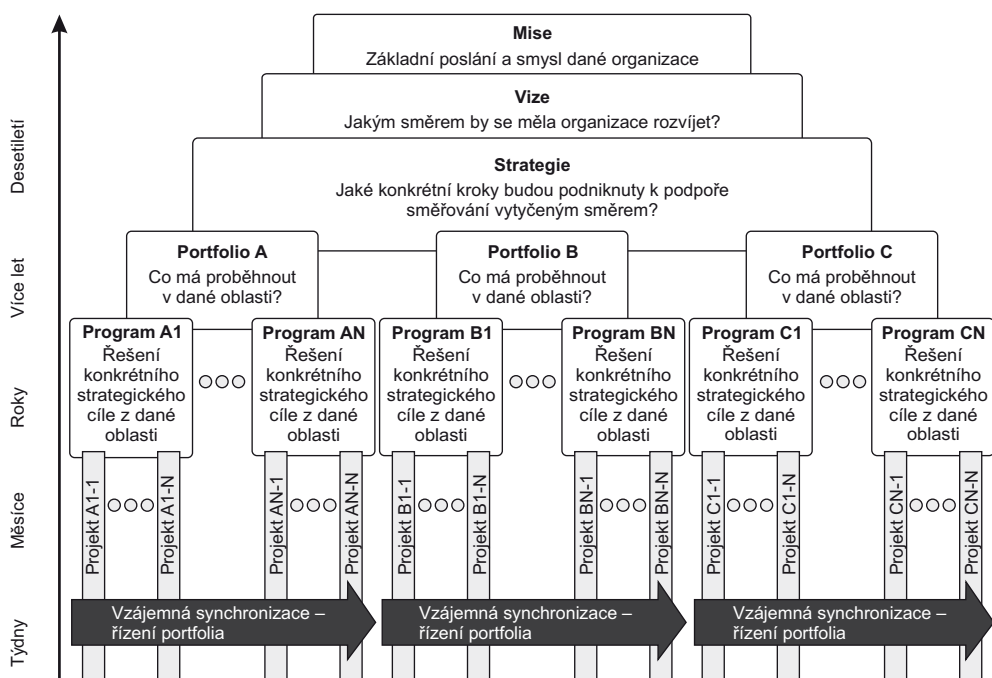
Tab. 1.3.1 Rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem

	Projekt	Program	Portfolio
Zaměření	Dosahování jasně definovaných cílů a výstupů.	Zajištění definovaných strategických přínosů pro organizaci.	Realizace strategie jako celku nebo její významné části.
Klíčový princip řízení	Každodenní řízení prací projektu pro dosažení cíle. Řízen je projektový tým.	Sledování postupu komponent programu pro ubezpečení se, že souhrnné cíle, harmonogramy, rozpočty apod. budou naplněny. Sladování budoucího rozsahu programu s požadovanými přínosy a strategií organizace. Řízen je tým programu a manažeri projektů (komponent).	Prioritizace prvků portfolia dle byznys přínosu, dostupnosti a distribuce zdrojů apod. Řízen je tým řízení portfolia, programoví a projektoví manažeri relevantní pro dané portfolio.
Primárně je plánováno	Cíl, konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet atp., detailně v průběhu životního cyklu projektu.	Hrubý plán na vysoké úrovni detailu (jízdní řád), určený jako vstup pro podrobné plánování jednotlivých komponent. Pravidla pro řízení změn a konfigurace napříč komponentami programu.	Procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolia/í, prioritizace jednotlivých akcí, řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy.
Koordinace	Jen v rámci projektu.	Mezi projekty v programu a s okolím programu.	Mezi komponentami portfolia a s jeho okolím.
Hierarchická úroveň řízení	Střední, vyšší střední.	Vrcholová, vyšší střední.	Vrcholová.
Změny	Projektový manažer změny očekává a implementuje procesy pro jejich řízení a udržení pod kontrolou.	Programový manažer očekává změny z programu i mimo něj a je připraven je řešit.	Portfolio manažer průběžně monitoruje změny v širším vnějším i vnitřním prostředí.
Hodnocení úspěšnosti	Úspěch je hodnocen dle kvality produktu a procesu řízení projektu, dodržení trojimperativu a mírou spokojenosti zákazníka.	Úspěch je hodnocen podle stupně naplnění potřeb a přínosů, kvůli kterým byl spuštěn.	Úspěšnost je poměřována podle agregované investiční výkonnosti a realizace přínosů daného portfolia.

Lze rovněž definovat hierarchický vztah mezi danými třemi prvky v návaznosti na strategii a zaměření celé organizace:

- Na základě mise a vize je vedením organizace definována konkrétní strategie dosažení vize (buďto jako souhrnná s dílčími strategickými cíli, anebo jako sada dílčích strategií v jednotlivých oblastech.
- Určitá oblast strategie je obvykle seskupena a řízena jako portfolio.

- K jednotlivým strategickým cílům řešeným v rámci portfolia jsou definovány programy k jejich dosažení, jakožto určité vymezené útvary, v jejichž rámci probíhají různé projekty (ale i jiné aktivity) které směřují k naplnění vytyčeného strategického cíle. V rámci portfolia mohou figurovat i samostatné projekty nebo i jiné aktivity.
- Projekty dosahují jednotlivých dílčích cílů a výsledků, které by společně, postupně a spolu s dalšími aktivitami měly dosáhnout daného strategického cíle, v jehož rámci je projekt realizován.
- Projekty jsou mezi sebou vzájemně koordinovány a synchronizovány tak, aby byly plynule alokovány disponibilní zdroje a celková strategie byla komplexně naplňována – neustále je tedy prověřováno, jestli jednotlivé projekty mají stále svůj „byznys“ smysl, jakou mají přidanou hodnotu pro organizaci a zda dochází k dynamickému stanovování vzájemných priorit.



Obr. 1.3.2 Hierarchický vztah projekt-program-portfolio (zdroj: J. Doležal)

Z obrázku 1.3.2 i výše uvedeného textu je patrné, že se skutečně jedná o poměrně komplexní pojetí a vzájemně intenzivně provázaný systém. Nemá tedy v podstatě smysl diskutovat zvlášť o řízení programů nebo projektů, vždy je třeba zvažovat celkový systém.

