

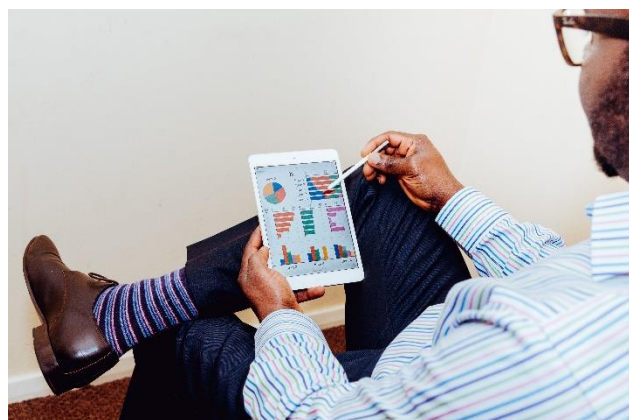


EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Řízení projektů, projektový management



Vladimír Krajčík

Obsah

Úvod	5
1 Projekt a projektové řízení	6
1.1 Projekt	6
1.2 Struktura projektu	8
1.3 Projektové řízení	9
1.3.1 Základní vymezení projektového řízení	9
1.3.2 Problémy řízení projektů	11
1.3.3 Standardy projektového řízení	13
2 Životní cyklus a strategie řízení projektu	15
2.1 Životní cyklus projektu	15
2.1.1 Předprojektová fáze – vznik projektu	16
2.1.2 Projektová fáze	16
2.1.3 Poprojektová fáze – po ukončení projektu	17
2.2 Strategie řízení projektu	18
2.3 Logický rámec	19
3 Plánování a řízení projektu	26
3.1 Plánování projektu	26
3.1.1 Stanovení obsahu a struktury projektových aktivit	27
3.1.2 Stanovení časové návaznosti projektových aktivit projektů	28
3.2 Řízení projektu	29
4 Řízení kvality projektu	37
4.1 Kvalita a zainteresované strany projektu	37
4.2 Řízení kvality projektu	38
4.3 Kontrola kvality a projektová jakost	40
5 Projektový tým a týmová práce	45
5.1 Základní principy používaných metod a technik k řízení týmů v projektech	45
5.2 Modely a uspořádání týmů projektového řízení	47
6 Řízení lidských zdrojů v projektovém řízení	55
6.1 Role projektového manažera v projektu	55
6.2 Projektové týmy a řídicí komise	57
6.2.1 Řídicí komise projektu	57
6.2.2 Komise pro řízení změn projektu	57

7	Řízení rizik a příležitostí	65
7.1	Riziko a příležitost v projektech	65
7.2	Řízení rizik a příležitostí	65
8	Řízení zdrojů, plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu	70
8.1	Řízení projektových zdrojů	70
8.2	Řízení nákladů	72
9	Řízení komunikace a změn projektu	78
9.1	Projektová komunikace a její formy	78
9.2	Komunikační nástroje, změny a podněty	79
10	Kontrola, kritéria úspěšnosti, ukončení a vyhodnocení projektu	87
10.1	Kontrola projektu	87
10.2	Změnová řízení v projektu	88
10.3	Ukončení projektu	89
10.4	Kritéria úspěšnosti projektu	89
	Použité zdroje	95

Úvod

Mnoho z nás si po přečtení názvu studijního textu klade otázku, proč je projektový management, příprava a řízení projektu, dnes tak důležitá činnost? Odpověď je jednoduchá. Podniky jsou v dnešní době konkurencí a změnami společnosti nuceny učit se, procházet změnami, inovovat produkci a neustále se samy vyvíjet. Tento proces bude během příštích desetiletí bezpochyby růst v důsledku globalizace, zvyšujícího se tempa produktivity a prostředí, v němž se změny ve společnosti uskutečňují. Hledání cesty a nástrojů, jak efektivně rozvíjet podnik, je spojeno s realizací projektů a poznáním jejich zákonitostí a metodik. Současné projektové systémy a obecně projektový přístup v podnikatelské sféře nabývají strategického charakteru. Jejich existence a neustálé rozvíjení se stává pro danou firmu stále více zásadní z hlediska podnikatelského úspěchu, přežití v konkurenčním boji.

Ochota a schopnost neustálého projektového rozvoje podniku se stává podmínkou ekonomického úspěchu organizací.

Text je strukturován do jednotlivých kapitol v logické návaznosti na řešení projektu jako celku. Tedy od základní charakteristiky projektu a jeho plánování, řízení projektu až po jeho reálné zabezpečení a vyhodnocení. Součástí textu jsou i části ke kvalitě a jejím zabezpečení.

Cílovou skupinou, kterou daná publikace oslovuje, jsou všichni zájemci o hlubší poznání projektového myšlení a způsobu práce. Tedy všichni reální uživatelé projektových postupů a metodik, přičemž je kladen důraz na praktické poznání prostřednictvím případových studií, cvičení a otázek k zajištění zpětné vazby.

Cílem programu je zvládnutí všech technik a způsobů projektového řízení. Velký význam je kladen nejen na technické, ale především personální zázemí a zajištěnost projektových aktivit. K tomuto účelu jsou zařazeny kapitoly o řízení komunikace a týmové práce, včetně práce s příležitostmi. Z toho vyplývá i základní přínost pro absolventy daného programu ČŽV. Tedy možnost praktického použití projektového myšlení a způsobu práce pro vlastní profesní činnost.

Tato publikace se snaží uvedenou skutečnost jednak prokázat, jednak objasnit myšlenkové koncepty získání strategické konkurenční výhody pomocí nasazení projektových technologií a metodik, a ukázat konkrétní postup tvorby a řízení projektů. Autor věří, že publikace přispěje k rozvoji znalostí nejen v rovině teoretické, ale i v praktické použitelnosti principů projektového řízení.

1 Projekt a projektové řízení

Cíle kapitoly:

- Poskytnout základní informace o problematice projektové tvorby.
- Stanovit základní charakteristiky projektu a předpoklady úspěšné realizaci projektu.
- Vymežit projektové řízení jako specifickou disciplínu managementu.
- Pochopit pojmy projektového řízení a rozdíly mezi projektovým a tradičním liniovým řízením.
- Objasnit význam standardizace a standardů s důrazem na jejich procesní nebo kompetenční pojetí.

Klíčové koncepty:

- projekt
- projektové řízení
- dimenze projektu
- logický rámec projektu,
- projektové etapy, kroky, úkony
- Standard, IPMA, PMBoK®, PRINCE®
- maticová organizační struktura, projektová organizace

Často se setkáváme s názorem, že projekt je složka dokumentace, podle které se něco bude dělat, nebo že projekt je vlastně každý nový výrobek, který zavádíme, ale nic jiného. Nebo je slovem projekt označován každý velký úkol, přičemž ani způsob řešení, ani organizace zdrojů a práce pro toto řešení a ani předávání výsledků se nijak neodlišuje od běžných pracovních postupů. To vše jsou pouze parciální významy slova projekt (Staníček, 2002). Klíčové pojmy spojené s projektovým řízením jsou vymezeny a vysvětleny v této kapitole.

1.1 Projekt

Význam slova projekt je nutné však chápat širěji ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí. Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Úkol, který má definovaný začátek a konec a vyžaduje nasazení jednoho nebo více spojených, vzájemně na sobě závislých, omezených zdrojů, které musejí být využity, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Dle ČN ISO 10 006 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

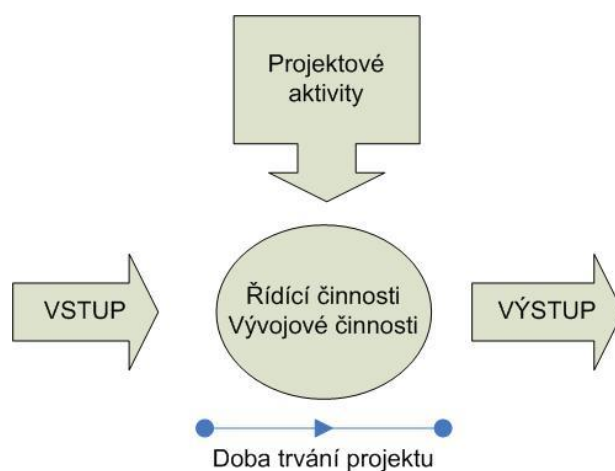
Záměr může být proveden jako projekt, jestliže se vyznačuje jedinečností podmínek, dostatečnou komplexností, interdisciplinární spoluprací a jestliže uvnitř standardní liniové organizace není uspokojivě řešitelný. Projekt se vždy vyznačuje nejistotou a relativně vysokým stupněm rizika spojeným s naplněním požadovaných cílů.

Celkový význam pojmu projekt lze shrnout takto (Staníček, 2002):

... jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, která má určený začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá (případně spotřebovává) pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí.

Z procesního pohledu lze konstatovat, že projekt je jednorázová transformace vstupů (informace, prostředí, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí) na výstupy (cílové produkty), za pomoci vývojových činností uspořádaných do etap, kroků, úkonů a koordinovaných řídicími činnostmi (Staníček, 2002). Vývojové a řídicí činnosti chápeme jako projektové aktivity a jejich úloha je více pochopitelná z následujícího obrázku.

Obrázek 1



Zdroj: vlastní zpracování

Co znamená, že projekt dopadl úspěšně? Znamená to, že bylo dosaženo definovaných cílů, nebo že cíle byly dosaženy v čase, který jsme na začátku předpokládali?

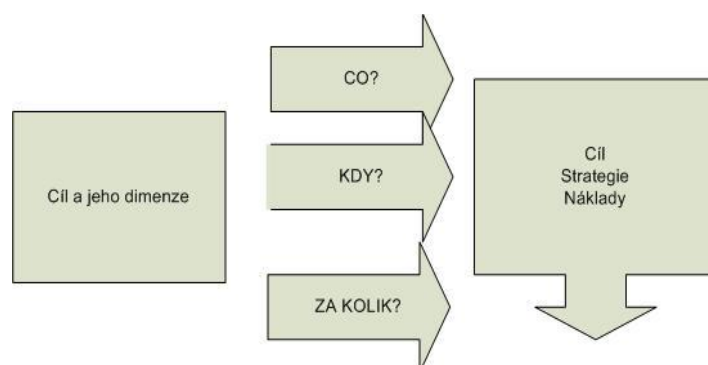
Úspěch projektu znamená dle A. Coatese splnění cíle ve třech dimenzích:

- věcně (co se má v projektu udělat),
- časově (kdy se to má v projektu udělat),
- nákladově (za kolik se to má v projektu udělat).

Každý projekt má třídimenzionální cíl, který graficky znázorňuje obrázek 2.

Projekt je určen definovaným rozsahem činností, které mají být realizovány v rámci určeného časového horizontu a schválených nákladů. Tyto tři základní faktory musejí být efektivně kombinovány, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků. Je-li jeden z faktorů mimo oblast udržitelnosti projektu, musí být zbylé dva upraveny. Tato závislost je vyjádřena trojimperativem: „Čas – Provedení – Náklady“. (Peterka, 2008)

Obrázek 2



Zdroj: vlastní zpracování

Projekt je určen definovaným rozsahem činností, které mají být realizovány v rámci určeného časového horizontu a schválených nákladů. Tyto tři základní faktory musejí být efektivně kombinovány, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků. Je-li jeden z faktorů mimo oblast udržitelnosti projektu, musí být zbylé dva upraveny. Tato závislost je vyjádřena trojimperativem: „Čas – Provedení – Náklady“.

Správná třídimenzionalita projektu vzniká vždy procesem plánování. A plánování není nic jiného než postupná odpověď na správně položené otázky (co, jak, s kým, kdy, za kolik).

Nejprve musíme zcela přesně naplánovat obsah – co se má udělat. Je třeba jasně a jednoznačně zformulovat, co bude existovat po ukončení projektu, případně které činnosti budou vykonány. Každý projekt by měl mít svůj cíl. Úzce definované cíle, zaměřené
NAPŘÍKLAD na funkční vlastnosti budovaného SW, vedou ke ztrátě strategického zaměření projektu a způsobují neúspěchy.

Máme-li jasno, co se má udělat (první dimenze trojimperativu), pak musíme říci, jak to uděláme – tedy popsat postup, jak cíle dosáhneme. Přitom se soustředíme na logiku věci, tj. co realizovat nejdříve, co potom, co můžeme dělat současně a co musí být hotovo, abychom mohli pokračovat dál. (Staníček, Hajkr, 2005) Zpočátku není nutné řešit otázku času – kdy který krok uděláme. Při plánování postupu, jak dosáhnout projektových cílů, je výhodné využít třístupňové hierarchie.

1.2 Struktura projektu

V projektu rozeznáváme (Staníček, Hajkr, 2005):

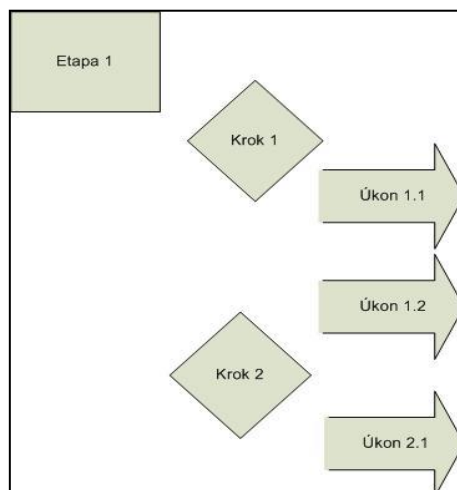
- projektové etapy,
- projektové kroky,
- projektové úkony.

Etapy za sebou následují sekvenčně. Na konci každé etapy je brána, která projekt propustí do další etapy. V rámci etapy se provádí kroky, z nichž některé mohou jít i souběžně. Každý krok vytváří nějaký dílčí produkt, který přispívá do celkového výsledku. Kroky plánujeme, stejně jako etapy, na celý projekt (Staníček, Hajkr, 2005).

Nejmenšími díly práce jsou úkony – elementární balíčky práce přidělované jednotlivcům nebo malým, dvou až tříčlenným týmům. Úkony nemá smysl plánovat více dopředu než na následující etapu projektu. Neustálé změny, se kterými se projekt setkává, totiž způsobí, že bychom detailní plán úkonů v pozdních etapách projektu neustále předělávali (Staníček, Hajkr, 2005).

Když víme, co a jak budeme dělat, máme dostatek podkladů pro určování, s kým to budeme dělat. Povaha cílů a zvolené postupové činnosti totiž určují množinu profesních znalostí, schopností a dovedností, které budeme potřebovat. Nejprve si naplánujeme potřebné projektové role a pak je začneme obsazovat konkrétními lidmi. Vytvoříme tak projektový tým. To nám poskytne rámec, ve kterém již můžeme odpovědět otázky zbylých dvou dimenzí trojimperativu – kdy se co udělá a za kolik se to udělá. Mezi těmito dvěma plány je třeba iterovat: nejprve ze zkušenosti navrhne první odhad termínů, kdy se co udělá a doplníme jej odhadem spotřeby práce členů týmu. Poté korigujeme na základě odhadů spotřeby práce původně navržené termíny. Tyto dva iterační kroky můžeme, je-li třeba, ještě jednou zopakovat. Na následujícím obrázku je graficky znázorněna struktura etap projektu (Staníček, Hajkr, 2005).

Obrázek 3



Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Projektové řízení

Úvodem je nutné přesně vymezit pojem „projektové řízení“. Pojem „projektové řízení“ je překlad anglického termínu „Project Management“. Pro správné pochopení tohoto pojmu je nutné klást důraz především na filozofii přístupu k řízení projektu s přesně stanoveným cílem.

1.3.1 Základní vymezení projektového řízení

Projektové řízení je specifický obor managementu, který se zabývá teorií a praxí procesů spojených s inicializací, plánováním, realizací, kontrolou a ukončením projektů. Výstupem je

soubor modelů, procesů, postupů, nástrojů a technik využívaných pro přípravu a řízení projektu nebo souboru projektů. Hlavní světové standardy jsou PMBoK®, IPMA, PRINCE®.

Projektové řízení obecně obsahuje aktivity, které souvisí s (Svozilová, 2016, s. 10):

- řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace,
- řízením nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu,
- vlastním řízením procesů v čase, koordinací jednotlivých úseků práce a souvisejících nároků na komunikaci mezi účastníky projektu,
- budováním mezilidských vztahů, motivací členů projektového týmu.

Rysy projektového řízení:

- výsledek projektu musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu,
- úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý (velká míra nejistoty),
- trvání projektu je časově omezeno,
- nejedná se o opakovatelnou činnost, ale o jednorázový proces směřující k dosažení stanovených cílů prováděný v rámci organizace,
- zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány,
- projekt má jen jeden účel.

Řízení projektu je podmnožinou projektového řízení.

Systémový přístup k hledání řešení předpokládá, že jednotlivé analýzy respektují požadavky zákazníka projektu a jeho podnikatelskou nebo jinou potřebu považují za výchozí bod pro definování jednotlivých aspektů předmětu projektu. Při posuzování variant, podmínek nebo vztahů je nutno vycházet z úplného výčtu všech souvisejících elementů pro jednotlivé skupiny cílů. Platí, že vlastnosti nebo působící vlivy lze hierarchicky zpodrobnovat tak, že každá nižší úroveň zpodrobnění je souhrnem aspektů úrovně vyšší (Svozilová, 2016).