Poznámka: Portfolio projektů, i pokud by bylo v rámci organizace vnímáno pouze jedno, se obvykle rozpadá minimálně do dvou hlavních celků – interních, rozvojových projektů a programů na jedné straně a externích, dodavatelských projektů (zakázek) na straně druhé. K těmto skupi-

nám se obvykle přistupuje dosti rozdílně, většinou jsou priority dodavatelských projektů vyšší na úkor projektů rozvojových. Záleží na typu organizace. Právě interní projekty jsou však obvykle vlastní realizací změn vyplývajících ze zvolené strategie, proto je nelze zcela zatlačit do pozadí, ale naopak, je třeba jim věnovat adekvátní pozornost.

1.4 Světové standardy a metodiky projektového managementu

V současné době se setkáváme s velkým množstvím nejrůznějších opatření, vyhlášek, norem, standardů apod. Mnohdy nám nejsou příliš po chuti, protože nás nutí dělat věci jiným způsobem, než jak jsme zvyklí. Často je to způsobeno i faktem, že řada takových nařízení je vytvářena tzv. od stolu, bez blízkosti k vlastní problematice.

Standardy v oblasti projektového řízení jsou však většinou jiné. Přestože se někdy hovoří o jakési teorii projektového řízení, opak je pravdou. Standardy projektového řízení obvykle nejsou výmyslem akademiků nebo úředníků neposkvřených praxí, ale spíše soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – osobností, které si vše vyzkoušely na vlastní kůži. Což nevylučuje, že standardy mohou být formulovány a mohou vyznívat poněkud akademicky.

Když hovoříme o projektovém řízení, drobnou komplikací je obrovský prostor, který tato problematika pokrývá. Na rozdíl od normy, která říká, že šroub M6×13 musí mít určité rozměry, což lze poměrně snadno změřit, v řízení projektů je obrovské množství nejrůznějších proměnných, které se měří velmi obtížně. Navíc je to z velké většiny práce s lidmi a o lidech, takže lidský faktor je tu v podstatě určující.

Proto standardy projektového řízení ani nemohou být přesné v matematicko-technickém smyslu. Pokud máme standard, který musí pokrývat problematiku sociálních projektů, koncertního turné lokální kapely nebo stavbu atomové elektrárny, nutně musí být takový standard dosti obecný. Stává se pak spíše určitým doporučením, jakou filozofii zvolit, které jsou osvědčené metody apod.

Standardů projektového řízení je více, a téměř vždy se jedná o práci určité profesní skupiny, nestátního charakteru (s určitými výjimkami), která vnáší do problematiky své myšlenky a zkušenosti, a to i v závislosti na sociálně-kulturním prostředí, ze kterého standard vychází. A tak je potřeba tyto standardy i vnímat, spíše jako inspiraci než jako tvrdý zákon. Jednou ze základních vlastností projektu je jeho jedinečnost, takže to, co se naplno osvědčí v jednom projektu, nemusí ve druhém fungovat dobře. To, co se osvědčilo v Severní Americe, nemusí dobře fungovat v Evropě. Lidé jsou různí, různě se chovají, mají různé zvyky – a řízení projektů znamená především řídit lidi.

Na druhou stranu téměř všechny standardy projektového řízení mají podobnou základní filozofii, používají obdobné metody i názvosloví a mají obrovský přínos v tom, že si pracovníci na projektech dokážou vzájemně porozumět, pochopit se a efektivně spolupracovat. A bez toho by se v dnešním globalizovaném světě šlo obejít jen velmi obtížně.

Mezi hlavní, světové standardy a metodiky patří PM BoK, ICB, PRINCE2® a do jisté míry i ISO 21 500. Liší se místem vzniku, podkladem, ze kterého byly vytvořeny, i způsobem zpracování. Základní filozofie je však opravdu téměř totožná, většinou jde jen o jiný úhel pohledu na tutéž oblast.

Někdy jsou standardy projektového řízení zaměňovány např. s metodikami a nástroji tvorby softwaru, jako jsou SSADM (*Structured Systems Analysis and Design Method*), RUP (*Rational Unified Process*) atp. Tyto metody a postupy samozřejmě není problém v rámci projektů používat, vycházejí však především z principů systémového a softwarového inženýrství. Vlastní projektové řízení má širší záběr a tyto metodiky používá jako dílčí nástroje.

1.4.1 Project Management Body of Knowledge (PM BoK)

Tento standard vytváří a udržuje Project Management Institute, PMI® (www.pmi.org), profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. Má přes 500 000 aktivních členů ve většině zemí celého světa.

PMBoK, respektive A Guide to the Project Management Body of Knowledge vznikl v roce 1996, na základě tehdejších ANSI norem.

V současné době je tento standard ve verzi 5 a PMI® intenzivně pracuje na jeho dalším vývoji a zlepšování.

Základním přístupem je v tomto případě procesní pojetí problematiky projektového řízení. Je definováno pět hlavních rovin procesů, deset oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Veškeré procesy a procesní kroky mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace (úkony, metody, techniky).

Se standardem PMBoK se v tuzemsku můžeme setkat především v mezinárodních firmách, které si přinášejí tento standard v kmenových směrnících. V České republice se také již podařilo vytvořit zastoupení, tzv. PMI® Chapter, který je komunitní platformou pro setkávání členů PMI® v celosvětovém měřítku.

1.4.2 Projects IN Controlled Environments – PRINCE2®

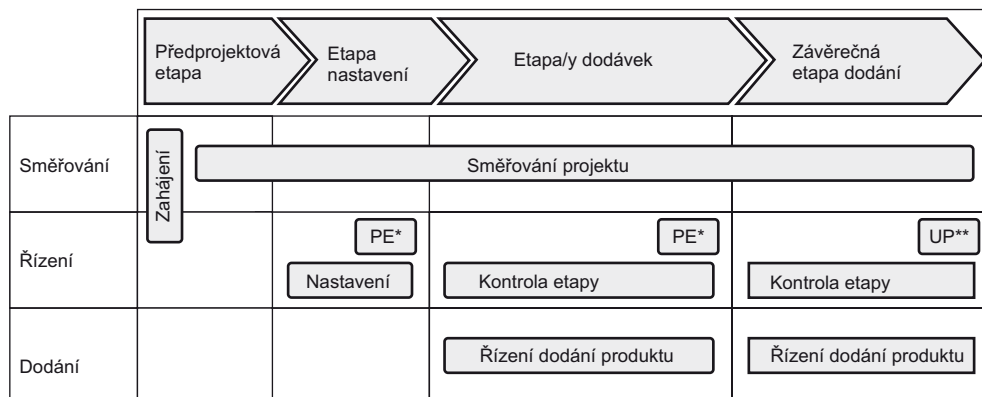
Jedná se o metodiku procesního charakteru, kterou udržuje a spravuje společnost AXELOS (www.axelos.com). Historicky první verze metodiky PRINCE vznikla v roce 1989 jako standard pro projekty informačních systémů státní správy.

Původní metodiku PRINCE zpracovala agentura CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency) v návaznosti na metodiku PROMPTII (Project Resource Organisation Management and Planning Techniques) za účelem předcházení negativním jevům v projektech, jako je zpoždění a překročení rozpočtu.

Další verze z roku 1996, označovaná jako PRINCE2®, pak byla mimo jiné zobecněna, aby zahrнула všechny typy projektů. Současná verze PRINCE2® byla revidována v roce 2009.

Mezi základní prvky metodiky patří:

- **Sedm hlavních principů**, z nichž samotná metodika vychází. Mj. mezi ně patří jasně definované role a odpovědnosti; zaměření na dodávaný produkt projektu nebo (průběžné) obchodní zdůvodnění projektu aj.
- **Sedm témat**, kterým musí být věnována pozornost po celou dobu běhu projektu. Jsou to: obchodní případ, organizace, kvalita, plány, rizika, změny a progres.
- **Sedm procesů**, které v rámci projektu probíhají.



Vysvětl.: *PE = Řízení přechodu mezi etapami ** UP = Uzavření projektu

Obr. 1.4.1 Schéma PRINCE2® metodiky (zdroj: O. Cingl)

1.4.3 IPMA® Competence Baseline – ICB

Na rozdíl od předchozích je pojetí standardu vytvářeného a spravovaného profesní organizací International Project Management Association (www.ipma.ch) kompetenční. Standard tedy není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů.

Důvodem tohoto odlišného pojetí je možná i fakt, že standard vznikl v šedesátých letech (a IPMA® je tedy nejstarší organizací daného charakteru) na základě národních norem několika evropských států, a jak už je v Evropě obvyklé, určité záležitosti si každý chtěl řešit po svém. Standard ICB tedy nediktuje procesy, ale doporučuje určité procesní kroky, které je třeba vhodně aplikovat do konkrétní projektové situace. Těžištěm je pak právě schopnost vhodné aplikace konkrétními osobnostmi. Je tedy ponechán velký prostor kreativitě a vlastnímu názoru.

V určitém extrémním případě pak dle ICB vůbec nemusí být projekty řízeny na procesní bázi. Je však třeba si uvědomit, že pokud firma nebo instituce vlastní certifikát řízení kvality dle ISO, veškeré aktivity by měly být procesního charakteru – tedy i řízení projektů. Což není s ICB v žádném případě v rozporu.

Základní filozofie, používané metody a postupy jsou velmi obdobné ostatním standardům. Problematika projektového řízení je v ICB verze 3.1 rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí – technické kompetence (metody, techniky, nástroje), behaviorální kompetence (v podstatě měkké dovednosti) a kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti). Tyto oblasti jsou pak členěny na tzv. elementy kompetencí, které popisují určitá témata, doporučují procesní kroky, definují požadavky na uchazeče o certifikaci a naznačují vazby na ostatní elementy. Provázanost mezi elementy je velmi vysoká, a to ve standardu jako celku – i mezi třemi základními oblastmi kompetencí.

Určitým rozdílem oproti ostatním je pak i vlastní podoba standardu ICB. Vždy je jeden základní dokument ICB, který platí obecně a je určen k rozpracování národními organizacemi, členy IPMA® (kterých je v současnosti 45 na pěti kontinentech). Vznikají tak tzv. National Competence Baselines – NCB. V současné době je standard ve verzi 3.1.

IPMA® je v České republice zastoupena prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení, o. s. – SPR (www.cspr.cz), respektive prostřednictvím jejího certifikačního orgánu.

1.4.4 ISO 21 500

Historicky se ISO k systémům řízení projektu vyjadřovalo v rámci řady 10 000, což byla sada doplňkových návodů a příruček, jak popsat některé oblasti v rámci systémů řízení kvality jako takových. Projekty se zabývala směrnice pro použití ISO 10 006 (a změnami např. 10 007).

Tato návodka byla postupem času nahrazena ISO 21 500:2012 Guidance on project management (česky v roce 2013 jako ČSN ISO 21 500 Návod k managementu projektu) s tím, že ačkoliv proběhla jistá modernizace a rozšíření, základní účel zůstal. V souladu s názvem se jedná o návod, co a v základu jak popsat v systému řízení kvality s ohledem na řízení projektů.

Nicméně, nejedná se o tzv. systémovou normu, nejsou obsaženy referenční prvky, vůči kterým by bylo možné vyjadřovat shodu. To jinými slovy znamená, že se podle této návodky nedá certifikovat, jako se tomu děje podle standardu PMI® nebo standardu IPMA®.

Obsah ISO 21 500 se pojmově i procesně de facto přesně shoduje s PMI® PM BoK verze 5 s tím, že jsou doplněny i informace o potřebných kompetencích lidí pohybujících se v projektech, což je zas krok vstříc IPMA® ICB standardu.

1.5 Certifikace projektových manažerů a systémů řízení projektů

Všechny výše uvedené standardy a metodiky (vyjma ISO 21 500) poskytují a propagují možnost certifikace projektových manažerů. Především se jedná o certifikaci jednotlivců, konkrétních osob (na rozdíl od např. certifikace ISO 9000, která je svázána s trvalou organizací jako celkem).³

AXELOS a PMI® certifikují jednotlivce v podstatě pouze formou zkušebního testu, v němž uchazeč prokazuje především znalost příslušného standardu formou abcd otázek (byť např. u PMI® řadu otázek nelze správně zodpovědět jen na základu informací v PM BoK, tedy bez určité praktické zkušenosti a znalosti kontextu).