Řízením projektu máme na mysli konkrétní soubor činností, přístupů a metod, které mají za cíl úspěšně realizovat projekt.

Konzultantská výzva: Damejídlo.cz

DámeJídlo je internetová služba zajišťující rozvoz hotových jídel z restaurací k zákazníkům. Uživatel si na webu nebo v mobilní aplikaci může vybrat jídlo z více než 1 500 restaurací a nechat si ho doručit domů nebo do kanceláře. Služba si za zprostředkování nechává 10–15 % z ceny jídla.

Start-up DámeJídlo spustil v roce 2012 zakadatel Slevomatu Tomáš Čupr. Firma rychle získala pozici jedničky na trhu před konkurenty JídloTeď a FoodPanda a v lednu 2015 byla prodána za stovky milionů korun.

Analýzou jejich www stránek bylo zjištěno, že:

- správa kampaní je spíše pasivní,
- není pokrytá řada relevantních frází a naopak se cílí na řadu nevhodných klíčových slov,

- kampaně spoléhají do značné míry pouze na automaticky tvořené dynamické reklamy,
- není ideálně vyřešený remarketing a celkově retence zákazníků.

Otázky:

1. Co poradíte společnosti k dosažení aktivní správě kampaně?
2. Je ve společnosti nastaven systém projektového řízení?
3. Jak by měla společnost ověřit koncept projektových kroků k vyřešení remarketingu?

Zdroj: Pokorný, ©2001–2018b

1.3.2 Problémy řízení projektů

Nejčastější problémy řízení projektů (Svozilová, 2011, s. 72–73):

- nejasná vazba mezi strategickými záměry podniku a následné nesprávné stanovení cílů projektu, a to jak po věcné, tak po formální stránce,
- podceněné nebo naopak nadsazené odhady spotřeby zdrojů,
- celkové nedocenění náročnosti a rizikovosti projektu.
- nedostatky, nejasnosti a nejednoznačnost formulace cílů v definici předmětu projektu,
- nedorozumění v komunikaci cílů a záměrů mezi sponzorem a projektovým manažerem,
- chyby ve zpracování podrobného rozpisu prací, metodická nedostatečnost v převodu podrobného rozpisu prací do harmonogramu a rozpočtu projektu,
- podcenění nebo nadsazení odhadů pracnosti s dopadem do harmonogramu i rozpočtu,
- opomenutí některých oblastí v plánovacích dokumentech nebo vynechání některé ze součástí plánu projektu,
- špatné posouzení rizik projektu, nedostatky v předpokladech a plánech budování kvality,
- podlehnutí tlakům a spěchu na vyhotovení plánovacích dokumentů projektu.
- nedorozumění v komunikaci cílů a záměru mezi projektovým manažerem a projektovým týmem,
- podcenění výhod osobního styku členů týmu,
- špatně rozdělené odpovědnosti a schopnosti rozhodování, nejasně nastavené priority,
- nedostatečný rozsah autority manažera projektu, konflikty liniového a projektového řízení, nízká podpora nadřízeného managementu,
- nedůslednosti v delegování a pověřování k plnění úkolů, špatně definované pravomoci,
- problémy mezilidských vztahů, osobní rozpory,
- nedostatky plánovaných kontrolních metod, nedůslednost a nepravdivost provádění kontrol, chyby měření, subjektivní odhady,
- benevolence k záměrnému zkreslování výsledků,
- podcenění významu ověřování a kontrol kvality mezivýsledků předávaných mezi členy projektového týmu v jednotlivých fázích nebo krocích zpracování,
- nevhodně volená korekční opatření, pomalé rozhodování o jejich aplikaci,
- podcenění rozsahu a náročnosti dokončovacích prací a administrativních úkonů.

Popsané problémy řízení projektů jsou dobře vysvětleny ve videu společnosti PM Consulting.

 Video	Projektové řízení a e-learning PM Consulting (základní pojmy projektového řízení)
	https://www.pmconsulting.cz/kurzy/elearning-program-projektove-rizeni/

Případová studie: Dobrý textil

Dobrý textil je e-shop s volnočasovým, sportovním a pracovním oblečením. V březnu 2016 se stal klientem strategické reklamní agentury RobertNemec.com. Do té doby fungoval bez výraznější orientace na marketing a bez vlastní marketingové agentury. Díky atraktivitě nabídky, vstřícným cenám a dobře navrženému marketingovému mixu obrat tohoto e-shopu meziročně narostl o 140 % a stále roste.

V oblasti sportovního a pracovního oblečení je na internetu velká konkurence. Aby se eshop v této oblasti udržel, musí se rychle dostat v obratu do vyšších desítek až stovek milionů korun za rok. V projektu jsou definovány následující cíle:

- Nastartovat rychlý růst tržeb (do té doby e-shop rostl pomalu).
- Udržet stálý růst.

Na úvodním workshopu byla s klientem probírána aktuální situace, cíle a očekávání. Na základě toho byl sestaven následující plán prací:

PPC reklama

Audit inzerce ve vyhledávačích (Google, Seznam) a remarketingu.

Následovala kompletní změna struktury kampaní.

Výsledek po roce spolupráce: meziroční nárůst tržeb z AdWords o 265 %. Ve Skliku byl výkon více než zdesetinásoben.

Srovnávače zboží

Byly upraveny informace o produktech, což vedlo ke zvýšení spárovanosti produktů.

Bylo doplněno maximální množství detailních informací o produktech do parametrů (barva, velikost, materiál a další).

Na základě stanovených pravidel byl nastaven biddovací nástroj Beed, který nastavuje ceny za proklik.

Byly využity i méně známé srovnávače Glami.cz a Shopalike.cz.

Výsledek po roce: meziroční nárůst tržeb o 72 %. Glami se ukázalo jako velmi zajímavý zdroj návštěv i tržeb – v některých měsících se podílelo až 11 % na všech tržbách a tvořilo i 40 % tržeb ze všech zbožíových srovnávačů.

SEO

Byla vypracována analýza klíčových slov.

Byly opraveny technické chyby na webu.

Byla vytvořena linkbuildingová strategie (získávání zpětných odkazů).

Na základě analýzy klíčových slov byla vytvořena obsahová strategie.

Otázky:

1. Co je to projekt Dobrý textil a čím je charakterizován?
2. Jaké aktivity zahrnuje projektové řízení popsaného projektu?
3. Jaké byly dosaženy projektové výstupy?

Zdroj: Pokorný, ©2001–2018a

Cvičení: Webová analytika a přechod na nový web – výstupy projektu Dobrý textil

V případové studii na www stránce projektu si pozorně přečtete popis uvedených informačních komponent a vyjádřete se k níže uvedeným tvrzením z hlediska důležitosti jednotlivých výstupů:

Webová analytika

Úkol:

Písemně zpracujte alternativní výsledky a cíle projektu.

Přechod na nový web

Úkoly:

1. V čem se liší projekt popsané aktivity od rutinní činnosti?
2. Vysvětlíte pojem Project Management u konkrétních výše uvedených projektivých aktivit.
3. Objasněte plánování v procesu projektové tvorby přechodu na nový web.
4. Jaké další aktivity projektové řízení můžete v konkrétním projektu navrhnout?
5. Jaké jsou hlavní skupiny procesů projektového řízení uvedeného projektu?

Zdroj: Pokorný, ©2001–2018a

1.3.3 Standardy projektového řízení

Standardů projektového řízení je více, a téměř vždy se jedná o práci konkrétní profesní skupiny nestátního charakteru, která vnáší do problematiky své myšlenky a zkušenosti, a to i v závislosti na sociálně-kulturním prostředí, ze kterého standard vychází (spíše inspirace než tvrdý zákon). Mezi hlavní světové standardy patří PMBoK®, IPMA a PRINCE® (Doležal a kol., 2016, s. 27).

Project Management Body of Knowledge (PMBoK®) - tento standard vytváří a udržuje Project Management Institute, PMI (www.pmi.org), profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. Vznikl v sedmdesátých letech 20. století na základě standardů US Army, které byly v oblasti projektů převzaty i do průmyslových standardů USA (ANSI). Základním přístupem je v tomto případě procesní pojetí problematiky projektového řízení. (Doležal, 2012, s. 24)

PRrojects IN Controlled Environments - PRINCE2® - britský standard, který udržuje a spravuje APM Group Ltd. I v tomto případě jde o procesní pojetí, které vzniklo na základě zadání britského ministerstva průmyslu a obchodu (Doležal, 2012, s. 25).

IPMA® Competence Baseline – pojetí standardu vytvářeného a spravovaného profesní organizací International Project Management Association je kompetenční. Není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na kompetence projektových manažerů a členů jejich týmů. Standard nediktuje procesy, ale doporučuje určité kroky, které je třeba vhodně aplikovat do konkrétní projektové situace. Těžištěm je pak právě schopnost vhodné aplikace konkrétními osobnostmi. Problematika projektového řízení je rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí – technické kompetence (metody, techniky, nástroje), behaviorální kompetence (měkké dovednosti) a kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti). Je jeden základní dokument ICB, který platí obecně a který je určen k rozpracování národními organizacemi, členy IPMA. Vznikají tak tzv. National Competence Baselines – NCB (Doležal, 2012, s. 26).

Otázky k zamyšlení

- V čem se liší projekt od rutinní činnosti?
- Jaké aktivity obecně zahrnuje projektové řízení?
- Co ovlivňuje současnou podobu projektového řízení?
- Co je to projekt a čím je charakterizován?
- Co tvoří základny projektového řízení?
- Jaké jsou hlavní skupiny procesů projektového řízení?

Shrnutí

- Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Úspěch projektu znamená splnění cíle ve třech dimenzích: věcně (co se má v projektu udělat), časově (kdy se to má v projektu udělat), nákladově (za kolik se to má v projektu udělat).
- V projektu rozeznáváme projektové etapy, projektové kroky a projektové úkony.
- Projektové řízení je specifický obor managementu, který se zabývá teorií a praxí procesů spojených s inicializací, plánováním, realizací, kontrolou a ukončením projektů.
- Mezi hlavní světové standardy patří PMBoK®, IPMA a PRINCE®.

2 Životní cyklus a strategie řízení projektu

Cíle kapitoly:

- Popsat a vysvětlit fáze životního cyklu projektu.
- Objasnit, které dokumenty je potřebné zpracovat v rámci jednotlivých fází životního cyklu podle velikosti projektu.
- Popsat způsob zpracování „Projektového záměru“.
- Objasnit, že každý projekt má svoji vlastní strategii pro dosažení požadovaných přínosů.
- Objasnit strukturu a obsah jednotlivých částí Logického rámce jako nástroje pro SMART projekt.

Klíčové koncepty:

- životní cyklus
- iniciace a zahájení projektu
- předprojektová fáze
- projektový záměr
- studie příležitost
- studie proveditelnost
- projektová strategie
- logický rámec projektu

K řízení soustavy projektů je tedy třeba strategické řízení (strategický životní cyklus) a dvoustupňové řízení: řízení jednotlivých projektů soustavy (řízení v malém) a řízení celé soustavy projektů (řízení ve velkém). Řízení ve velkém vyžaduje sledování projektů ve vzájemných souvislostech, zejména v tom, jak se ovlivňují společně využívanými zdroji a jak se ovlivňují změnami, které v průběhu řešení jednotlivých projektů nastávají. Klíčová pro soustavu projektů je nutnost sledovat rozpracovanost a řídit důsledky rozpracovanosti globálních produktů (Staníček, Hajkr, 2005).

Při řízení zahraniční pomoci uplatňuje EU od počátku 90. let koncepci tzv. Řízení projektového cyklu (Project Cycle Management), všeobecně používanou také mezinárodními organizacemi a finančními institucemi v systému OSN (Světovou bankou, UNIDO, UNDP atd.), OECD (DAC), ale i řadou vyspělých zemí. Koncepce uplatňovaná v EU původně ve vztahu k projektům (podle metodiky z roku 1993) byla v průběhu následujících let rozšířena na řízení programového cyklu (Svozilová, 2016).

V dalším textu je vysvětlen životní cyklus projektu a jeho fáze podle jednotlivých standardů. Dále objasněn obsah dokumentů, které jsou podle standardu IPMA zpracovávány v rámci předprojektové fáze.

2.1 Životní cyklus projektu

Projekt se v době své existence vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu (Svozilová, 2011, s. 37). Existuje celá řada definic i modelů životního cyklu projektu. Fáze životního cyklu projektu definují, jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých

fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny, kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích. Přejchod z jedné fáze do druhé je uskutečněn při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných dílčích výsledků (Svozilová, 2011, s. 39).

Pro různé druhy (pod)projektů mohou být použity různé modely členění na fáze. Tím se zvyšuje složitost jejich koordinace. Pro usměrňování prací směrem ke specifickým cílům nebo koncům fází nebo pro dodržení intervalů mezi cíli či fázemi lze použít milníky projektu (Doležal a kol., 2009, s. 156).

Fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na (Doležal a kol., 2009, s. 155):

- předprojektovou fázi (definiční),
- projekt (zahájení, příprava, realizace, ukončení),
- poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz).

2.1.1 Předprojektová fáze - vznik projektu

Projektový záměr klade některé důležité otázky ohledně způsobu řešení, které je dobré již v této rané fázi zodpovědět a být tak kvalifikovanější pro rozhodnutí, zda pokračovat, a pokud ano, jak pokračovat. V této fázi se často zpracovávají různé analýzy a studie. Obvyklé jsou dva hlavní typy dokumentů této fáze (Doležal a kol., 2013, s. 19).

Studie příležitosti je klíčovým dokumentem v rozhodování investora, analyzuje možná rizika, a především identifikuje příležitosti v podnikatelském plánu. Cílem je využít výhodné a neopakovatelné příležitosti a odvrátit hrozby. Studie příležitosti má zodpovědět otázku: „Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt?“. Studie musí vzít v úvahu situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj trhu, firmy apod. Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlený projekt, a v případě doporučení první podrobnější charakteristika projektu (Doležal a kol., 2009, s. 156–157)

Studie proveditelnosti je označovaná jako technickoekonomická studie, která souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Je to rozbor možných cest k dosažení cíle projektu ze současné situace, ohodnocení cest z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k disponibilním zdrojům. Pokud se organizace rozhodne na základě doporučení předchozí studie projekt opravdu realizovat, měla by tato studie ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje (Doležal a kol., 2009, s. 157).

2.1.2 Projektová fáze

Zahájení projektu. Pokud je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné projekt řádně zahájit, inicializovat. Zahájení projektu představuje v optimálním případě přesně vymezený proces. V souladu s předchozími událostmi (způsobem vzniku projektu) je třeba ověřit a případně upřesnit či definovat cíl projektu, požadované výstupy, základní personální obsazení,

kompetence atd. Toto může pokrýt například dokument zakládací (identifikační) listina projektu, který je poté základním projektovým dokumentem definujícím základní technickoorganizační parametry projektu (Doležal a kol., 2009, s. 159).

Příprava projektu (plánování). Tým bezprostředně po svém sestavení podrobně definuje rozsah projektu (např. formou WBS a tabulky dimenzí), vytvoří plán řízení projektu, identifikuje činnosti k realizaci a vytvoří harmonogram projektu, který je po svém schválení, jakožto výchozí plán (platný aktuální směrný plán projektu), doplněný o případné schválené aktualizace a změny (Doležal a kol., 2009).

Realizace projektu. Zahájení vlastní realizace je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem. Jedná se o zvláštní typ setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je (dle konkrétního pojetí) např. zrekapitulován plán řízení projektu a harmonogram projektu, jsou navzájem seznámeni zástupci zúčastněných stran, a především je všem oznámeno, že fyzická realizace začíná. V některých případech, zvláště u velkých projektů, je takováto schůzka pojímána spíše jako společenská událost (poklepání základního kamene atp.) a může být i o něco později než vlastní fyzické zahájení. V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem (Doležal a kol., 2009, s. 159).

Ukončení projektu. V této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci apod. (Doležal a kol., 2009, s. 159). Projektový tým v této fázi řízení projektu obvykle zpracovává i závěrečnou zprávu o projektu, ve které je souhrn zkušeností z realizace projektu a případná doporučení do dalších projektů. Projekt je tak vyhodnocen projektovým týmem a je možné jej uzavřít, resp. rozpustit projektový tým a ukončit veškeré procesy projektu. Mnoho projektů má za výsledek nějaký produkt nebo službu, která se po závěrečné fázi dostává do svého ostrého provozu, který již obvykle není součástí projektu. Aby bylo možné hovořit o projektu, musí být v pravý čas i ukončen, což zní samozřejmě, nicméně často se díky různým akceptacím s výhradami nebo implementaci požadavků vzniklých během pilotní fáze projekt tak nějak rozplyne donekonečna. Tomu je potřeba aktivně bránit a buďto projekt řádně ukončit, nebo konstatovat nedosažitelnost výstupů a projekt uzavřít mimořádně (Doležal a kol., 2009).