³ Přestože certifikace jednotlivců je základem, všechna hlavní uskupení se snaží definovat a v menší či větší míře i certifikovat organizace jako celek. PMI® má k tomu definován OPM3 – *Organizational Project Management maturity Model*, PRINCE® zas P3M3 – *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*, IPMA® potom svůj IPMA® *Delta Model*. V praxi slouží spíše jako inspirace, neboť posouzení shody konkrétní organizace je natolik časově a finančně náročné, že o ně organizace nejeví příliš zájem.

IPMA® se pak snaží zaměřovat nejen na znalosti, ale i na osobnost kandidáta, a proto používá širší paletu zkušebních prostředků.

Pro vyšší stupně certifikace je vždy kromě prokázání znalostí potřeba i přesně definovaná praxe. Jinými slovy, všechny organizace uznávají, že naučit se teoreticky veškeré procedury ohledně řízení projektu prostě nestačí k tomu, aby byl z člověka dobrý projektový manažer, a tak je potřeba vnímat i ty nejnižší stupně certifikátů – dotýčný prokázal určité znalosti. Nic více, nic méně.

Bez zkušeností a jistých schopností to ani nejde. Je to obdobná situace, jako když se někdo z knížky naučí, jak řídit auto, a poté o sobě prohlašuje, že umí řídit. Posadit se za volant a jet do města je ale ve finále něco úplně jiného. A někdo má schopnosti být skvělým řidičem, jiný ne.

Samozřejmě i vyšší stupně certifikátů je potřeba brát s určitou rezervou. Ve většině případů dotýčný prokázal určitou praxi v řízení projektů a také související znalosti. Opět nic více, nic méně. Jestli bude vhodným projektovým manažerem pro danou organizaci, záleží na spoustě dalších faktorů.

Nicméně – pravděpodobnost, že kandidát s některým vyšším certifikátem (PMI® PMP, PRINCE2® Practitioner, IPMA® C) bude vhodnějším kandidátem než člověk se základní úrovní (PMI® CAPM, PRINCE2® Foundation nebo IPMA® D) nebo dokonce úplně bez profesní kvalifikace, je řádově vyšší.

Pro orientaci v jednotlivých certifikačních schématech je určena následná pasáž, která je platná k datu vydání této knihy (systémy procházejí v čase určitými změnami).

1.5.1 PMI® certifikace

U PMI® standardu ve verzi 5 je možné získat šest různých certifikátů:

- CAPM® – *Certified Associate in Project Management*,
- PMI®-SP® – *PMI® Scheduling Professional*,
- PMI®-RMP® – *PMI® Risk Management Professional*,
- PMP® – *Project Management Professional*,
- PgMP® – *Program Management Professional*,
- PMI®-ACP® – *PMI® Agile Certified Practitioner*.

V minulosti byl v podstatě jediným PMI® certifikátem PMP, ostatní byly doplněny později. Kromě PgMP jsou všechny certifikáty založeny na splnění vstupních předpokladů (požadovaná délka praxe, počet hodin vzdělávání v PM apod.) a na úspěšném složení certifikační zkoušky – testu, který ověřuje znalosti standardu – tedy popsanych procesů, metod atd. V testu si uchazeč vybírá správné řešení vždy z několika možností a je potřeba získat adekvátní počet bodů.

Výjimku tvoří již zmíněný PgMP, kdy musí uchazeč po absolvování testu projít ještě assesment centrem – pohovorem.

PMI® zkouška je totožná po celém světě, probíhá pouze v angličtině, a po jejím složení uchazeč získává mezinárodně platný a uznávaný certifikát.

V rámci ČR lze v současné době zkoušku absolvovat např. v počítačovém zkušebním centru při ČVUT.

Cena zřejmě nejrozšířenějšího certifikátu PMP je pro členy PMI® 405 \$, pro nečleny 555 \$.

PMI® má dohodu s IPMA® ohledně vzájemného uznávání certifikátů, byť jednotlivé certifikované úrovně nejsou zcela totožné a stejně zaměřené.

1.5.2 IPMA® certifikace

IPMA® přistupuje k certifikaci poněkud odlišně. Vzhledem k tomu, že standard ICB není dost dobře možné plně ověřit pouze tzv. zaškrťovacím písemným testem – nejedná se o znalost procesů, jejich činností atd., ale jde o posouzení kompetencí daného uchazeče, tak je až na výjimku v podobě nejnižšího certifikátu základem zkoušky komplexní posouzení uchazeče několika formami prověření, což je završeno certifikačním pohovorem.

IPMA® má čtyřstupňový certifikační systém, který není zcela hierarchický – jednotlivé stupně mají poněkud odlišné zaměření:

- IPMA® Level A – *Certified Projects Director* (certifikovaný ředitel projektu). Tato certifikace je zaměřena na schopnost řídit portfolio nebo program a na použití adekvátních metod a nástrojů, nikoliv na řízení jednotlivého projektu, byť by byl komplexním.
- IPMA® Level B – *Certified Senior Project Manager* (certifikovaný projektový senior manažer). Předmětem certifikace je schopnost řídit komplexní projekt, který může obsahovat i podprojekty atp.; vlastní činnost je tedy často především řízení a vedení manažerů jednotlivých podprojektů.
- IPMA® Level C – *Certified Project Manager* (certifikovaný projektový manažer). V tomto stupni je prověřována schopnost řídit projekt s omezenou složitostí, což znamená kromě prokázání určitého stupně znalostí i předvedení určitých zkušeností.
- IPMA® Level D – *Certified Project Management Associate* (certifikovaný projektový praktikant). Tento stupeň je určen především pro členy projektových týmů, kteří se jako specialisté na svůj primární obor účastní projektu, případně jako doklad teoretických znalostí projektového řízení – pro studenty.

Poznámka: Určitá paralela se systémem PMI® je zřejmá, certifikát PMP od PMI® by bylo možné zhruba pokládat za ekvivalent IPMA® C.

Podstatnou výhodou je fakt, že certifikace je prováděna v tuzemsku a česky. Certifikát je mezinárodně platný, a jak již bylo zmíněno, vzájemně uznávaný s certifikáty PMI®.

Pro získání certifikátu daného stupně je v podstatě pro všechny stupně nutné splnit kvalifikační předpoklady (délka praxe s danou úrovní projektů – vyjma stupně D, kdy praxe být nemusí), vyplnit vstupní dokumentaci (dle příslušného stupně – obsahuje například profesní životopis, zprávu o projektu atd.) a uspět při vlastní certifikační zkoušce.

Zkouška se skládá pro stupně A, B a C ze dvou částí – testu a pohovoru, pro stupeň D z testu. Testy jsou pro jednotlivé stupně rozdílné obtížnosti, většinou se však skládají ze tří částí:

- otevřené otázky – je položeno několik otázek, na které je třeba vlastními slovy odpovědět;
- uzavřené otázky – výběr z několika možností;
- příklad – řešení nějaké projektové situace, aplikace nějaké metody apod.

Pro splnění testové části zkoušky je nutné získat alespoň 60 % bodů ve všech třech částech testu. Nelze mít tedy např. správně první dvě části a vynechat část třetí.

Test se spolu s ostatní dokumentací předává k posouzení dvěma hodnotitelům (acesorům), kteří jej vyhodnotí.

Pokud je test úspěšně absolvován a jsou splněny všechny náležitosti, absolvent stupně D získává certifikát.

U ostatních stupňů je dále vyhodnocena další dokumentace (např. zpráva o projektu), a v případě, že je vše v pořádku, je kandidát na certifikaci pozván k certifikačnímu pohovoru, při kterém jsou opět dvěma accessory prověřeny schopnosti daného uchazeče. Při pohovoru musí být dokázány schopnosti aplikovat teoretické znalosti a pochopení filozofie projektového řízení. Celý proces je tedy o něco složitější, než je tomu např. u PMI®.

Cena nejběžnějšího certifikátu IPMA® Level D je pro rok 2015 stanovena na 10 406 Kč pro nečleny SPŘ, pro členy je to pak 8 712 Kč.

Cena certifikátu IPMA® Level C je pro rok 2015 stanovena na 28 435 Kč pro nečleny SPŘ, pro členy je to pak 23 595 Kč.

Aktuální a podrobnější informace je možné získat na webu SPŘ – <http://www.ipma.cz>.

Jedním ze vstupních předpokladů pro udělení certifikace je i absolvování stanoveného počtu hodin vzdělávání v projektovém řízení. Není to nic neobvyklého, PMI® postupuje obdobně. Pokud máte o certifikaci zájem, doporučuji využít služeb některé z prověřených vzdělávacích společností, které prokazatelně provádějí výuku projektového řízení v pojetí IPMA®. Jako učebnici doporučuji použít knihu, kterou právě čtete.

1.5.3 PRINCE2® certifikace

Certifikáty PRINCE2® se dělí podle toho, které pracovní pozici jsou určeny, a liší se jak svou náročností, tak i formou testu, který ověřuje znalosti a schopnosti uchazeče:

PRINCE2® Foundation

Stupeň Foundation prokazuje, že kandidát má dostatečnou znalost standardu PRINCE2® na to, aby mohl pracovat jako člen projektového týmu. Je také podmínkou pro získání certifikátu Practitioner (tuto podmínku lze splnit alternativně tak, že uchazeč je již certifikován dle standardu ICB nebo PM BoK).

Jedná se o znalostní test formou otázek s výběrem možností.

PRINCE2® Practitioner

Zkouška Practitioner je určena manažerům projektů, případně dalším klíčovým osobám zapojeným do projektů (členové řídicích výborů, garanti pracovních balíků).

Během zkoušky Practitioner obdrží kandidát případovou studii s popisem projektu, aby bylo prokázáno, že disponuje dostatečnou schopností metodiku PRINCE2® aplikovat na konkrétní situaci.

Při zkoušce může kandidát používat oficiální publikaci standardu, *Managing Successful Projects with PRINCE2®*.

PRINCE2® Agile

Pro účastníky agilních projektů byl vyvinut certifikát PRINCE2® Agile; k jeho získání je nutný platný Practitioner certifikát.

Zkouška má opět charakter otázek k případové studii, což prokazuje schopnost aplikace PRINCE2® Agile standardu na konkrétní projekt.

Během zkoušky kandidát může používat publikaci standardu PRINCE2® Agile.

PRINCE2® Professional

PRINCE2® Professional tvoří nadstavbu nad stupněm Practitioner (jenž je předpokladem pro udělení tohoto certifikátu). Nejedná se o znalostní test, nýbrž o dvouapůldenní assessment centrum, kde jsou kromě uplatňování standardu PRINCE2® sledovány také schopnosti týmové práce, komunikace apod., které jinak nejsou testovány v žádné zkoušce PRINCE2®.

Vedle výše zmíněných PRINCE2® certifikací se lze certifikovat v příbuzných standardech, jež jsou rovněž spravovány společností Axelos:

- *Managing Successful Programmes* (MSP),
- *Management of Risks* (MoR),
- *Portfolio, Programme and Project Offices* (P3O),
- *Management of Portfolios* (MoP),
- *Management of Value* (MoV).

Všechny tyto standardy vesměs obsahují dva certifikační stupně: základní „Foundation“ a pokročilý „Practitioner“ (v případě MSP ještě navíc „Advanced Practitioner“).

Než s projekty začneme

Projekt nikdy není samostatná entita bez vazby na své okolí, právě naopak. Pokud chce projektový manažer úspěšně řídit svůj projekt, musí analyzovat a vyhodnotit prostředí, v němž má být projekt realizován a svůj postup přizpůsobit zjištěným skutečnostem.

Pokud vedení organizace chce úspěšné projekty, je právě úkolem vrcholového vedení vytvářet takové prostředí, v němž bude možné projekt úspěšně realizovat. Nikdo jiný to neudělá, ani se prostředí nevytvoří samo. Mnoho projektů je neúspěšných právě z důvodu „nevládnosti“ prostředí.

2.1 Projektový přístup jako způsob řízení organizace

V průběhu 20. století bylo běžné, že organizace řízení byla pojmána ryze funkčně, formou hierarchicky uspořádaných řídicích uzlů, rolí, s pevně definovanými vazbami a funkcemi. Tomu odpovídá pojetí tzv. liniově-štabní organizační struktury, dodnes obvyklé trvalé organizační struktury (klasický organizační strom).

Takto pojatá organizace řízení firmy obvykle pokrývá především periodicky opakované, cyklické procesy, které jsou především procesy vytvářejícími určité hodnoty (realizační procesy, jako je např. výroba, zpracování konstrukční dokumentace atd.), a procesy, které tuto realizaci podporují (podpůrné procesy jako nákup, účetnictví apod.).