2.1.3 Poprojektová fáze - po ukončení projektu

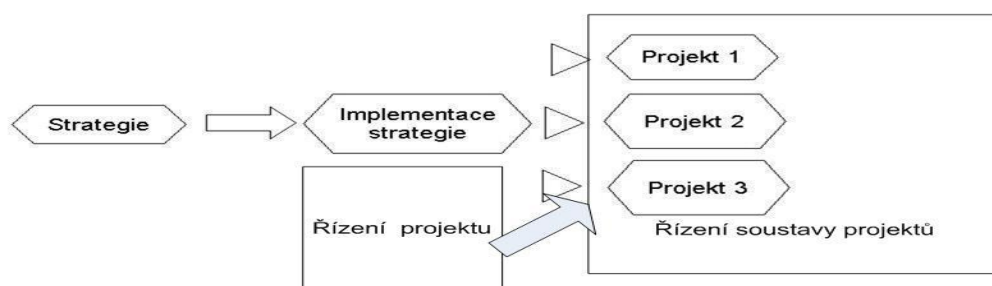
Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. Je třeba analyzovat celý průběh projektu, určit dobré i špatné zkušenosti. Toto nezávislé vyhodnocení nemá nutně za účel ukázat na někoho prstem, že projekt kazil, ale především nalézt chyby a příště je neopakovat. Vyhodnocuje se například jakost subdodavatelů – výsledkem je pak třeba přerušení spolupráce s nejakostními subdodavateli (Doležal a kol., 2009, s. 159). Vyhodnocení provádí obvykle jiná skupina lidí, než která řídila projekt (respektive obměněná). Je zde potřeba nezávislé perspektivy tak, aby byl průběh projektu a postup při jeho řízení objektivně posouzen (Doležal a kol., 2012, s. 173).

Produkty a výsledky projektu jsou nyní ve své provozní fázi, což může znamenat, že jako organizace k nim máme stále určité závazky (např. servisní smlouvy, záruky, udržitelnost

výsledků apod.), na což musíme myslet již při návrhu projektu na začátku životního cyklu (Doležal a kol., 2012, s. 173).

Projektové řízení má jednoznačnou vazbu na strategii projektu. Strategická analýza nám vybírá jednu z možných variant od startu do cíle. Implementace strategie je vyjádřena realizací projektů a projektových aktivit, jejichž postupné vykonání nás skutečně dovede k cíli. Tato soustava projektů v sobě obsahuje projekty původní soustavy, kterou jsme měli řešit, a jejichž omezení (v důsledku vzájemných ovlivnění mezi projekty) jsme identifikovali. Na následujícím obrázku je znázorněn strategický životní cyklus projektů a jeho implementace prostřednictvím soustavy projektů (Doležal a kol., 2012, s. 173).

Obrázek 4



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Strategie řízení projektu

Poslání (mise) je definována na poměrně dlouhé období a nebývá příliš konkrétní, je to spíše vytyčení určitého směru nebo smyslu existence dané organizace. **Vize** už je konkrétnější, zpravidla v horizontu 10–20 let a definuje stav, ke kterému by se měla organizace po uplynutí daného časového intervalu dostat. Jakým způsobem dosáhne organizace své vize, stanovuje **strategie**. Ta bývá definována opět o stupeň konkrétněji a s horizontem zhruba pěti let (Doležal a kol., 2012, s. 60).

Strategické úvahy jsou nejčastěji ztělesněny nějakou formou předprojektových úvah, studií proveditelnosti apod. V souvislosti se strategií a cíli projektu je kromě zainteresovaných stran velmi důležitá i horizontální vazba projektu na strategii organizace. Projekty, které nepřispívají k naplnění nějakého globálního nebo specifického cíle strategie organizace, jsou často slepou uličkou a nepřinášejí očekávaný užitek (Doležal a kol., 2012, s. 63).

Každý projekt by měl mít, kromě návaznosti na strategii organizace, svou vlastní strategii dosažení definovaných přínosů. Požadavky projektu vychází z potřeb zákazníka, které jsou zase směřovány příležitostmi a riziky. Strategie projektu se reviduje (přezkoumává a přepracovává) jednak v různých časových intervalech (např. dle životních cyklů systémů,

životního cyklu projektu a v každé z fází nebo etap projektu) a jednak v určitých specifických oblastech, například v oblasti obstarávání (Doležal a kol., 2012, s. 58).

Projekt se také většinou realizuje v nějakém širším rámci, kontextu, nikoliv osamoceně. Proto je vhodné ještě sledovat dimenzi širšího, zpravidla strategického záměru. Rozhodnutí, který výsledek patří do dané kategorie, závisí na úhlu pohledu. Ten je z různých pozic v organizaci rozdílný. Jinak bude na konkrétní rozlišení hledět manažer programu, jinak manažer projektu, který je v rámci daného programu realizován, a ještě jinak liniový manažer. Vhodné je na uvedenou problematiku nahlížet z perspektivy manažera, kterému jsou zadány k realizaci určité výstupy (Doležal a kol., 2012, s. 67). V rámci zahajovacího workshopu provede projektový manažer seznámení s projektovým záměrem, definování rolí v projektovém týmu, definování pravidel projektové práce, vypracování **Logického rámce** a vypracování **Zakládací (Identifikační) listiny projektu** (Svozilová, 2016, s. 86).

2.3 Logický rámec

Slouží jako pomůcka při stanovování cíle projektu a jako podpora k jeho dosahování. Při jeho zpracování jsou strukturovaně zformulovány hlavní parametry projektu, a ty lze následně účinně komunikovat s okolím. Hlavními parametry jsou přínosy, cíl, výstupy a klíčové činnosti. K nim jsou přiřazeny zdroje a časový rámec aktivit. K jejich ověření jsou stanoveny objektivně ověřitelné ukazatele a způsob ověření dosažení těchto ukazatelů. Zakládací listina projektu vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a přípravného týmu s tím, že se předpokládá další rozpracování a upřesnění informací v ní obsažených, včetně možnosti změn (pokud jsou opodstatněné) (Doležal a kol., 2012, s. 67).

Autoři logického rámce rozlišují základní manažerskou hierarchii zodpovědnosti ve třech úrovních (Doležal a kol., 2012, s. 67):

- vstupy – zdroje, které spotřebováváme, a činnosti, které realizujeme,
- výstupy – produkty (věci, služby), které jsme zavázáni vlastníkovvi projektu dodat (požadované výsledky aktivit projektového týmu),
- cíl – důvod, proč produkujeme výstupy, je příčinou naší investice do výstupů.

Logický rámec zahrnuje (Doležal a kol., 2012, s. 67):

- přínosy,
- cíl,
- výstupy,
- klíčové činnosti.

Na nejnižší úrovni logického rámce jsou uvedeny vstupy našeho projektu, obvykle označované jako klíčové činnosti (aktivity). Jsou to hlavní skupiny činností, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů, respektive musí být vykonány, aby bylo výstupů uvedených o řádek výše dosaženo. Konkrétní výstupy projektu specifikují, co konkrétně bude projektem dodáno, případně co je potřeba vytvořit, aby se dosáhlo cílového stavu. Cíl popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku, proč chceme

projekt realizovat, jakou konkrétní změnu má projekt zajistit (změnu chování a/nebo výkonu systému či organizace). Cíl je pro jeden projekt jen jeden. Na nejvyšším řádku logického rámce jsou uvedeny přínosy. Jedná se o popis přínosů, které v budoucnosti realizovaný projekt umožní v rámci záměru organizace, jehož je náš projekt součástí (Doležal a kol., 2012, s. 68).

Vlastní rozhodnutí o spuštění zahájení projektu (inicializace projektu) je obvykle reprezentováno tvorbou a schválením Zakládací listiny projektu (Identifikační listiny projektu – ILP). Tento dokument obvykle obsahuje (Doležal, a kol., 2012, s. 279):

- definici cíle projektu,
- vymezuje základní hranice projektu,
- jmenuje manažera projektu,
- někdy je obsažen i základní návrh milníků a další informace.

Spolu s manažerem může být v Zakládací listině projektu jmenován i přípravný tým projektu nebo alespoň jeho základ, který má za úkol projekt řádně zahájit a poté pokračovat dalšími fázemi řízení projektu. Zakládací listina projektu v podstatě vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a přípravného týmu s tím, že se předpokládá další rozpracování a upřesnění informací v ní obsažených, včetně možnosti změn (pokud jsou opodstatněné). Zakládací listina projektu může mít podobu tabulky (Doležal a kol., 2012, s. 279).

Sestavení je obvykle delegováno na někoho z přípravného týmu projektu (manažera projektu), schvalovatelem je obvykle člen vrcholového vedení organizace, který bude v rámci vedení za projekt zodpovědný (sponzor projektu) (Doležal a kol., 2013, s. 40).

Samotný proces sestavení je obvykle následující (Doležal a kol., 2013, s. 40):

- označit projekt příslušnými identifikačními prvky (název, případně kód),
- stanovit prioritu daného projektu vůči ostatním běžícím projektům,
- zrekapitulovat hlavní věcné parametry projektu,
- stanovit jasné meze nákladů a harmonogramu, měly by být uvedeny hlavní milníky včetně termínů,
- stanovit kritéria úspěchu daného projektu, která je manažer projektu zavázán splnit,
- stanovit základní role pro projekt (především řídicí struktury projektu, projektový tým bude možné sestavit až později).

Případová studie: PPF banka s Easy Project

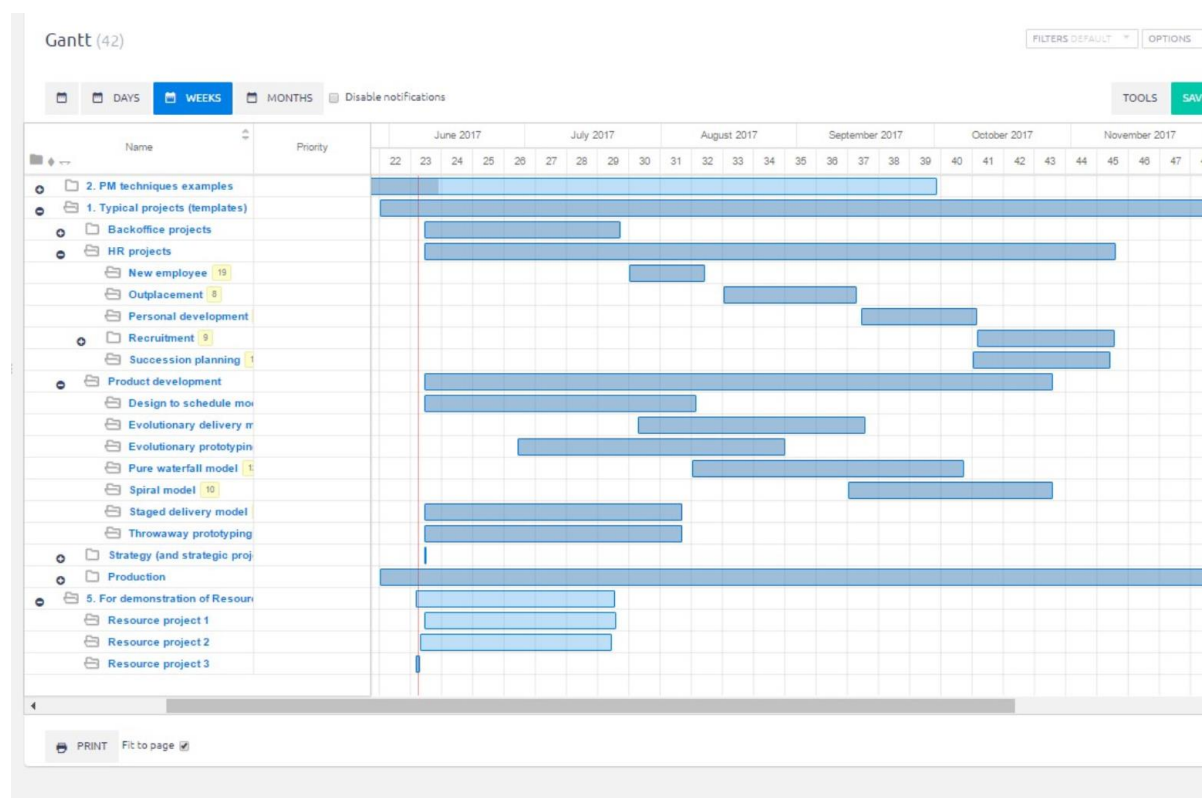
PPF Banka je specializovaná korporátní a investiční banka poskytující finanční poradenství, bankovníctví a investiční služby. Případová studie je popisována takto:

Po vyhodnocení stávajících softwarových řešení na trhu jsme se nakonec rozhodli pro Easy Project, protože je to nástroj s největším potenciálem poskytnout kompletní funkce správy životního cyklu projektu. Nástroj, který bude použit od zahájení projektu po fázi plánování a realizace až po ukončení projektu. Zároveň nám může poskytnout i

další užitečné funkce, jako je řízení lidských zdrojů, finanční řízení a rozsáhlé reportování. V neposlední řadě nám také pomůže zavést agilní metodiku do naší společnosti, abychom se neomezovali pouze na klasický model vodopádu.

Jako banka se zvláštními zásadami ochrany a zabezpečení dat jsme se rozhodli pro vlastní serverovou implementaci. Tento software je dodáván s profesionální implementací a následným školením od odborných konzultantů společnosti Easy Software s rozsáhlými zkušenostmi s implementací tohoto softwaru.

Konkrétní projekt je popsán níže uvedeným Ganttovým diagramem:



Otázky:

1. Popište fáze životního cyklu uvedeného projektu.
2. Které dokumenty je potřebné zpracovat v rámci jednotlivých fází životního cyklu?
3. Dokážete vysvětlit vstupy a výstupy fáze "Zahájení" konkrétního projektu?
4. Popište procesy ukončení projektu.

Zdroj: Easy Project, ©2020

Cvičení: Řízení projektů u PPF banky

V případové studii na [www stránce Easy Project \(©2020\)](https://www.easyproject.cz/projektove-rizeni-online/snadne-projektove-rizeni-pripadove-studie/73-references/912-kompletni-rizeni-zivotniho-cyklu-projektu-v-bankovnim-sektoru-ppf-banka):

<https://www.easyproject.cz/projektove-rizeni-online/snadne-projektove-rizeni-pripadove-studie/73-references/912-kompletni-rizeni-zivotniho-cyklu-projektu-v-bankovnim-sektoru-ppf-banka>

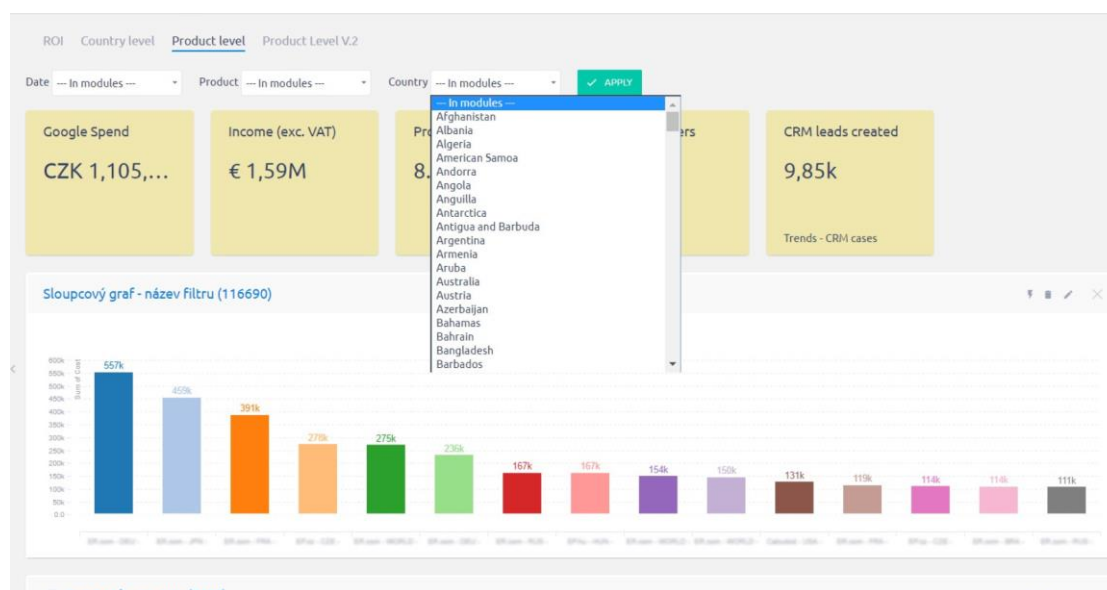
Jsou popsány následující přínosy a funkcionality:

Díky Easy Projectu jsme získali specializovaný nástroj, který lze přizpůsobit komplexnímu řízení životního cyklu projektů, včetně řízení struktury rozpadu práce (WBS), řízení plánů s milníky (Gantt), řízení projektových úkolů, stejně jako sofistikované řízení zdrojů a financí. Tento softwarový nástroj je vhodný jak pro model vodopádu, tak agilní přístupy k řízení projektů, zároveň umožňuje okamžitý přístup a online reporting všem zúčastněným uživatelům. Systém byl také plně integrován do našeho interního IT ekosystému, včetně funkce SSO (Single Sign-On), která umožňuje uživatelům přístup k aplikaci bez nutnosti se znovu přihlašovat.

Písemně zpracujte možnosti projektového řízení u PPF banky a životní cyklus projektů s využitím řízení struktury rozpadu práce (WBS) a řízení plánů s milníky (Gantt).

Obrázek:

Dashboards stavu projektů



Písemně zpracujte s použitím uvedeného obrázku reporting s možností vytváření přehledů projektů.

Zdroj: Easy Project, ©2020

Konzultantská výzva: Strategie projektového řízení v bance a logický rámec bankovních projektů

Banka má složitý informační systém, který představuje on-line napojení bankovních transakčních systémů na systém CRM a datový sklad, integrovaný se systémem pro řízení risku a vyhodnocení skóringu klientů ve spojení s úvěrovými produkty.

Podmínky zavádění nových funkcionalit jsou striktně limitovány vnitřními předpisy banky (Bible firemní architektury, Pravidla bezpečnosti přístupů a dat, Provozní pravidla), možnostmi odstávek jednotlivých systémů, používáním změněných dat či emulátorů při testech, pravidla synchronizace změn s ostatními systémy a další.

V rámci životního cyklu změn CRM bylo třeba provést audit procesů a pravidel, spojených s tímto životním cyklem. Leader projektu řešil plánování a obsahy schůzek, kde probíhala jednotlivá interview obou stran (BU, reprezentovaných pracovníky Kompetenčního centra, a IT, reprezentovaných zkušenými analytiky).

Otázky:

1. Co poradíte společnosti pro zlepšení jak formálního zajištění procesů a jejich rozhraní, tak komunikačních řešení?
2. Jaké nastavení projektů a projektové fáze zvolíte?
3. Je ve společnosti nastaven systém projektového řízení?
4. Jak by měl vypadat logický rámec projektu?

Zdroj: Kovalský, ©2013 a vlastní zpracování

Etika v praxi: Chicago Lighthouse

The Chicago Lighthouse je již tradiční americká nezisková organizace propojená se sociálním podnikem. Pomáhá především zrakově postiženým vylepšit jejich zbytkový zrak, dosáhnout milníků ve vlastním rozvoji a vzdělání, najít práci a žít nezávisle. Nabízí na 38 programů a sociálních služeb od školky přes rehabilitační centrum až po asistenci bydlení.

The Chicago Lighthouse se ve svém podnikání zaměřuje na tři hlavní činnosti. Jednou z nich je výroba nejrůznějších produktů, kde jsou tím nejvýznamnějším artiklem nástěnné hodiny. Podnik je dodává už čtyřicet let americké vládě na základě veřejné zakázky.

Hodiny tak visí například v kanceláři prezidenta nebo na amerických ambasádách po celém světě. V současnosti podnik expanduje také s designovými nástěnnými hodinami k běžným spotřebitelům. Pracovní podmínky jsou přizpůsobené především nevidomým a zrakově postiženým, mezi které se řadí 75 procent zaměstnanců tohoto programu.

Kromě již zavedené a tradiční ruční výroby však The Chicago Lighthouse podniká i v oblasti služeb, které v posledních letech prošly rozsáhlým rozvojem. Rozšířilo se například zákaznické call centrum.

Další službou, kterou pak The Chicago Lighthouse v rámci sociálního podnikání nabízí klientům z komerční i vládní sféry, je zpracování smluv. Sociální podnik jako celek profituje především z dlouhodobých zakázek a kontraktů s velkými partnery. Jak shrnuje ředitelka, kromě vládních zakázek, o které v americkém prostředí sociální podniky běžně soutěží, má uzavřené obchody i s firmami a zdravotnictvím.

Pokud jde o budoucnost chicagského podniku, Janet Szlyk ujišťuje, že ve svém rozvoji v příštích letech neustane. Jeho prioritou je zaměřit se především na tvorbu nových pracovních míst. „Chceme zajistit, abychom zaměstnali co nejvíce lidí, kteří potřebují práci. A také chceme zvětšovat dopad našich služeb v rámci společnosti. Naším cílem je zajistit slepým lidem dobrý život, to je jednoduchá mise.“ Doplnuje však, že právě její naplnění je hlavně o práci: „Je to o tom být schopný platit své účty a zajistit domov pro svou rodinu.“

Otázky:

1. Jaké etické prvky naleznete v popsáném podniku?
2. Objasněte, které dokumenty je potřebné zpracovat v rámci jednotlivých fází životního cyklu popsáného projektu?
3. Jaká etické principy dodržuje uvedený sociální podnik?

Zdroj: Kunstová, ©2018

Otázky k zamyšlení

- Jaké fáze zahrnuje obecný životní cyklus projektu?
- Jaký je účel a obsah Projektového záměru, Studie příležitosti a Studie proveditelnosti podle IPMA?
- Jaké tři úrovně základní zodpovědnosti rozlišujeme u logického rámce?
- Co obsahuje logický rámec?
- Jaký je doporučený postup přípravy a kontroly logického rámce?
- Jaký je doporučený proces zpracování Zakládací (Identifikační) listiny?
- Jaký je obsah Zakládací (Identifikační) listiny?

Shrnutí

- Fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na předprojektovou fázi (definiční), projekt (zahájení, příprava, realizace, ukončení) a poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz).
- Studie příležitosti je klíčovým dokumentem v rozhodování investora, analyzuje možná rizika, a především identifikuje příležitosti v podnikatelském plánu. Cílem je využít výhodné a neopakovatelné příležitosti a odvrátit hrozby. Studie proveditelnosti je označovaná jako technickoekonomická studie, která souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr.
- Strategické úvahy jsou nejčastěji ztělesněny nějakou formou předprojektových úvah, studií proveditelnosti apod. V souvislosti se strategií a cíli projektu je kromě

zainteresovaných stran velmi důležitá i horizontální vazba projektu na strategii organizace.

- V rámci zahajovacího workshopu provede projektový manažer seznámení s projektovým záměrem, definování rolí v projektovém týmu, definování pravidel projektové práce, vypracování Logického rámce a vypracování Zakládací (Identifikační) listiny projektu.

3 Plánování a řízení projektu

Cíle kapitoly:

- Pochopit význam a obsahové náležitosti plánu projektu.
- Získat znalosti potřebné pro návrh a plánování projektu.
- Vymežit a klasifikovat plán projektu z pohledu iteračního procesu.
- Definovat cíle projektu v rámci disponibilních možností.
- Identifikovat vlivy, které je třeba vzít v úvahu z vnitřního i vnějšího prostředí a rovněž dopady projektu na organizaci a event. i širší okolí.

Klíčové koncepty:

- plánování projektu
- plán projektu
- úspěch projektu
- obsah a struktura projektových aktivit
- časová náročnost etap projektu
- řízení projektu
- rozklad projektu
- překážky při plánování projektu

Projekt je vždy realizován v určitém prostředí, nikdy není zcela samostatný a osamocený. Jedná se o určitý systém, který má své hranice, vnitřní vazby a také definované vazby s okolím – kontext projektu. Tyto vazby s okolím mohou být pozitivní i rušivé (negativní), jejich včasné předvídání a systematické monitorování je významným kritériem úspěšnosti projektu (Doležal a kol., 2012, s. 59).

Kontext projektu je ovlivněn např. (Doležal a kol., 2012, s. 59):

- původem projektu,
- výstupem projektu,
- legislativním uspořádáním,
- velikostí projektu.

3.1 Plánování projektu

Plán projektu je základním projektovým dokumentem. Je konzistentním výstupem plánovacích aktivit a slouží jako vodítko pro řízení a kontrolu projektu. Při zpracování plánu projektu vycházíme z obecného pojetí plánu projektu v metodice řízení obecných projektů. Plán projektu se skládá z hierarchické struktury činností, síťového grafu a rozpočtů jednotlivých úkolů. V projektovém řízení lze definovat plán projektu jako hierarchickou strukturu projektových aktivit, projektových rolí a organizačních projektových složek včetně ekonomických kalkulací projektových aktivit (rozpočet projektu) (Svozilová, 2011).

Tvorba plánu projektu probíhá v iteračních cyklech. Postupně se procesem zpřesňování prvního konceptu projektu pracujícího s obecnými zdroji a relativními termíny vytváří finální

plán s konkrétními zdroji a přesnými daty. Úspěch projektu znamená naplánování a splnění cílů projektu ve čtyřech dimenzích (Svozilová, 2011):

- Obsahové (co se má udělat) – přesně vymezit obsah všech projektových aktivit projektů.
- Časové (kdy se to má udělat) – logicky navázat projektové aktivity z hlediska časové návaznosti.
- Personální (kdo bude projektové aktivity realizovat) – včetně samotného řízení projektu.
- Nákladové (za kolik se to má udělat) – jaké disponibilní zdroje budou požadovány na realizaci projektových aktivit projektů.

Těmto základním krokům a projektovým dimenzím přiřazujeme označení věcný obsah plánovacího procesu. Klíčovými pojmy v plánu projektu jsou tedy pojmy co, kdy, kdo a za kolik.

3.1.1 Stanovení obsahu a struktury projektových aktivit

Obsah projektových aktivit a jeho zpracování je jedním ze základních nástrojů plánování, řízení a kontroly projektu. Upřesňuje a detailizuje definici projektu. Je základní konstrukcí, na níž jsou postupně navázány další plány. V této části je vhodné poznamenat, že při stanovení obsahu projektových aktivit zpracováváme (Doležal a kol., 2012):

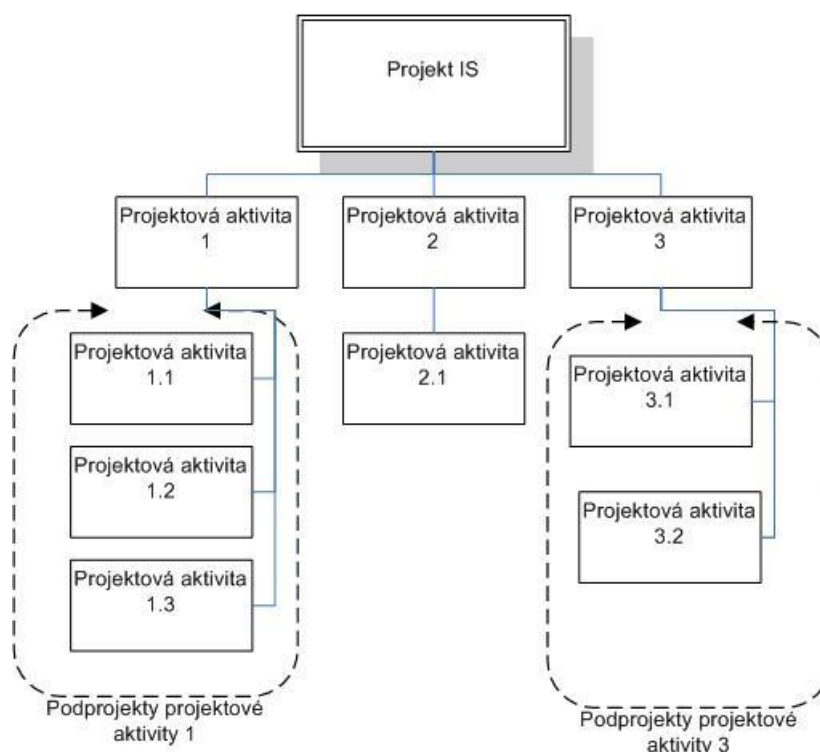
- milníky projektů,
- schvalovací procedury projektových aktivit.

Zpracované řízené dokumenty plánu projektu mají následující doporučenou strukturu (Doležal a kol., 2012):

- autor a spoluautoři (projektové role),
- účel,
- přiřazení postupu,
- zdroje (postup, techniky, nástroje),
- technická doporučení (korektury, nástroje),
- komu určeno (schvalovací procedury).

Obsah projektových aktivit rozčleňuje celý projekt do dílčích, logicky souvisejících úkolů (podprojekty, pracovní balíky). Zároveň kompletně pokrývá a eviduje všechny nezbytné dílčí úkoly a umožňuje přiřadit odpovědnost za jednotlivé dílčí celky projektu konkrétním osobám. Ve své podstatě již nese znaky objektového přístupu a rozdělení projektových aktivit do disjunktních činností. Vlastní činnosti jsou detailně definovány pro jednotlivé projektové aktivity. Struktura projektových aktivit projektu informačního systému je na následujícím obrázku (Doležal a kol., 2012).

Obrázek 5



Zdroj: vlastní zpracování

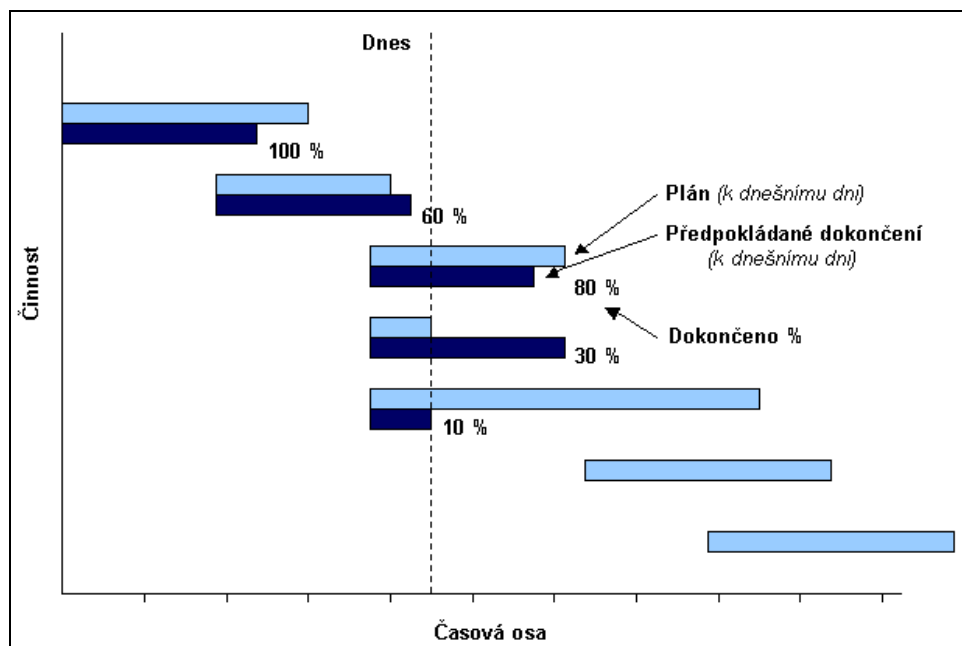
3.1.2 Stanovení časové návaznosti projektových aktivit projektů

Při stanovení časové návaznosti zpracováváme časovou náročnost pro jednotlivé období řešení projektu. Jedná se zejména o následující (Špicar a kol., 2017):

- etapy projektu ohraničené projektovými milníky vedoucí k projektovým výstupům,
- kroky projektových činností vedoucí k meziproduktům,
- projektové činnosti chápáné jako nejmenší plánovatelné akce (konkrétní úkol).

Při odhadech je vhodné počítat s běžnými podmínkami a průměrnými pracovníky – řešiteli projektů. Při vlastní realizaci projektu je nutné srovnávat plnění časových odhadů, respektive důvody, proč termíny nebyly splněny. Tyto zpracované poznámky mohou pomoci při odhadování termínů nových projektů. Pro formální popis postupu projektových aktivit v rámci projektu vznikla celá řada grafických technik. Tyto techniky zjednodušují zápis konkrétních činností a jejich časové vztahy a poskytují všem zúčastněným osobám projektu komplexní přehled o projektu. Uvedené grafické techniky se staly základem softwarových nástrojů pro řízení projektů. Pro řešení projektů se velmi osvědčil úsečkový diagram nazývaný též Ganttův diagram. Jeho příklad je uveden na následujícím obrázku. Zobrazuje délku trvání jednotlivých činností a milníky označující klíčové události. Zároveň graficky zobrazuje souběžnost činností a časové rezervy. Nevýhodou je absence zobrazení vzájemných vztahů mezi úkoly a přiřazení zdrojů (Doležal a kol., 2012).

Obrázek 6



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Řízení projektu

Zvláště u složitějších projektů je velmi důležité stanovit některé postupy a procesy tak, aby mohl být projekt efektivně řízen, vytvořit Plán řízení projektu. Tento plán slouží ke snížení nejistoty – domluva, jak by měl být projekt řízen, tedy popis klíčových procesů a pravidel hry pro projektový tým i jeho nejbližší okolí. Když je díky WBS a dalším předchozím dokumentům jasné, co by mělo být projektu dodáno, je vhodné se zamyslet nad tím, jaký postup bude v takovém případě adekvátní, stanovit vhodný postup zahrnující minimálně popis aplikace vybraných procesů projektového řízení a identifikace metod a technik (Doležal a kol., 2012).

Základními oblastmi řízení projektu, které je třeba popsat a vymezit, jsou (Doležal a kol., 2012, s. 40).

- řízení rozsahu,
- řízení harmonogramu,
- řízení nákladů,
- řízení jakosti projektu,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení komunikace v projektu,
- řízení projektových rizik,
- řízení obstarávání a smluvních vztahů,
- řízení změn.

Tým řízení projektu vybere, které z výše uvedených oblastí budou pro daný projekt relevantní, a rozhodne, jakým způsobem by měly být řešeny. Plán projektu pro malé projekty může být dokumentem menšího rozsahu. VŽDY obsahuje alespoň harmonogram,

rozpočet a základní pravidla v oblasti komunikace a řízení změn. V případě, že nejsou hranice projektu, programu nebo portfolia řádně určeny, a v případě, že doplňky a/nebo vynechávky do/z projektu nejsou správně zdokumentovány, má situace kolem projektu sklony vymknout se kontrole (Doležal a kol., 2012, s. 136).