Typickým znakem takového pojetí je horizontální tok materiálu přes různá oddělení a útvary, který však není horizontálně řízen (je řízen vertikálně, přes různá oddělení). Například výroba – některé oddělení provede objednávku určitého materiálu, který jiné oddělení přijme a naskladní, poté si jej další oddělení vyzvedne a provede s materiálem určité operace atd. až po výstupní kontrolu a předání zákazníkovi.

Tato filozofie předpokládá definici mnoha procesů, které obsahují veškeré potřebné činnosti a funkce jednotlivých rolí (oddělení, útvarů, pracovních pozic) a které v podstatě nepředpokládají ani nevyžadují vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými operacemi, jež je zajištěna na úrovni definice příslušných procesů, jejich činností, vstupů a výstupů. Jinými slovy – každé oddělení zajímá, že dostane v nějaké podobě vstupy, provede s nimi určité operace a předá je dále. Co se děje před nebo za oddělením, už není předmětem zájmu.

Ve své době se jednalo o efektivní přístup, kdy například při výrobě automobilů začátkem 20. století bylo možné najmout v podstatě kohokoli, postavit jej třeba k výrobní lince a naučit ho velmi jednoduchou operaci. Více po dotyčném nikdo nechtěl a víc od něj nepotřeboval.

Uvedená doba byla do jisté míry stabilnější a především pomalejší.

Již po krizi v třicátých letech minulého století se však ukázalo, že je třeba hledat nové filozofie a přístupy, nová pojetí, která umožní efektivnější využití lidského potenciálu, rychlejší a přínosnější změny. Začala vyvstávat různá negativa tradičního pojetí, jako jsou například:

- jednotlivá oddělení a útvary si neuvědomují vzájemnou závislost;
- dlouhé komunikační řetězce;
- malá flexibilita, obtížná reakce na změny trhu a okolí obecně;
- obtížná realizace komplexních změn a akcí;
- atd.

Jedním z nových přístupů, který se postupně vyvinul a v současné době je stále více populárním, je filozofie projektového řízení, kdy jsou aktivity, které procházejí horizontálně trvalou organizační strukturou také horizontálně řízeny – prostřednictvím projektových týmů.

Dobře implementovaný systém řízení projektů obvykle umožňuje:

- snížení rizika neúspěchu, zejména u rozsáhlých, komplikovaných a komplexních akcí;
- zvýšení pravděpodobnosti úspěchu – dosažení stanovených cílů;
- snížení nákladů;

- zkrácení termínů;
- zvýšení přidané hodnoty realizovaných řešení;
- lepší využití potenciálu lidských zdrojů, jejich kreativity a invence a zároveň jejich větší motivaci;
- předpoklad přežití ve stále více turbulentním prostředí.

Připomeňme obr. 1.3.2, kde je uveden vztah mise–vize–strategie–program–projekt–portfolio. Z uvedeného schéma jasně vyplývá, že prostřednictvím řízení portfolia, programů a projektů je realizována strategie organizace jako celku. A to nezávisle na tom, zda jsou projekty zároveň zakázkami dané organizace nebo ne, to jen mění některé parametry.

Každá organizace, tedy většina z nich, má svou misi, vizi a strategii. Strategie pak vždy obsahuje skupinu poměrně komplexních a dlouhodobých cílů. Jejich realizace prostřednictvím PPP (projekt, program, portfolio) systému je smysluplné, efektivní a zvyšuje pravděpodobnost toho, že budou strategické cíle opravdu naplněny.

Je zřejmé, že popsáný PPP systém je zásadním z hlediska fungování celé organizace, protože právě prostřednictvím tohoto systému dochází v organizaci k realizaci změn, tvorbě nových produktů, služeb, optimalizaci a k tvorbě dalších hodnot.

Veškeré pozitivní efekty ovšem nastávají pouze v případě, že je PPP systém dobře nastaven. Ve své podstatě se zkrátka jedná o nástroj, který v tomto případě slouží k realizaci strategie. A jako u většiny jiných nástrojů platí, že pouze ten kvalitní vám pomůže a nezpůsobí nechtěné vedlejší efekty. Zažili jste někdy práci s kladívkem, jehož hlava neustále opouští násadu? Nebo když se při druhém úderu násada zlomí? Neuděláte nic a ještě si při tom pravděpodobně ublížíte.

Na PMI® kongresu v roce 2015 byl prezentován výzkum, který dokládal, že nejvyšší přidanou hodnotu má vyspělý systém řízení projektů. S klesající úrovní systému klesala i přidaná hodnota... až do úrovně „špatného projektového řízení“, které bylo ve finále horší než „žádné projektové řízení“.

Kvalitě systému řízení projektů, PPP systému, je tedy třeba věnovat adekvátní pozornost – již od úrovně vrcholového managementu, který je nositelem strategie a změn v organizaci. Setkal jsem se v mnoha organizacích s přesvědčením, že top management se nemusí projekty zabývat, to je přece záležitost střední úrovně... ano, věcně ano, co se týče systému však nikoliv.

Navíc, na již zmíněném kongresu, a nejen tam, bylo velmi diskutované téma sponzorů, vlastníků projektů a jejich kompetencí zastávat danou roli. I zadavatel projektu je role, kterou je potřeba kvalitně zastat, pokud má být kvalitní i výsledek.

Systém řízení projektů je tedy z velké části systémem řízení, respektive rozvoje celé organizace a zahrnuje vždy všechny hierarchické úrovně.

Přitom fakt, že je např. definována pouze jedna z částí PPP systému, např. požadavky na řízení projektů, neznamená, že nevzniknou i části ostatní – subsystém řízení programů a portfolií. Vzniknou, nejsou však definovány nebo jsou definovány vágně, případně bez vzájemné provázanosti. Je realitou, že pak trpí všechny tři části takového systému.

2.2 Základní role v PPP systému – zainteresované strany

V podstatě všichni, kdo se nějakým způsobem pohybují v rámci PPP systému, jsou tzv. zainteresovanou stranou (anglicky odpovídá výraz *stakeholder*). Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset „vypořádat“ s výstupy z projektu, osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem.

Často také může zainteresovaná strana ovlivnit průběh projektu (nebo jeho výsledky). Z této definice tedy plyne, že dané zájmové skupiny nelze identifikovat pouze interně v rámci jedné organizace. Ostatní organizace, jako jsou dodavatelé, uživatelé a zákazníci, mohou být výstupem projektu také ovlivněni. Vlastně každý, kdo je pro úspěch projektu nějak důležitý, by měl být identifikován jako zainteresovaná strana, stejně jako ti, kteří jsou projektem nějakým způsobem dotčeni.