Z pohledu zainteresovaných stran zahrnuje rozsah projektu úplně všechny výstupy a dodávky projektu. Řešení projektu se v rámci rozsahu projektu postupně vyvíjí od počáteční koncepce projektu až k výsledným dodávkám, a tento vývoj je zachycen v dokumentech, které definují dodávané výstupy projektu ve větším a větším detailu tak, jak se postupně prohlubuje poznání v průběhu projektu. Rozsah a výstupy/dodávky projektu představují z pohledu zainteresovaných stran celkový obsah (funkční a technické charakteristiky a charakteristiky uživatelských rozhraní) zahrnutý do projektu. Projekt musí dodat ve svých dodávkách a výstupech vše, co je v jeho rozsahu popsáno. U některých typů projektů je třeba do rozsahu projektu zahrnout i geografické prostředí a/nebo uživatelské prostředí, ve kterém budou projektem nově vytvořené systémy nebo projektem vyvolané změny stávajících systémů operovat. Při definování rozsahu projektu je také důležité specifikovat, co do rozsahu projektu nepatří (Doležal a kol. 2012, s. 159).

V případě, že je potřeba co nejlépe specifikovat výstupy, výsledky či dodávky projektu, lze použít dokument definice cílů a rozsahů prací – Statement of Work (SOW). V podstatě jde o rozšíření popisu položek WBS o akceptační kritéria, včetně způsobu předání a určení zodpovědnosti za provedení těchto položek.

Projekty lze z různých pohledů rozložit na části (základní složky). Typické rozklady projektu na součásti jsou z pohledu (Pitaš, 2010, s. 57):

- strukturalizace prací – Work Breakdown Structure (WBS),
- organizace projektu – Organisation Breakdown Structure (OBS),
- nákladů na projekt,
- informační a dokumentační struktury.

Práce/dílo může být rozložena/rozloženo na úkoly, pracovní balíky a/nebo činnosti. Tyto jednotky nebo jejich seskupení jsou přiděleny poskytovatelům zdrojů, k těmto jednotkám nebo k jejich seskupení se (Pitaš, 2010, s. 57):

- vytváří časový plán práce,
- odhadují se náklady,
- odhaduje se množství práce pro naplánování,
- eviduje se množství práce odsouhlasené,
- eviduje se množství práce zkontrolované,
- eviduje se množství práce dokončené.

Podprojekty a/nebo moduly představují samostatné části projektu a/nebo trvalých organizačních jednotek, do kterých náleží členové týmů projektu a podprojektů, každý z těchto podprojektů a/nebo modulů má svého manažera a své členy týmu (Pitaš, 2010, s. 57).

Hierarchická struktura rozdělení prací (WBS). Definuje se 100 % celkového věcného rozsahu projektu, každá nižší úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu. Strukturování projektu je předpokladem zahájení plánování všech tří parametrů projektu – výsledků, času a nákladů (Pitaš, 2010, s. 253).

Nejnižší úroveň WBS představuje to, co se bude fakticky realizovat! Veškeré nadřazené prvky WBS jsou jen souhrnem níže realizovaných prvků! Obvykle bývá WBS zpracována maximálně do ČTYŘ úrovní. Jednou z možností, jak s rozpadem do WBS začít, je návaznost na dříve vytvořený logický rámec, konkrétně na řádek výstupů. Velmi důležitou vlastností WBS je přehlednost a logika rozpadu (Doležal a kol., 2012, s. 155).

Případová studie: Fiktivní firma ABC-STAV a. s.

Stavební společnost ABC-STAV a. s. má sídlo v Ostravě. Zaměřuje se na výstavbu a rekonstrukci plynovodů, horkovodů, produktovodů a regulačních stanic. Svou činnost postupně rozšiřuje na kompletní realizaci inženýrských sítí a práce na pozemních stavbách. Společnost ABC-STAV a.s. je mimo jiné držitelem certifikátů systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9001: 2016, systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001: 2016, systému řízení BOZP OHSAS 18001: 2008 a řady certifikátů a oprávnění GAS a OBÚ pro práci na plynových zařízeních.

Pro správu projektu informačního systému je ustanoven projektový manažer, který provádí:

- Zakládání uživatelů a rolí;
- Definici práv uživatelů a rolí;
- Definici požadavků na programové úpravy;
- Aktualizace systému;
- Správu infrastruktury;
- Správa aplikačních serveru;
- Správa služeb k fungování aplikací.

Samostatně je řešen projekt Evidenci zakázek, který vede Vedoucí obchodního oddělení. Ve fázi nabídky je zakázce přiděleno třímístné pořadové číslo.

- **Rozhodnutí o účasti** – Informace o zakázce přijde buď formou poptávky od investora nebo vyššího dodavatele nebo se firma sama přihlásí do soutěže. Na základě informací nového informačního systému Ředitel společnosti rozhodne, zda bude zpracovávána nabídka a dá informaci Vedoucí obchodního oddělení.
- **Zpracování nabídky** – Vedoucí obchodního oddělení jmenuje tým pro zpracování nabídky: Rozpočtář, přípravař obchodu, svářeč technolog. Vedoucí obchodního oddělení zpracovává dokladovou část nabídky a je garantem nabídky.
- **Rozpočet a kalkulace** – Rozpočet je zpracováván v programu KROS (cca 90 % nabídek). Některé nabídky na drobné zakázky (cca 10 %) se zpracovávají v Excelu. KROS je instalován lokálně. Data s rozpočty jsou umístěny na serveru ve

sdílené složce. V KROS se pracuje pouze v záložce Rozpočet, přičemž pro záložku Kalkulace nemají všichni uživatelé licenci. Pokud je to možné, používají se položky z ceníků ÚRS, přičemž se vychází i z ceníkových cen. Základní požadavek na kompatibilní kalkulační SW je tedy splněn. Bude však nutné změnit metodiku práce s programem KROS tak, aby byly splněny i požadavky na kompatibilitu dat. Pokud se jedná o zakázky vypisované v ASPE, pak je zadání načteno pomocí formátu XC4 do KROS a zde jsou pak naceněny.

Otázky:

1. Čím je charakterizován projekt Evidence zakázek a jaký je jeho obsah?
2. Jak se vytváří v tomto projektu časový plán práce, jak se odhadují náklady, a množství práce pro naplánování projektových aktivit?
3. Jaké aktivity zahrnuje projektové řízení popsaného projektu?

Zdroj: vlastní zpracování

Cvičení: Fáze stavebních zakázek ABC-STAV a. s.

V případové studii projektu ABC-STAV a.s. byly rozpoznány tyto projektové aktivity a fáze:

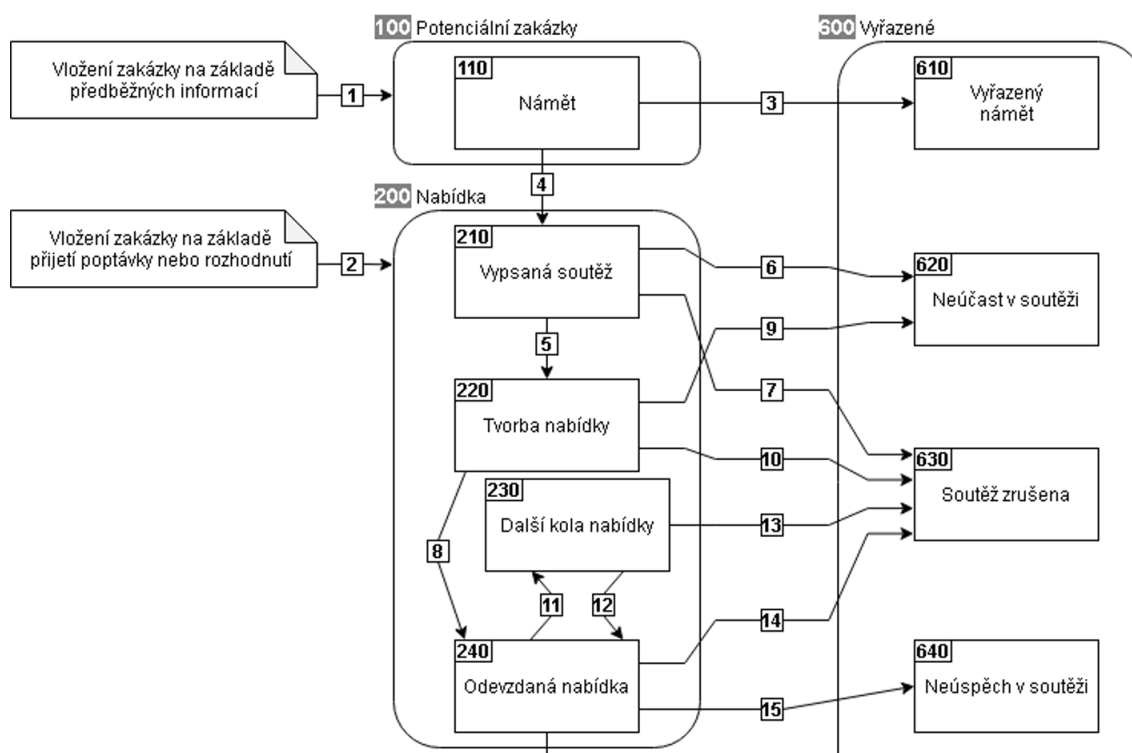
- **Námět** (110) – nově vložená potenciální zakázka. Po posouzení zodpovědným pracovníkem se přesune do stavu Vypsáná soutěž/Poptávka nebo do Vyřazených námětů. Všechny zakázky jsou systémem automaticky číslovány.
- **Vypsáná soutěž** (210) – potenciální zakázka, na níž bylo vypsáno výběrové řízení. Vedení společnosti se rozhodne o účasti ve výběrovém řízení. Odpovědná osoba pak zakázku přesouvá do fáze „Nabídka“ a dalšího stavu, kterým je „Tvorba nabídky“.
- **Tvorba nabídky** (220) – stavby, na něž se momentálně zpracovává nabídka. Odpovědná osoba nabídku přesouvá do dalšího stavu, kterým je „Odevzdaná nabídka“, popřípadě „Další kolo nabídky“ nebo do další fáze, kterou je vyřazení zakázky z důvodů „Neúčast v soutěži“ či „Soutěž zrušena“.
- **Odevzdaná nabídka** (240) – zakázky, u nichž byla nabídka odevzdána a čeká se na výsledek, případně probíhají obchodní jednání. Pokračovat mohou také jako „Další kola nabídky“. Na základě získaných informací o úspěchu či neúspěchu podané nabídky přeřadí odpovědná osoba zakázku do další fáze. To znamená, buď do fáze „Vyřazené zakázky“ stav „Neúspěch v soutěži“ či „Soutěž zrušena“ nebo do fáze „Realizace“ stav „Příprava“. V případě neúspěšných nabídek bude zaznamenán i důvod neúspěchu.
- **Další kola nabídky** (230) – stavby, u nichž bylo po odevzdání nabídky vyhlášeno další kolo výběrového řízení. Zpracovává se nabídka do dalšího kola. Pokračovat může opět jako Odevzdaná nabídka nebo do stavu Soutěž zrušena. Přesun mezi stavy Další kola nabídky a Odevzdaná nabídka probíhá podle počtu kol.
- **Příprava/Smluvní jednání** (310) – stavby, u nichž byla nabídka vyhodnocena jako nejvýhodnější a u nichž probíhá další jednání před uzavřením smlouvy. Dále

jsou v tomto stavu zkompleťovány veškeré podklady potřebné pro formálně správné předání do realizace. V tomto stavu také probíhají výběrová řízení na subdodavatele. Po ukončení přípravných prací se oficiálně předává zakázka do stavu V realizaci. Zakázka je v tomto okamžiku navedena do systému EIS.

- **V realizaci** (320) – aktuálně prováděné zakázky.
- **V záruce** (410) – zakázky, které byly řádně ukončeny a předány zákazníkovi do užívání a u nichž momentálně běží záruční lhůta. V případě přijetí reklamace zůstávají oprávnění k přístupu a odpovědnosti osob stejné jako u stavu „V realizaci“ navíc s povolením přístupu osob odpovědných za odstranění reklamací.
- **Ukončeno** (510) – zakázky po záruční lhůtě.
- **Vyřazené** (610–650) – evidence určená pro pozdější vyhodnocení celkové úspěšnosti stavebních zakázek.

Úkol:

Zpracujte popisem realizačních plánů diagramové schéma nového informačního systému fází a stavů stavebních zakázek dle následujícího schématu:



Zpracujte plán řízení projektu a Ganttovy diagramy pro jednotlivé projektové fáze

Zdroj: vlastní zpracování

Konzultantská výzva: Číselník zakázek ABC-STAV a. s.

V rámci implementace nového informačního systému bude nutné z důvodů kompatibility zachovat stávající číslování středisek. V rámci implementace nového ekonomického systému doporučujeme změnit číslování středisek. Číslování středisek by mělo odpovídat hierarchické organizační struktuře firmy. V případě, že firma není vertikálně strukturovaná, pak doporučujeme čísla zredukovat, protože třímístné číslo je zbytečně dlouhé pro identifikaci 6ti stávajících středisek. V systému je možno kdykoli provést změnu číslování středisek, protože v datech se nepoužívá číslo střediska, ale jednoznačný identifikátor, který se přechíslováním střediska nezmění.

Číselník zakázek

Rozlišení typů zakázek bude navazovat na stávající. Pro interní subdodávky nebudou zakládány nové zakázky, ale např. středisko geodetů použije číslo stavební zakázky používané stavebním střediskem. Účetní data pak budou rozlišena pouze střediskem, nikoli zakázkou. Následující část se týká pouze zakázek, u nichž se zpracovává nejdříve nabídka, tedy převážně stavebních. Stávající číslování zakázek nelze zachovat bez programových úprav v IS.

Proto jsou 3 varianty řešení:

1. Dvě číselné řady, jedna pro Nabídky a druhá pro Realizaci. Tato čísla mohou mít podobnou syntaxi, ale budou nezávislá. Realizační číslo se vygeneruje pouze u zakázek přecházejících do realizace a nabídkové číslo se u nich uloží do pomocného pole pro dohledávání nabídek v listinné formě (dokumenty vložené v IS na stavbu se přechodem do realizace nezmění nebo neztratí).
2. Zachovat jedno číslo zakázky pro nabídku i realizaci. V tomto případě je ale nutné odstranit informaci o roku a měsíci uzavření smlouvy, protože tato informace není při vkládání zakázky do IS (v nabídkové fázi) ještě známa.
3. Provést potřebnou programovou úpravu IS, aby mohl být zachován stávající způsob „přechíslování“ při přechodu do realizace. Zhotovitel doporučuje variantu 2, protože zachovává výhodu jednoho čísla a pouze jej redukuje o informace, které nejsou podstatné. Zhotovitel zároveň doporučuje, jak nejvíce zkrátit stávající číslování zakázek z důvodu snížení pracnosti. Číslo zakázky je často používaný údaj, který je nutné opakovaně psát v systému, ale i na různé papírové doklady.

Otázky:

1. Co poradíte společnosti k dosažení přehledného číslování zakázek?
2. Porovnejte 3 varianty řešení z hlediska informační strategie a plánování projektu.
3. Jak by měla vypadat programová úprava ve variantě třetí.

Zdroj: vlastní zpracování

Poznatky z aktuálního výzkumu: Pracovní postupy a činnosti při implementaci procesů

Vlastní zajištění implementace procesů v řízení projektů IS je dáno zavedením standardních a do určité míry formalizovaných pracovních postupů. Výsledkem aktivit

je požadovaný finální stav, kdy je formalizovaný proces dobře opakovatelný a kdy zajistíme správné a konzistentní výstupy i v případě, že jsou stejné dílčí projektové aktivity prováděny různými projektovými rolemi (Krajčík, 2006).

Zabezpečení zavedení procesu řízení projektů IS znamená:

- navrhnout daný projektový informační proces,
- vytvořit projektovou procesní dokumentaci,
- implementovat změny v řízení, kultuře a organizační struktuře projektu,
- navrhnout, zavést a konfigurovat podpůrné softwarové nástroje (např. nástroje pro podporu rozhodovacích procesů v projektovém řízení),
- seznámit projektové pracovníky s jejich projektovými rolemi v procesu realizace projektu IS,
- prosadit změnu, kreativní a inovativní přístup v lidském faktoru projektového zabezpečení.

Z hlediska zabezpečení časové spojitosti činností v projektovém řízení projektu IS je možné postupy a projektové aktivity rozložit do menších dílčích shluků procesů přiměřené délky, nejlépe kolem dvou až tří měsíců, se stanovenými milníky a výstupy. Výhodou postupu inkrementálních změn je menší riziko a snazší zvládnutí přirozené rezistence v organizaci projektového řízení.

Při realizaci jednotlivých procesních postupů a kroků je vhodné nejprve definovat, jak bude rámcově proces fungovat (vytvořit logický návrh), a teprve potom mapovat požadované funkce na konkrétní možnosti existujících podpůrných nástrojů nebo vhodný nástroj vybrat. Vždy je vhodné vycházet z popisu projektového procesu a podle něho konfigurovat nástroj, podle nástroje měnit procesy. Významnou chybou je předpokládat situaci, kdy je proces definován samotným administrátorem nástroje, neboť neexistuje procesní dokumentace. Administrátor nastavuje, jak co dělat a kdo za to zodpovídá.

Otázky:

1. Čím je charakterizováno zajištění implementace procesů v řízení projektů IS?
2. Charakterizujte zabezpečení zavedení procesu řízení projektů IS.
3. Jak postupovat při realizaci jednotlivých procesních postupů a kroků?

Zdroj: Řepa, ©2006 a vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

- Čím je ovlivněn kontext projektu?
- Co zahrnuje Tabulka souvislostí?
- Co jsou výsledky či výstupy projektu?
- Jaký je obsah a postup sestavení Definice cílů a rozsahů prací (SOW)?
- Jaký je postup sestavení Hierarchické struktury rozdělení prací (WBS)?
- Jaký je obsah Plánu řízení projektu?

- Co myslíme tím, že projekt má čtyřdimenzionální charakter?
- V jakých jednotkách je vyjádřena celková kapacita lidských zdrojů potřebných k realizaci projektu dle kapacitního plánu?
- V čem spočívá metoda Ganttových diagramů?

Shrnutí

- Plán projektu je základním projektovým dokumentem. Je konzistentním výstupem plánovacích aktivit a slouží jako vodítko pro řízení a kontrolu projektu.
- V projektovém řízení lze definovat plán projektu jako hierarchickou strukturu projektových aktivit, projektových rolí a organizačních projektových složek včetně ekonomických kalkulací projektových aktivit.
- Úspěch projektu znamená naplánování a splnění cílů projektu ve čtyřech dimenzích: obsahové (co se má udělat), časové (kdy se to má udělat), personální (kdo bude projektové aktivity realizovat) a nákladové (za kolik se to má udělat).
- Obsah projektových aktivit a jeho zpracování je jedním ze základních nástrojů plánování, řízení a kontroly projektu. Upřesňuje a detailizuje definici projektu. Je základní konstrukcí, na níž jsou postupně navázány další plány. Obsah projektových aktivit rozčleňuje celý projekt do dílčích, logicky souvisejících úkolů (podprojekty, pracovní balíky)..
- Zvláště u složitějších projektů je velmi důležité stanovit některé postupy a procesy tak, aby mohl být projekt efektivně řízen, vytvořit Plán řízení projektu.

4 Řízení kvality projektu

Cíle kapitoly:

- Charakterizovat zainteresované strany projektu.
- Objasnit procesní kroky při řízení zainteresovaných stran.
- Osvojit si stanovení vhodné strategie pro jednotlivé zainteresované strany projektu.
- Objasnit procesní kroky při řízení kvality.
- Popsat nástroje kontroly kvality.

Klíčové koncepty:

- kvalita
- zainteresované strany projektu
- řízení kvality projektu
- kontrola kvality
- projektová jakost
- registr zainteresovaných stran

Systém řízení jakosti v projektu se musí starat o zajištění stanovených jakostních cílů, o vyvarování se, respektive o co nejčasnější odhalení chyb a o zamezení nedostatečných a neúplných výkonů.

4.1 Kvalita a zainteresované strany projektu

Zainteresovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem (Doležal a kol., 2012, s. 48).

Přihlédnutí k tomuto elementu zvýší šanci na úspěch projektu. Projekt je ovlivněn a omezen svým vlastním kontextem. Bývá vhodné projekt upravit tak, aby splňoval potřeby zainteresovaných stran, očekávání zainteresovaných stran je také třeba řídit. Manažeři projektu se musí velmi aktivně starat o aktuální informace o zainteresovaných stranách a o osobách, které tyto strany reprezentují. To je důležité obzvláště tehdy, jestliže se k projektu připojí nějaká nová strana nebo se změní zástupce některé strany. V takovém případě musí manažer projektu zvážit dopad této změny a zajistit, že tato nová strana nebo tento nový reprezentant zainteresované strany bude patřičně o projektu informován (Doležal a kol., 2012, s. 48).

Dělení zainteresovaných stran podle zastávané role (Doležal a kol., 2012, s. 49):

- zadavatel (vlastník) projektu,
- zákazník (uživatel) projektu,
- sponzor projektu,
- realizátor (dodavatel) projektu,
- investor projektu,
- dotčené strany – prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká.

Řízení zainteresovaných stran vyžaduje od projektového manažera značnou dovednost. Zainteresované strany mívají často i dost rozporné zájmy, proto se obvykle klasifikují podle míry vlivu a zájmu na projektu. Často zainteresovaná strana může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky. Zainteresované strany mohou projekt ovlivnit přímo či nepřímo (Doležal a kol., 2012, s. 50).

Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany, identifikovat jejich zájmy a stanovit pořadí důležitosti obojího ve vztahu k projektu. Zejména dotčených stran může být mnoho a mohou projekt různým způsobem ovlivnit. Umění efektivního řízení zainteresovaných stran spočívá v dovedném vytřídění těch lidí, s nimiž se musí úzce spolupracovat. Následně se jim přiřadí určitá priorita, podle které budou jejich zájmy a očekávání naplňovány (Pitaš, 2010, s. 29).

Aby se zainteresované strany dařilo lépe řídit, je vhodné, když manažeři projektu vytvoří mezi subjekty, které se účastní na projektu (tj. společnostmi, agenturami, manažery, odborníky, zaměstnanci a názorovými vůdci), vnitřní i vnější síť, a to jak formální, tak i neformální (Pitaš, 2010, s. 29).

Strategie pro zainteresované strany (zapojení zainteresovaných stran) (Doležal a kol., 2012, s. 55):

- Po analýze zainteresovaných stran je třeba zvolit adekvátní přístup (strategii) k jednotlivým zainteresovaným stranám.
- Je třeba zvážit stupeň účasti (zapojení) daného subjektu do řešení a rozhodování projektových záležitosti.

Základními postupy jsou (Doležal a kol., 2012, s. 55).

- informování o průběhu a řešení,
- připomínkování,
- zapojení, spoluúčast na řešení (významní tvůrci),
- spolurozhodování, spolupráce na rozhodování (klíčoví hráči),
- zmocnění zainteresované strany k provedení definovaných rozhodnutí v průběhu rozhodovacího procesu (klíčoví hráči).

4.2 Řízení kvality projektu

Kvalita projektu je dána stupněm (mírou), do kterého (do jaké) množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu. Riziko opomíjení kvality spočívá v tom, že nemusí být dosaženo cílů projektu, případně programu nebo portfolia (Doležal a kol., 2012, s. 110). V rámci ISO norem je kvalita definována jako „souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby.

Základní oblasti, které umožní řídit kvalitu (Doležal a kol., 2009, s. 101):

- politika řízení kvality,

- kvalitativní cíle,
- zajištění kvality,
- kontrola kvality,
- audit kvality.

Základní nástroje statistických procesů kontroly kvality (Doležal a kol., 2012, s. 116):

- tabulky – metoda systematického sběru a následné prezentace dat,
- Paretova analýza,
- analýza příčin a důsledků,
- analýza trendů,
- histogramy,
- rozptylové diagramy,
- vztah mezi proměnnými.
- diagramy kontroly procesu.

Management kvality projektu prostupuje všechny fáze a součásti projektu – od počáteční definice projektu přes procesy projektu, řízení projektového týmu, výstupy (dodávky) projektu až po ukončení projektu. Zodpovědnost za řízení kvality projektu má management projektu a řízení kvality projektu je součástí celkového managementu kvality v organizaci zákazníka a/nebo dodavatele projektu (Pitaš, 2010, s. 42).

Základem řízení kvality projektu jsou postupy řízení kvality v trvalé organizaci, která se procesů projektu účastní a k výsledkům projektu přispívá. Trvalá organizace (zákazníka a/nebo dodavatele projektu) zejména určuje politiku kvality, cíle a odpovědnosti z pohledu projektu, a jak bude kvalita implementována, např. pomocí plánování kvality, pomocí standardních operačních postupů (SOP), pomocí kontrolních měření a pomocí dalších aspektů systému řízení kvality v trvalé organizaci. Řízení kvality je založeno na účasti všech členů projektového týmu, kteří musí kvalitu považovat za základ všeho v projektu. To totiž zajišťuje dlouhodobou úspěšnost prostřednictvím spokojenosti zákazníků. Kritickými oblastmi řízení kvality projektu jsou rozhraní mezi projekty v rámci programů nebo portfolií a rozhraní mezi projekty a trvalou organizací (Pitaš, 2010, s. 42).

Zamýšlená funkce produktu musí být v průběhu projektu průběžně validována. Aby byla zajištěna shoda s požadavky na produkt, účastní se obvykle těchto validačních kroků zákazník nebo uživatel produktu. Validace kvality projektu se provádí pomocí postupů, jako jsou zajištění kvality (QA), řízení jakosti (QC) a audity projektu a produktu. Je-li to vhodné, používají se pro validaci a pro přizpůsobení návrhu produktu projektovým požadavkům, a to ve všech fázích projektu různé CAD (Computer Aided Design) systémy, modely v patřičném měřítku a/nebo prototypy. V případě, že produktem je software, je vhodné do testování zapojit uživatele již v prvních verzích produktu, aby v pozdějších verzích byly takto nalezené chyby již opraveny. Je-li produktem dokumentace, mohou být hrubé pracovní verze použity pro odhalení chyb, které pak budou v pozdějších verzích již opraveny (Pitaš, 2010, s. 42).

Důkazy toho, že výstupy (dodávky) projektu splňují původní specifikace a že se nevyskytují žádné nedostatky, se provádějí pomocí testování. Nedostatky a chyby tak lze včas odstranit a vyhnout se nákladnému přepracovávání, které by bylo nutné při jejich pozdějším zjištění (Pitaš, 2010, s. 42).

4.3 Kontrola kvality a projektová jakost

Vedoucí projektu je nejvíce zodpovědný za dodržení jakosti projektu. Zajištění odborné jakosti je ale také společný úkol celého projekčního týmu, nadřízených a odborných oddělení.

Kontrolu jakosti projektu je třeba provádět pravidelně. Cílem je zajistit jakost při zpracování projektu a ujištění, že jsou plněny strategické cíle projektu. Mezi nejčastěji používané nástroje kontroly jakosti projektu patří (Doležal a kol., 2012):

- kontrolní seznamy,
- testovací procedury a metody,
- náhodné zkoušky,
- reporting.

Obsahem a výsledkem prováděných kontrol jakosti jsou tyto náležitosti (Doležal a kol., 2012):

- kdo je zodpovědný za jakost projektu, popř. jeho části,
- kdo se kontroly účastnil,
- co bylo kontrolováno,
- které atributy jakosti byly posuzovány,
- jaké jsou závěry,
- odstranění nedostatků (kdo, co, dokdy).

Případová studie: Kvalita v projektu decentralizace ve společnosti ZFP akademie, a.s.

Společnost ZFP akademie se zabývá finančním zprostředkováním a poradenstvím pro domácnosti i firmy a pro občany České republiky nabízí sociální, spořicí, pojistné, úvěrové a investiční programy. Po dlouhou dobu patří mezi nejvýznamnější hráče na tuzemském trhu především díky vizím a strategickým cílům hlavních akcionářů a managementu.

V rámci projektu vyvstala potřeba na provedení decentralizace vybraných procesů z centrály společnosti na regiony. Projekt decentralizace vychází z organizačních změn společnosti ZFP akademie, a.s., v praxi to představuje převedení vybraných činností na jednotlivé regionální kanceláře. Jedná se o především o práci s klientskými smlouvami a následnou komunikaci s obchodními partnery. Evidenci a práci s

potřebnou dokumentační agendou a v neposlední řadě zrychlení obrátky výměny dokumentace mezi ZFP akademie a partnery spojené s úsporou nákladů na logistiku. V kontextu zajištění dalšího dynamického růstu společnosti hlavní akcionáři stanovují cíle a priority na další období, kterými jsou:

1. Nová úroveň motivace obchodní sítě pro zajištění dalšího růstu společnosti.
2. Osobní zainteresovanost obchodní sítě na zajištění potřebné kvality realizované produkce (delegováním zodpovědnosti směrem k obchodní síti).
3. Zkrácení času obrátky při realizaci produkce.
4. Snížení logistických nákladů.

Otázky:

1. Co je to projekt Decentralizace ZFP akademie a čím je charakterizován?
2. Kdo patří do zainteresovaných stran tohoto projektu?
3. Jaké nástroje a techniky lze využít při analýze zainteresovaných stran Decentralizace ZFP akademie?
4. Jaké strategie lze použít při řízení zainteresovaných stran?
5. Jaké metriky kvality zahrnuje projektové řízení popsaného projektu?
6. Jaké byly dosaženy projektové výstupy?

Zdroj: SMIT Services s.r.o., ©2021

Cvičení: Implementace řízení kvality v projektu ZFP akademie, a.s.

V případové studii na www.stranceprojektu (SMIT Services s.r.o., ©2021) si pozorně přečtěte popis implementace projektu a vyjádřete se k níže uvedeným tvrzením z hlediska důležitosti jednotlivých výstupů:

Průběh implementace. Strategický záměr majitelů ZFP akademie, a.s. byl nejprve konzultován v rámci řídicího výboru, jehož členy jsou vedle managerů IT projektu především nejvyšší statutární zástupci obou zúčastněných stran, což zaručuje nezbytnou váhu IT projektů především s ohledem na zdroje a priority v rámci ostatních firemních procesů. Řídicí výbor specifikoval věcné záměry, definoval rámcové termíny a ustanovil tým pro zpracování rámcové analýzy do takové úrovně detailu, která umožnila s vysokou úrovní přesnosti specifikovat nároky na realizační zdroje a technologická a organizační rizika následné realizace. Jako nejkritičtějšími aspekty byly identifikovány časový aspekt implementace, požadavek provozu uživatelsky vysoce komfortních aplikací s důrazem na transakční výkon bez dodatečných mimořádných nákladů do komunikačních linek na straně regionálních center (pouze běžné komerční balíčky telekomunikačních operátorů v levelu home internet).

Popište a stanovte obsah a struktury řízení kvality projektových aktivit v dané fázi projektu.

Po schválení projektu implementace a alokaci analytických kapacit začala probíhat detailní analýza nového systému. Výstupem analýzy a designu byl vedle vlastního návrhu systému velmi sofistikovaný podklad s nákladovým plánem pro následné řízení vývojových prací. Každý dílčí úkol byl zařazen ve formě Work Itemu do nástroje pro řízení vývoje (systém Leonardo, vyvinutý na platformě produktů MS), ve kterém byl sledován stav realizace a průběžně bilancovány plánované a skutečné realizační náklady, což poskytovalo nezbytný feedback pro vlastní řízení projektu. [...] Pro návrh architektury systému a vlastní implementaci využívali naši vývojáři rovněž EA, ovšem integrovány příslušnými konektory do vývojového prostředí MS Visual Studio 2005. Při vlastní analýze jsme zapojili do projektového týmu i klíčové uživatele, kteří se účastnili úvodní fáze analýzy, zapojili se aktivně do procesu formalizace business analýzy a Use Case modelování, společně se účastnili procesu prototypování uživatelského rozhraní a byli velmi cennou zpětnou vazbou při vlastním mixování správných proporcí funkcí do jednotlivých verzí vznikajícího systému (dle kanových principů – dissatisfier, satisfier, exciter). Celý projekt byl rovněž nesmírně náročný i po stránce organizační, protože zákazník zásadním způsobem měnil organizaci celého svého základního businessu. Musel řešit obrovské množství vnitřních úkolů a skloubit je s vlastní implementací IT řešení. Výrazným způsobem asistoval např. při školení uživatelů a zajišťování HelpDesku první úrovně ve fázi ověřovacího provozu, což umožnilo vývojovému týmu D3Soft s.r.o. plně se soustředit na zásadní úkoly a detekované problémy a společně se zákazníkem provést projekt akceptačním procesem do plného rutinního provozu.

Navrhnete projektové metriky pro řízení kvality v dané projektové fázi. Které oblasti umožňují řídit kvalitu? Vyjmenujte a popište základní nástroje statistických procesů kontroly kvality uvedeného projektu.

Další otázky:

- Kdo je zodpovědný za jakost projektu, popř. jeho části?
- Kdo by se kontroly účastnil?
- Co bylo kontrolováno?
- Které atributy jakosti byly posuzovány?

Zdroj: SMIT Services s.r.o., ©2021

Konzultantská výzva: Přínosy řízení projektu kvality v projektu decentralizace ve společnosti ZFP akademie, a.s.

V popsané případové studii byly identifikovány následující projektové přínosy:

- Motivovaná obchodní síť, transparentní kompetenční organizační model, pozitivně naladěni uživatelé, u kterých roste IT erudice.
- Zvýšení odbornosti personálu v hlavních a strukturních kancelářích.
- Vytvoření potenciálu pro zrychlení obrátky při realizaci produkce.

- Snížení logistických nákladů.
- Vytvoření potencionální rezervy pro absorbování dalšího růstu produkce (v důsledku legislativních reforem, např. penzijní reformy)

Zamyslete se nad významem dodržování požadavků na kvalitu při řízení projektu decentralizace a při zajištění kvalitativních požadavků na přínosy projektu.

Otázky:

1. Co poradíte společnosti k nastavení trvalé udržitelnosti kvality projektu?
2. Je ve společnosti nastaven systém kvality projektového řízení?
3. Jak by měla společnost ověřit projektové výstupy z hlediska managementu kvality?

Zamyslete se nad možnými alternativními přístupy - jaké jsou závěry a možnosti odstranění nedostatků (kdo, co, dokdy).

Zdroj: SMIT Services s.r.o., ©2021

Pro lepší pochopení procesu shlédněte video Dronania pharmaceuticals .



Video

Dronania pharmaceuticals.

<https://www.youtube.com/watch?v=YdsynokQ7A>

Otázky k zamyšlení

- Kdo patří do zainteresovaných stran?
- Jaké nástroje a techniky lze využít při analýze zainteresovaných stran?
- Jaké strategie lze použít při řízení zainteresovaných stran?
- Co je základem řízení kvality projektu?
- Které oblasti umožňují řídit kvalitu?