Je zřejmé, že zainteresovanou stranou může být jak skupina (organizace), tak jednotlivec. Nicméně, i zmíněné skupiny ve většině případů reprezentuje nějaká konkrétní osoba, což vnáší významný prvek individuality.

Ze zástupců níže uvedených stran se sestavuje řídicí výbor projektu (strategický tým), který disponuje kompetencemi potřebnými k řešení všech otázek projektu. Zastoupení jsou obvykle:

- **zadavatel projektu** – zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadovaného užítku, přínosu;
- **uživatelé projektu** – osoby, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi;
- **vlastník projektu (sponzor projektu)** – osoba s dostatečnou autoritou a pravomocí k rozhodování o zásadních aspektech projektu, je zodpovědný za byznys přínos projektu⁴.

⁴ Pojem **byznys** není synonymem obchodu. Obchod a byznys jsou opravdu rozdílné věci, byť se často potkávají.

Standard IPMA® CZCB uvádí pojem **byznys** do vztahu s obecně profesíonnální činností (jakoukoli, i neziskovou), která se týká zboží nebo služeb (vytvořených hodnot) – ať už z pozice poskytovatele nebo zákazníka.

Obecně se jedná o nějaké úsilí, které má za výsledek nějakou **přidanou hodnotu**, nějaký přínos, **benefit**. Tím může být samozřejmě nějaká ekonomická přidaná hodnota (zisk), ale také pestrá paleta jiných benefitů. Například neziskové organizace zřídka kdy směřují své úsilí k maximalizaci finančního zisku, přidanou hodnotou jejich byznysu je například podpora různě znevýhodněných lidí apod. – finanční tok je zde pouze podpůrnou (být nezbytnou) záležitostí. Případně může jít i o přidanou hodnotu ve formě interního rozvoje, vzdělávání, zlepšení kvality života atd.

Na druhou stranu, i výše uvedené nekomerční benefity mají téměř vždy i svou finanční stránku, byť může být (i dovedně) skrytá. Například byznysem oddělení lidských zdrojů může být i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podniku (podnikatelského subjektu). Na první pohled se tu peníze utrácí a není k vykázání jakýkoli zisk. Na druhý pohled ale lépe kvalifikovaní zaměstnanci odvádějí efektivnější výkony a jsou produktivnější.

V případě, že je projekt realizován v rámci nějakého programu, je pravděpodobné, že někdo z výše uvedených osob bude reprezentovat i zájmy programu. Pokud ne, tak bude v řídicím výboru zřejmě další osoba, za program.

Dále je třeba zohlednit tzv. **dotčené strany** – zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká (např. vedoucí úseků, další pracovníci některého oddělení, konkurence apod.).

Je obvyklé, že některé výše uvedené role často splývají v jedné osobě, avšak nemusí tomu tak být vždy.

Mezi zainteresované strany samozřejmě dále patří i manažer projektu a projektový tým – viz dále.

2.3 Základní role v projektovém týmu

Lidé jsou základní hybnou silou projektu a jsou v závislosti na podobě konkrétního projektu uspořádáni do vhodné dočasné organizační struktury spojené s projektem.

Základní složkou takové struktury je řídicí tým projektu, který sestává z manažera projektu, případných asistentů manažera projektu, garantů jednotlivých výstupů, specialistů a případně i dalších pracovníků. Hlavním úkolem řídicího týmu projektu je organizovat, řídit a vést projekt.

Nejdůležitější role v projektovém týmu lze vnímat následovně:

2.3.1 Manažer projektu

Manažer projektu je nositelem a zosobněním projektu. Je zodpovědný za správné naplňování a realizaci projektu, tedy dosažení cílů projektu a jejich kompatibilitu s očekávanými přínosy, za které však již nezodpovídá (!). Úkolem manažera projektu je dodat cíl v definovaných parametrech. Obdobně, jako stavební firma dodá zkolaudovanou stavbu obchodního centra, za jehož provoz a profitabilitu samozřejmě nenese žádnou zodpovědnost – ta je plně na tom, kdo si stavbu objednal.

V průběhu projektu deleguje manažer projektu zodpovědnost za splnění jednotlivých činností na garanty jednotlivých výstupů.

Manažer projektu je standardně zodpovědný za:

- dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu (vč. lidských zdrojů), a to tak, aby byl výsledek kompatibilní s očekávanými přínosy;
- postup projektu v čase (plnění dílčích milníků apod.), požadavky na zdroje, dodržování rozsahu;
- včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje projektu a včasné informování vlastníka projektu o všem podstatném (prediktivně).

Manažer projektu nikdy nezodpovídá za:

- formulaci základací listiny projektu (zodpovídá sponzor projektu);
- vlastní tvorbu výstupů projektu (zodpovídá garant výstupu).

Manažer projektu má pravomoc:

- delegovat zodpovědnost za splnění výstupů na členy projektového týmu, především garanty výstupů;
- po domluvě s příslušným liniovým manažerem nominovat členy projektového týmu;
- akceptovat dokončený pracovní balík dodaný garantem výstupu, nebo akceptaci odmítnout;
- schvalovat realizaci změn stanovené třídy;
- operativně řídit a úkolovat členy projektového týmu (disponovat s jejich alokovanou kapacitou);
- jednat s okolím projektu o záležitostech projektu (s výjimkou záležitostí, které by měly dopad větší než třída změn 2, poté je třeba schválení postupu a výsledků vlastníkem projektu).

2.3.2 Garant výstupu

Garant výstupu projektu je nositelem zodpovědnosti za správně, včas a v rámci rozpočtu vytvořený výstup (produkt) projektu, aby byl kompatibilní s cílem projektu a následnými očekávanými přínosy. U komplexních projektů se může jednat i o manažera příslušného subprojektu.

V průběhu projektu případně deleguje zodpovědnost za splnění jednotlivých pracovních balíků na přidělené členy projektového týmu.

Garant výstupu je standardně zodpovědný za:

- věcnou a odbornou kvalitu výstupu, splnění termínu a rozpočtu (vč. lidských zdrojů) daného výstupu projektu;
- formulaci zadání pro přidělené členy týmu (popisy pracovních balíků) a sledování jejich plnění v čase, v požadovaném rozsahu a dle specifikace;
- včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje v rámci realizace výstupu a včasné informování manažera projektu o všem podstatném (prediktivně).