Shrnutí

- Zainteresovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Řízení zainteresovaných stran vyžaduje od projektového manažera značnou dovednost. Zainteresované strany mívají často i dost rozporné zájmy, proto se obvykle klasifikují podle míry vlivu a zájmu na projektu. Často zainteresovaná strana může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.
- Kvalita projektu je dána stupněm (mírou), do kterého (do jaké) množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu. Riziko

opomíjení kvality spočívá v tom, že nemusí být dosaženo cílů projektu, případně programu nebo portfolio.

- Základní oblasti, které umožní řídit kvalitu jsou politika řízení kvality, kvalitativní cíle, zajištění kvality, kontrola kvality a audit kvality. Management kvality projektu prostupuje všechny fáze a součásti projektu.
- Vedoucí projektu je nejvíce zodpovědný za dodržení jakosti projektu. Zajištění odborné jakosti je ale také společný úkol celého projekčního týmu, nadřízených a odborných oddělení.
- Mezi nejčastěji používané nástroje kontroly jakosti projektu patří kontrolní seznamy, testovací procedury a metody, náhodné zkoušky a reporting.

5 Projektový tým a týmová práce

Cíle kapitoly:

- Objasnit procesní kroky při nastavení týmové práce v projektu.
- Vymezit potřebu vzniku projektového týmu.
- Stanovit základní požadavky na sestavení týmu.
- Vysvětlit, jak analyzovat a hodnotit členy týmu.

Klíčové koncepty:

- tým a týmové role
- motivace týmu
- zásady tvorby projektového týmu
- modely organizačních struktur
- kroky vývoje týmu

Tvorba a realizace projektů je vysoce dynamickým procesem, který probíhá v měnících se podmínkách a je realizován prostřednictvím lidí a jejich specifických činností. Tato fakta předpokládají různorodé dovednosti a zkušenosti lidí, jejichž prostřednictvím jsou tyto činnosti realizovány, tak i volbu vhodných pracovních metod a technik.

5.1 Základní principy používaných metod a technik k řízení týmů v projektech

Efektivní řízení projektových týmů v projektovém řízení je založeno na respektování principů týmové práce a řízení týmů. Úloha projektového týmu, kvalita a organizace týmové práce přímo ovlivňuje vlastní úspěšnost řešení projektu. Vzhledem ke zmíněnému principu projektů, kterým je např. vytváření partnerství, význam kvalitní týmové práce a jejího řízení vzrůstá. Je to i proto, že se jedná převážně o vznik nových pracovních týmů, jejichž členové do týmů přinášejí odlišné pracovní kultury, způsoby a metody práce. Tento fakt na jedné straně přináší výhody vysoké tvořivosti a inovativnosti projektu, ale na druhé straně klade mimořádné nároky na řízení projektových prací, zejména u velkých projektů (Bočková, 2016).

Z tohoto pohledu vymezují pro řízení rozhodující roli dva základní faktory (Bočková, 2016):

- týmové role a jejich respektování při řízení,
- motivace týmu.

Navržení organizační struktury v projektovém týmu je základním krokem životního cyklu projektu. Většinou se jedná o dynamickou strukturu s výraznou problémovou orientací. Základním cílem této struktury je splnění cílů projektu. V projektech jde o navržení a realizaci příslušného integrovaného systému nebo jeho části. Problematika dočasnosti struktury řešitelského týmu však nemusí nutně odrážet dočasnost pracovního týmu ani jeho členů. Zvláště v projektově zaměřených organizacích je možné využívat vybudované pracovní jednotky pro řešení jiných projektů. To platí zejména pro realizaci projektů informatického zaměření, kde pracovní role v procesu analýzy, návrhu a zpracování jsou

relativně dobře definované a odráží odborné znalosti a zkušenosti pracovníků s příslušnými informačními kompetencemi (Doležal a kol., 2009).

Chceme-li blíže popsat týmové (pracovní) role v procesu řešení projektů, je nutné vycházet z jednotlivých fází, etap řešení a zavedení projektu systému. Tito pracovníci, respektive týmové role, které zastupují, se v různých etapách vlastního řešení podílejí na různých projektových aktivitách a kontrole vlastního průběhu projektu. Míra zapojení plně koresponduje se specifikací jejich rolí a zároveň vychází z obecných poznatků projektového řízení využitelných v oblasti realizace projektu (Doležal a kol., 2009).

Schválená organizační struktura v projektovém záměru řešení projektu je samozřejmostí. Nicméně právě řešení projektů se vyznačuje velkou dynamičností, zpětnou kontrolou postupu prací, přírůstkovými mechanismy a rychlým hledáním korekcí a nových cest. Tento požadavek není možné splnit, pokud by přesné vymezení pravomocí a odpovědností v pracovních týmových rolích bylo dogma po dobu realizace projektu. Postupně se objevují nové činnosti a projektové úkoly, které je nutné přesně specifikovat, a především stanovit odpovědnosti za jejich řešení, včetně kontroly dosažení stanovených milníků etap projektu. Tyto aktivity nutně vyžadují reakci v organizační struktuře projektového týmu. Mnohdy může proběhnout přerozdělení kompetencí a zodpovědností v projektovém týmu, mnohdy jsou však stanoveny nové projektové aktivity a pracovní balíčky, které vyžadují zavedení nových pracovních a projektových rolí, včetně nutnosti rozšíření projektového týmu o nové pracovníky s požadovanými kompetencemi. Základní vlastností dobře nastaveného projektového řízení je tedy otevřenost (Doležal a kol., 2009).

Pro správné projektové řízení projektů je nutné splnit podmínku motivace jednotlivých členů projektového týmu. Tato motivace se plně projevuje v chápání jejich projektových rolí, snaze o kvalitní splnění stanovených úkolů (definovaných v zadání projektu), v jejich snaze o dodržení stanoveného časového plánu při akceptaci schválených rozpočtových nákladů. Znamená to, že pracovníci cítí osobní zodpovědnost za dosahované výsledky. V daném kontextu je důležité, aby členové řešitelského týmu (Svozilová, 2011):

- chápali a interpretovali požadované cíle projektu,
- dovedli kvantifikovat a ověřit stupeň splnění jednotlivých dílčích projektových aktivit,
- věřili v dosažitelnost a splnitelnost výstupů projektových aktivit (projektových balíčků),
- měli možnost řešit dílčí problémy tvůrčím a inovativním způsobem,
- byli odpovědní za dosažené výsledky,
- byli odměňováni za dosažené výsledky.

Z hlediska motivace týmu je rozhodujícím faktorem při vzniku projektového týmu respektování pravidel vývoje týmu, jeho cyklu a rozdělení týmových rolí. Motivace členů týmu je závislá na míře jejich zapojení v jednotlivých fázích projektu, odpovědnosti za činnosti a je založena na principu, že ten, kdo se aktivně podílí, akceptuje lépe závazky a termíny (Svozilová, 2011).

5.2 Modely a uspořádání týmů projektového řízení

Modely organizačních struktur zahrnujících řízení projektů (Doležal a kol., 2016):

- útvarové projektové řízení,
- autonomní projektové řízení,
- maticové projektové řízení,
- síťové projektové řízení – projektová organizační struktura.

Bez naplňování manažerské funkce „Organizování“ není možné optimálně uspořádat subjekty projektového týmu, sladit jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanoveného cíle projektu (Veber a kol., 2009, s. 218).

Výkon organizace projektu závisí na tom, jací lidé v ní pracují. Kompetence lidí přiřazovaných k projektu musí být ověřovány a dostupnost těchto lidí pro projekt musí být kontrolována s liniovým managementem. Někdy manažer projektu nemá na výběr lidí do týmu vliv a musí projektový tým vytvářet ze skupiny nezkušených členů (Pitaš, 2010, s. 46).

Organizační struktura projektu slouží jako podpůrný prostředek pro zformování týmu, pro stanovení role, zodpovědností a pravomocí jednotlivých členů týmu a spolupracujících osob a návazně jako prostředek komunikace o těchto záležitostech. Při vytváření základu organizační struktury projektu je vhodné vyjít např. z logického rámce projektu a sestavit řídicí tým z manažera a pak z garantů za každý konkrétní výstup předmětného projektu. Případně lze vycházet z první úrovně WBS, pokud již existuje (Doležal a kol., 2012, s. 121–122).

Za účelem přijímání rozhodnutí (především o změnách) nad rámec projektového týmu je obvykle též ustanoven řídicí výbor projektu (zástupci senior managementu hlavních zainteresovaných stran), případně statutární orgán projektu (top management hlavních zainteresovaných stran). Pokud jde o rozsáhlý projekt, lze očekávat, že každý z členů řídicího týmu projektu bude mít svůj dílčí tým pro realizaci daného výstupu, který bude subprojektem komplexního projektu. Řídicí tým bude v takovém případě složen z manažera projektu a několika manažerů subprojektů. Zobrazení organizační struktury se nazývá OBS (Organizational Breakdown Structure), hierarchická struktura organizace projektu (Doležal a kol., 2012, s. 121–122).

Projekty provádí týmy lidí, kteří byli obvykle shromážděni specificky za účelem projektu. Týmy jsou skupiny lidí, kteří pracují společně s cílem dosáhnout určitého cíle. Týmová práce v sobě zahrnuje řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku (Pitaš, 2010, s. 50).

Budování projektového týmu se obvykle provádí pomocí zahajovacích projektových schůzí, workshopů a seminářů. Účastní se jich manažer projektu, členové týmu a někdy i další zainteresované strany. Týmového ducha lze dosáhnout individuální motivací, nastavením týmových cílů, skupinovou motivací, společnými akcemi a pomocí podpůrných strategií.

Mohou vzniknout problémy z technických nebo ekonomických důvodů i z jiných situací vyvolávajících stres. Komplikace mohou také vzniknout kvůli rozdílům v kulturách a vzdělání, kvůli rozdílům mezi zájmy jednotlivců či skupin a rozdílům ve způsobech práce. Jiné rozdíly mohou být způsobeny příliš velkými prostorovými vzdálenostmi mezi členy týmu (Pitaš, 2010, s. 50).

Vývoj týmu se řídí definovaným procesem, který lze popsat například kroky (Pitaš, 2010, s. 50):

- fáze formování,
- fáze konfliktů,
- fáze normování,
- fáze výkonu.

Manažer projektu musí neustále tým a jeho členy formovat, a to od počáteční fáze budování týmu přes práci týmu v průběhu životního cyklu projektu až po ukončení projektu, kdy se členové týmu vrací ke své organizační jednotce a čekají na nové přiřazení do nějakého jiného projektu nebo je jim opětovně přiřazeno jejich původní pracovní místo. Výkon členů týmu musí být v průběhu práce na projektu manažerem projektu pravidelně přezkoumáván a konzultován s liniovými manažery. Dále se musí pravidelně posuzovat potřeby osobního rozvoje, koučování a tréninků a je třeba provádět příslušné kroky (Pitaš, 2010, s. 50).

U týmu je nejdůležitější společně dosáhnout společného cíle. Kdo jakou roli právě hraje co, kdy a jak dělá, je sekundární. To nejen umožňuje, ale hlavně významně podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopností ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů. Lidé v týmu si mezi sebou zodpovídají navzájem. Týmy mají na rozdíl od skupin velmi silný pocit identity a sounáležitosti (Doležal a kol., 2012, s. 130).

Nutné charakteristiky týmu (Doležal a kol., 2012, s. 134):

- společný cíl,
- vzájemná odpovědnost,
- společná akceschopnost,
- konstruktivní konflikty,
- vzájemná důvěra a společná sebedůvěra,
- vzájemná otevřenost a informovanost,
- společné sebeuvědomění.

Případová studie: Projekt Centrum pracovních příležitostí

Projekt Centrum pracovních příležitostí reaguje na analýzu cílových skupin a hlavních problémů trhu práce v regionu Teplicka, okresu patřícímu k místům s nejvyšší nezaměstnaností v Ústeckém kraji a současně reaguje na problémy mikroregionů Krupka a Bílina, kde je míra nezaměstnanosti nejvyšší. Základem projektu je také studie budoucích investičních příležitostí v regionu, reagující na specifika a problémy obcí i organizací zde působících. Základním cílem projektu bylo vytvoření CENTRA PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ (CPP), které zajišťuje komplexní poradenské, vzdělávací a asistenční služby cílovým skupinám. Aktivita vycházely ze zkušeností a potřeb cílové skupiny, podporovaly motivaci účastníků k dalšímu vzdělávání (především formou rekvalifikačních a odborných kurzů), výrazně napomáhaly zvýšení jejich adaptability a uplatnitelnosti na trhu práce, rozvíjely schopnost získat a udržet si pracovní místo anebo zprostředkovávaly znalosti a dovednosti potřebné k zahájení samostatné výdělečné činnosti v regionu. Projekt zároveň účastníkům zprostředkovává informace o aktuálním stavu pracovního trhu, volných pracovních místech a nárocích a požadavcích zaměstnavatelů. Na straně druhé byli účastníci připravováni na jednání se zaměstnavateli, kteří v jejich osobě mohou získat motivovanou a vzdělanou pracovní sílu.

Projekt usiloval o vytvoření podmínek pro úspěšný vstup nebo návrat do pracovního procesu zájemců o zaměstnání. Usiloval o zmenšení nebo naprostou eliminaci doby, kdy se ze zájemce o zaměstnání aktivně hledajícího pracovní uplatnění stane nezaměstnaný evidovaný na úřadu práce pouze využívající systém SSP. Vzniklé CPP vytvořilo podmínky pro aktivní spolupráci s účastníky ve stádiu jejich výpovědní doby.

Otázky:

1. Co je to projekt Centrum pracovních příležitostí a čím je charakterizován?
2. Navrhněte týmové role v projektu a zpracujte stanovení obsahu a struktury projektových týmů.
3. Popište projektový tým v návaznosti na Logický rámec a Hierarchickou strukturu rozdělení prací.
4. Vymezte pravomoce a odpovědnosti projektového manažera a řídící komise.
5. Přiřaďte jednotlivým subjektům projektového týmu jednoznačnou pravomoc a odpovědnost s využitím Tabulky zodpovědnosti a pravomocí.

Zdroj: Štogr a kol., ©2012

Cvičení: Projekt Cristal – rovné příležitosti a work-life balance v praxi

Projekt CRISTAL je zaměřen na prosazování rovných příležitostí žen a mužů a sladování pracovního a rodinného života v podnicích Plzeňského kraje. Projekt usiluje o změnu povědomí zaměstnavatelů o dané problematice. Ukazuje firmám, že zavedením alternativních forem práce získají loajální a spokojené zaměstnance s

optimální pracovní výkonností. Zaměstnavatelé jsou v rámci projektu informováni, motivováni a vzděláváni tak, aby změnili obvyklé stereotypy a vytvářeli vhodné podmínky v podnicích zavedením flexibilních forem práce. V projektu vznikly konkrétní návody, jak zavádět flexibilní formy práce v podnicích, byly poskytovány bezplatné individuální konzultace s pracovníky infocentra/call centra. Vznikla Infobanka na webu, která zahrnuje legislativní rámec, popis a vysvětlení souvislostí rovných příležitostí a work-life balance, stávající zkušenosti s realizací flexibilních forem práce na českém trhu i v zahraničí atd. Konkrétní moderní flexibilní formy práce: teleworking, práce z domova, pružná pracovní doba, sdílená pracovní místa, zkrácený úvazek, zavádění miniškolek atd.

Písemně zpracujte v roli projektového manažera cíle a obsahy projektových aktivit.

Inovativnost projektu.

Realizátor projektu zřídil informačně vzdělávací centrum: jde o nový typ služby (v Plzeňském kraji ani jinde v ČR neexistuje žádné podobné informačně-konzultační centrum, kde lze získat komplexní poradenství pro zavádění flexibilních forem práce – vč. komplexní metodiky pro jejich zavádění + zřizování firemních školek). Zájemcům je dostupná neustále se rozšiřující infobanka + průběžně aktualizovaný informační web. Inovativní je i vzdělávací kurz zavádění flexibilních forem práce na podporu rovných příležitostí žen a mužů a sladování rodinného a pracovního života.

Inovativní je i přístup – způsob komunikace a propagace tohoto tématu směrem k zaměstnavatelům. Jde o nový typ argumentace ve vysvětlování problematiky cílové skupině. Zatímco dosud bylo zdůrazňováno hlavně morálně-etické hledisko, což je pro podniky často obtížně uchopitelné, zde je zároveň kladen důraz na "tvrdá data", ekonomické přínosy a zhodnocení flexibilních forem práce (přičemž ovšem morálně-etické hledisko nebude opomenuto). Inovační, mimořádně proaktivní, přístup (v komunikaci i práci s informacemi) je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti. Odborná vedoucí informačního a vzdělávacího centra byla vhodně vybrána, má zkušenosti i kompetence a osobní zaujetí („dělá svou práci srdcem“). Provádí i individuální poradenství k aktuálním problémům firem (v problematice se angažuje nad rámec projektu). Zdrojem inovací (podnětem, příčinou) je i synergie několika typů služeb, které řešitel v rámci společnosti zajišťuje a jejichž výsledky využívá a propojuje (realizace vzdělávacích kurzů, služby grafického studia, služby personální agentury). Všichni členové projektového týmu fungují velmi pružně. V průběhu projektu došlo ke změně legislativy (novelizace zákoníku práce), projekt ve svých školeních, na webu a v infobance okamžitě reagoval. Nové produkty: Inovativní je soubor metod práce s podniky – kombinace marketingových postupů (direct mail, direct call) s obecně prospěšným cílem a kurzy. Inovačním produktem je i motivační video, které atraktivním způsobem popisuje problematiku náročnému podnikovému publiku – personalistům a manažerům –, tím se dosahuje vyšší účinnosti vnímání problematických skutečností

Otázky:

Jak vysvětlíte členům projektového týmu potřebnost a účelnost projektu ve vazbě na jeho inovativnost?