Garant výstupu nikdy nezodpovídá za:

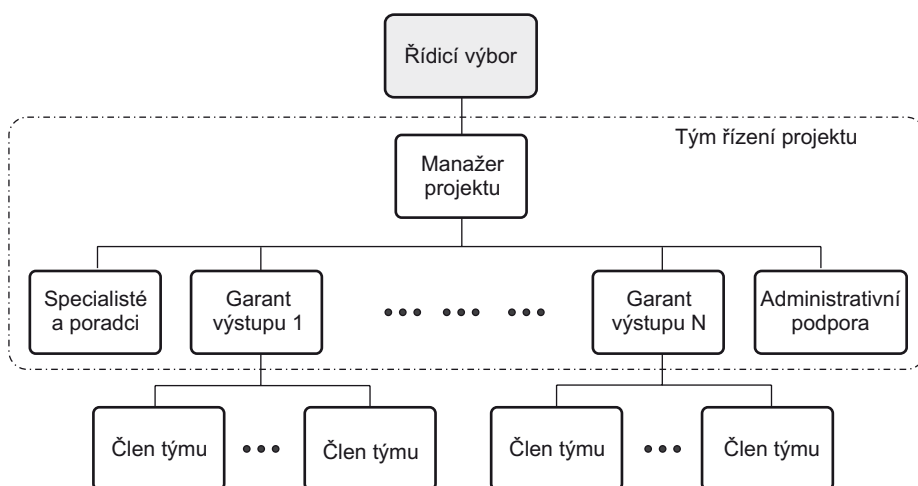
- stav projektu (zodpovídá manažer projektu).

Garant výstupu projektu má pravomoc:

- delegovat zodpovědnost za splnění výstupů (pracovních balíků) na členy dílčího týmu (pokud jsou nominováni);
- operativně řídit a úkolovat členy dílčího týmu alokované do projektu (disponovat s jejich alokovanou kapacitou);
- volit způsob provedení, technologii a případné dodavatele v rámci tvorby příslušného výstupu (při podmínce dodržení trojimperativu výstupu), není-li stanoveno jinak;
- odmítnout nesrozumitelné nebo nekompletní zadání (přijetím zadání zároveň přebírá plnou zodpovědnost za dosažení výstupu v jakosti, nákladech i čase).

2.4 Standardní organizační struktura projektu

Se vztahem k výše uvedenému je doporučeno projekty organizovat dle schématu na obr. 2.4.1.



Obr. 2.4.1 Organizační struktura projektu (zdroj: J. Doležal)

V některých případech, obzvláště u větších organizací, které realizují mnoho projektů a programů a řídicí výbor je každodenní realitě na projektech přece jen poněkud vzdálen, bývá organizační struktura doplněna ještě o roli „zajištění projektu“ (*project assurance*). Někdy se používá i označení projektový dohled. Danou roli zastává většinou specialista na projektové řízení a nezávisle zjišťuje, zda jsou projekty (kterých má na starosti obvykle více) správně řízeny a děje se na nich to, co se má dít. Primárním kritériem je efektivita a kvalita procesu a dále i produktu. Pokud ne, dává podněty na řešení a je přisedícím během zasedání řídicího výboru (kterého se obvykle účastní i manažer projektu), kdy poskytuje doporučení, co dělat, případně upozorňuje na možné problémy související s rozhodová-

ním řídicího výboru. Klíčová je pro tuto roli nezávislost na projektových týmech, a proto i vnější perspektiva pohledu. Konkrétní pojetí této role se v různých organizacích mírně liší.

2.5 Systém řízení projektů v organizaci

I v případě, že se podaří realizovat úspěšný projekt, neznamená to automaticky, že byl zároveň dobře řízen. V některých případech je úspěch projektu způsoben především štěstím, improvizací a vyčerpávajícím úsilím zúčastněných než koncepčním systémem řízení projektů. Na takových základech rozhodně nelze s jistotou stavět.

Uvedený vztah samozřejmě platí i naopak, i dobře řízené projekty nemusí být nutně úspěšné. Pravděpodobnost úspěchu je však u dobře řízených projektů mnohem vyšší, což dokládá i obecný trend implementace subsystémů projektového řízení do integrovaných manažerských systémů firem a institucí všech druhů i velikostí.

Koncepční systém řízení projektů je signifikantní i z hlediska řízení programů a portfolií, které by bez určité koncepce nemohly být v podstatě vůbec řízeny.

Zkuste si odpovědět na pár otázek:

1. Je jasné, co je ve vaší organizaci projekt a co ne?
2. Jsou projekty řízeny jako projekty?
3. Vykazuje řízení projektů společné znaky?
4. Je manažer projektu přesně vymezená role zastávaná kvalifikovaným profesionálem?
5. Jsou vaše projekty úspěšné?
6. Je zřejmé, co je a co není úspěšný projekt?
7. Má řešení konfliktů na zdrojích jasný a definovaný proces?
8. Jsou výsledky jednotlivých projektů kompatibilní navzájem i s okolím?
9. Nepoužívá se slovo projekt ve vaší organizaci jako vulgární výraz?

Pokud na několik výše uvedených otázek v duchu odpovídáte „NE“, je rozhodně na místě zvážit zavedení či optimalizaci systému řízení projektů. Pokud chceme zavést nebo optimalizovat takový systém, je třeba jej skutečně zavádět jako celý systém, se všemi prvky, které musí být vzájemně provázané.

V neposlední řadě je nutné takový systém provázat s ostatními systémy a procesy organizace, různými cyklickými a výrobními procesy. Jinak hrozí dost vážné riziko, že si dané systémy budou nikoliv vzájemně prospívat, ale naopak škodit.

Mnohokrát potvrzenou zkušeností je pak skutečnost, že implementace nebo optimalizace systému PPP do konkrétní organizace je změnou a zásahem do tří klíčových oblastí:

- a) organizační strategie, jejího definování a především její implementace (strategie musí být funkční a používanou součástí řízení organizace);
- b) organizační struktury, která již nebude striktně liniová;
- c) firemní kultury, nepsaných pravidel, přístupů a postojů jednotlivých pracovníků na všech úrovních.