Vysvětlíte zásady týmové práce na příkladu uvedeného projektu.
Zpracujte příklad Matice odpovědnosti, která umožňuje konkrétní vymezení kompetencí osob z týmu za konkrétní projektové výsledky.

Úkoly:

1. Jaká je motivace členů týmu pracovat v projektu?
2. Použijete pro řízení projektu motivační prvky?
3. Jaké jsou společné cíle řešitelského týmu?

Zdroj: Štoger a kol., ©2012

Konzultantská výzva: Projekt Inkubace a akcelerace aktivit v oblasti sociální ekonomiky

Projekt je tvořen vzájemně provázanými aktivitami, které zajistí úspěšný přenos know how a výrazně tak napomůže cílové skupině připravit/zahájit sociální podnikání v ČR. Aktivita byly zaměřeny na následující činnosti:

- vzájemné porovnání současných přístupů a metodik k principům, plánování a zahájení sociálního podnikání v ČR a VB;
- na základě vzájemné intenzivní výměny zkušeností a informací o sociálním podnikání byla vytvořena metodika pro vzdělávací kurz, E-learning a tutorování určená pro pracovníky NNO;
- pro zvýšení efektivity vzdělávacího kurzu byl vytvořen e-learningový kurz;
- byla vytvořena obsahová náplň pro tutorování cílové skupiny mající zájem o zahájení sociálního podnikání;
- proběhlo pilotní ověření vytvořené metodiky (tj. pilotní realizace vzdělávacího kurzu, Elearningu a tutorování) včetně podrobné evaluace.

Otázky:

1. Co poradíte společnosti při výběru projektového týmu?
2. Jaké jazykové a odborné předpoklady by měl mít projektový manažer?

Zdroj: Návoj, ©2014



Video

Jak podniká projektový manažer Mira Vlach

https://www.youtube.com/watch?v=gOUjP7otg_0

Poznatky z aktuálního výzkumu: Metodika ARIS

Jedním ze současných, v praxi používaných nástrojů pro modelování procesů, je modelovací nástroj ARIS, jejímž autorem je profesor A. W. Scheer. Zkratka ARIS označuje ARchitekturu Integrovaných informačních Systémů.

Nástroj uplatňuje vlastní procesní metodiku modelování procesů. Tato metodika je podpořena softwarovým produktem pro modelování a optimalizaci procesů (ARIS Toolset). Cílem této metodiky je vytvářet dynamické pohledy podnikových (projektových) procesů, optimalizovat je a využít je pro celou řadu činností. Metodika ARIS popisuje podnikovou realitu pomocí pěti základních pohledů: datový pohled, procesní pohled, funkční pohled, organizační pohled a výkonový pohled. Metodika stanovuje jednotná pravidla pro vytváření, úpravu a udržování procesních modelů organizace.

Velkou výhodnou ARISu je, že dokáže snížit složitost modelování reality procesů pomocí výše uvedených pohledů, a to pomocí vzájemné integrace v rámci použitého softwaru. V závislosti na potřebách vedení organizace je možné u jednotlivých procesů definovat pro každý typ procesu rozdílnou hloubku podrobnosti. Dále je možné při modelování pro každý proces definovat jeho atributy, včetně časových a nákladových parametrů, jako podklad pro následnou simulaci a optimalizaci procesu. Zaměříme-li se na modelování procesů nástrojem ARIS, pak mezi základními modely z pohledu organizace bude vytvoření organizační struktury procesní jednotky, která je následně provázána s ostatními modely procesů v dalších pohledech metodiky ARIS.

V oblasti procesních pohledů je základním modelem Diagram tvorby přidané hodnoty (Diagram Value Added Chain), který podává jasný přehled o celém procesu na vysoké abstraktní úrovni. Funkce (zde chápána jako procesní úloha, procedura nebo činnost vykonaná na objektu) jsou propojeny do řetězce tvorby přidané hodnoty (Řepa, 2006), přičemž v tomto řetězci se nevyskytují události. Tento model může zobrazit posloupnost procesů v rámci procesního řetězce, ale i hierarchické vztahy u dílčích procesů. Model se používá pro znázornění zřetězení procesů, kdy výstup předchozího procesu je vstupem následujícího procesu.

Dalším významným používaným modelem je rozšířený procesní řetězec řízený událostmi (eEPC diagram – extended Event driven Process Chain). Tento model je určený pro popis procesu až do úrovně prováděných činností. Je to nejpodrobnější popis procesu. Proces je popsán událostmi a jimi spouštěnými činnostmi, které vyvolávají další události. Činnosti ke svému vykonání potřebují nějaké vstupy, produkují nějaké výstupy, jsou podporovány IT a jsou vykonávány lidmi v modelu zastoupenými formou procesních rolí. Pomocí tohoto modelu lze modelovat procedurální posloupnost funkcí v rámci rozsahu jednotlivých procesů v organizaci. Základní prvky jsou funkce, události a propojovací konektory. Funkce a události hrají významnou roli při reprezentaci procesních modelů. Model opět zobrazuje jak statické vazby mezi objekty z pohledu dat, funkcí, výstupů – výrobků/služeb, tak i organizační hlediska a dynamické chronologické toky procesu. Tyto modely lze přirovnat k postupovým diagramům. Jejich význam spočívá v definování funkcí (funkce popisují proces) a událostí, které jsou iniciátory činností. Jednotlivé funkce lze dále

hierarchizovat na nižší úrovni pro získání úplného přehledu o procesu. To je výhodné zejména u klíčových procesů (procesy s největším významem pro organizaci ve vztahu k plnění cílů). V těchto modelech lze používat logické propojovací operátory (XOR, AND, XOR).

Z pohledu výkonového lze vytvářet modely, které dávají celkový přehled aktuálních vstupů a výstupů včetně jejich vazeb. V pohledu funkčním lze pomocí modelů funkčních stromů znázornit vzájemné vazby mezi podnikovými procesy a v rámci datového pohledu lze využít modely přiřazení atributů (eERM diagram – Extended Entity – Relationship Model), které znázorňují vazby mezi datovými objekty, zachycení agregace a generalizace.

Otázky:

1. Charakterizujte metodiku ARIS, co je jejím cílem?
2. Popište Diagram tvorby přidané hodnoty.
3. Charakterizujte eEPC diagram – extended Event driven Process Chain.

Zdroj: Řepa, ©2006 a vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

- Co zahrnuje organizační struktura projektu?
- Jaké zásady je potřebné dodržet při tvorbě projektového týmu?
- Co to je matice odpovědnosti?
- Jaké jsou nadřízené orgány projektového týmu a kdo je jejich součástí?
- Jaký je vztah mezi trvalou organizací a projektovým týmem?
- Jaká je definice týmu?
- Jaké jsou fáze životního cyklu týmu?
- Jaké jsou nutné charakteristiky týmu?

Shrnutí

- Efektivní řízení projektových týmů v projektovém řízení je založeno na respektování principů týmové práce a řízení týmů. Úloha projektového týmu, kvalita a organizace týmové práce přímo ovlivňuje vlastní úspěšnost řešení projektu.
- Pro řízení týmu mají rozhodující roli dva základní faktory (1) týmové role a jejich respektování při řízení a (2) motivace týmu.
- Navržení organizační struktury v projektovém týmu je základním krokem životního cyklu projektu. Většinou se jedná o dynamickou strukturu s výraznou problémovou orientací.
- Mezi modely organizačních struktur zahrnujících řízení projektů patří útvárové projektové řízení, autonomní projektové řízení, maticové projektové řízení a síťové projektové řízení.

- Vývoj týmu se řídí definovaným procesem, který lze popsat následujícími kroky fáze formování, fáze konfliktů, fáze normování a fáze výkonu.

6 Řízení lidských zdrojů v projektovém řízení

Cíle kapitoly:

- Objasnit roli projektového manažera při nastavení týmové práce v projektu.
- Stanovit základní požadavky na projektového manažera a posoudit jeho potřeby pro vznik projektového týmu.
- Vymezit odpovědnost a pravomoci projektového manažera;
- Popsat projektový tým a řídicí komise.

Klíčové koncepty:

- projektový manažer a jeho role
- pravomoci manažera projektu
- projektové týmy
- řídicí komise
- komise pro řízení změn projektu

Tato kapitola je zaměřena na hlavní složku potřebnou k realizaci každého projektu, a tou je lidský kapitál. V minulé kapitole jsme se podívali na to, jak důležité je správně vybrat a sestavit projektový tým, vytýčit týmové role pro každého účastníka projektu, využívat vhodný způsob motivace a vytvořit tím pocit zainteresovanosti pro všechny, kteří se na projektu podílejí, od nejnižšího článku až po vrcholový management daného projektu. Zároveň jsme se dříve dočetli, že projekt je nutno nejen řídit, ale i průběžně kontrolovat jeho plnění, vyvarovat se častým nedostatkům, počítat s určitou mírou rizika, vést o průběhu projektu dokumentaci a podávat zprávu o postupu prací. Požadovaný vývoj projektu je navíc podpořen účinností vhodně zvolené komunikace a publicitou projektu.

6.1 Role projektového manažera v projektu

Pro komplexní řízení lidských zdrojů v projektech má mimořádnou úlohu projektový manažer. Manažera projektu v obecné podobě můžeme charakterizovat jako plánovače, organizátora, kontrolora, koordinátora a vyjednavatele projektových prací (Bočková, 2016, s. 47). Projektový manažer v našem pojetí projektového řízení je osoba odpovědná za řízení projektu od jeho počátku až do konce, včetně zodpovědnosti za splnění jednotlivých dílčích podprojektů (projektových aktivit) (Bočková, 2016, s. 49).

Projektový manažer tedy plně odpovídá za (Doležal a kol., 2012, s. 134):

- vedení projektu a jeho správu,
- plánování projektu, dohled nad ním a jeho řízení (realizace implementačních plánů projektu),
- personální administraci,
- vedení koordinačních schůzek projektu – členů projektového týmu,
- rozdělení prací v rámci projektového týmu, vyřizování pracovních podmínek členů projektového týmu (vhodné informační zabezpečení),
- komunikaci se zadavatelem včetně podávání informací o průběhu realizace projektu,

- projektovou dokumentaci,
- kontrolu plnění smlouvy uzavřené s investorem projektu,
- kontrolu nákladů a spotřeby časového fondu,
- identifikaci odchylek od plánu, vedení změnových řízení,
- rizikový management,
- management styčných bodů a vytváření pracovních kontaktů,
- administraci smluv,
- prezentaci projektu.

Projektový manažer projektu je tedy osoba pověřená vedením projektu a celkovou odpovědností za jeho realizaci. Řídí práci projektového týmu ve všech informačně–technických problémech, dbá o obecnou organizaci a řízení práce projektového týmu a konečně i odpovídá za komunikaci se zadavatelem projektu, včetně zpracování průběžných a závěrečné zprávy. Je hojně diskutovanou otázkou přesná specifikace jeho odborné, znalostní, manažerské a infromatické průpravy a kvalifikace. Měl by dosahovat alespoň magisterského vzdělání, výhodou jsou jeho zkušenosti s řízením znalostních projektů (Newton, 2008).

Pravomoci manažera projektu lze definovat následovně (Newton, 2008):

- Právo rozhodování při schvalování výstupů části projektu a finální zprávy.
- Informační, příkazové a rozhodovací právo v rámci projektu.
- Povolování dalšího postupu cestou splnění milníků – následné zahájení prací na dalších dílčích úkolech projektu.

Základnou profilu manažera projektů jsou tedy jeho znalosti techniky a dovednost řízení projektů v obecné rovině, nadstavbou jsou jeho kompetence v rovině znalostí vývojových prostředků. Ideálem je pak vlastní znalost věcné oblasti řešeného projektu.

Manažera projektu je možno vybírat ze dvou krajních typů. První krajní typ má specifické odborné znalosti v oblasti, případně daného řešeného odborného problému (analytické, technické, ekonomické). Druhý typ je pracovník, který má manažerské a organizační předpoklady a dovednosti, včetně komunikačních a vyjednávacích schopností. Je pak pouze otázkou rozhodnutí, jaký konkrétní typ pracovníka je vybrán do pozice manažera projektu. Velkou chybou je přehlédnout absenci některé ze specifických manažerských schopností, jako je např. vedení projektového týmu a komunikační dovednosti. Zvláště v projektovém řízení projektů, kdy výstupy jednotlivých etap jsou nehmotné, obtížně uchopitelné a dokazovatelné, jde o mnohdy klíčové dovednosti nezbytné pro další postup projektových činností (Newton, 2008).

Hodnocení projektového manažera se odvíjí od úspěšné implementace projektu v rámci schválených nákladů, časového harmonogramu a ukazatelů specifikujících kvalitu řešení. Základním úkolem projektového manažera je specifikace dalších projektových rolí projektů (Svozilová, 2006).

Účelem specifikace těchto projektových rolí je (Svozilová, 2006):

- rozdělení úkolů, pravomocí a odpovědností především ve skupině kmenového týmu projektu,
- zpracování časových harmonogramů zapojení jednotlivých pracovníků kmenového týmu projektu do realizační a kontrolní činnosti projektu,
- nominace a schválení projektových rolí (včetně jejich personálních obsazení) v rámci řídicích orgánů projektu.

6.2 Projektové týmy a řídicí komise

K zabezpečení naplnění projektových úkolů a dosažení výstupů stanovených v projektových balíčcích slouží projektové systémy, definované jako řídicí komise. Jejich účelem je především napomáhat projektovému manažerovi realizovat projektové úkoly a delegovat pravomoci a odpovědnosti na určené projektové role. Ve specifikaci projektů je vhodné založit, řídit a hodnotit činnost níže uvedené komise.

6.2.1 Řídicí komise projektu

Tato komise je obsazena reprezentantem investora projektu, projektovým manažerem, vedoucími projektových aktivit a případně reprezentanty dodavatelů klíčových položek technologií. Rozhoduje o hlavních skutečnostech projektu, splnění a postupu projektových aktivit, naplnění ukazatelů výstupu včetně dodržování schváleného rozpočtu projektu (Pitaš, 2012)

6.2.2 Komise pro řízení změn projektu

Tato komise je kompetentní k posuzování významných projektových změn. Kromě projektového manažera je vhodné zabezpečit reprezentanty uživatelů, dodavatelů technologie a pro jednání k danému pracovnímu balíčku přizvat i příslušného projektového manažera dané projektové aktivity. Mnohdy se při jednání řeší problémy, které svým závěrem překračují kompetence této komise. V tomto případě je vhodné zpracovat výstupní dokument jako návrh pro jednání řídicí komise projektu (Pitaš, 2012).

Projektoví manažeři konkrétních projektových aktivit projektů jsou odborníci, kteří přebírají plnou odpovědnost za splnění konkrétních projektových cílů, aktivit a výstupů stanovených v daných projektových balíčcích. V manažerské oblasti vedou a řídí konkrétní dílčí řešitelský tým, přičemž dbají na kooperaci mezi týmy, sdílení projektových hodnot a informací v rámci technické a technologické části. Úzce komunikují s projektovým manažerem a na společných jednáních v rámci řídicí komise zabezpečují dosažení projektových milníků v rámci konkrétních příslušných aktivit (Svozilová, 2006, s. 31).

Při řízení projektů platí tyto zásady při sestavování týmu (Pitaš, 2012):

- Vždy projednejte zapojení jednotlivých členů projektového týmu s jejich nadřízenými v rámci liniové struktury.

- Linioví vedoucí mohou v projektu zabezpečovat oblast jakosti, je proto v takovém případě nutné tuto jejich roli projednat a odsouhlasit.
- Sestavte matici rolí jednotlivých členů týmu, členové týmu jasně pochopí, co se od nich očekává a se svou rolí se ztotožní.
- Stanovte exaktně odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Za každý „pracovní balík“ je odpovědný jeden člověk.
- Úvodní setkání týmu, seznámení se a navození ovzduší vzájemné důvěry a chuti spolupracovat, je klíčovým prvkem pro pozdější úspěch projektu.
- Respektujte kromě profesionálních dispozic také týmové role (iniciátor projektu, osoba formulující projekt, integrátor týmu, mediátor, dokončovatel) a psychologické dispozice (kreativita, preciznost atd.).
- Nepodceňte možnou rušivou roli některých odborných pracovníků na fungování týmu.

Případová studie: Zmrzlina Manhattan

Společnost Alimpex Food je jednou z největších českých potravinářských společností. Spotřebitelům nabízí přes 3 000 produktů, které lze koupit ve více než 10 000 maloobchodních prodejnách. Mezi ně patří zmrzlina Manhattan, pro kterou je Alimpex Food výhradním distributorem v České republice.

Zadání pro projektového manažera je vytvořit pro značku Manhattan první čistě digitální kampaň. Cílem je posílit povědomí o značce a inspirovat spotřebitele k nákupu zmrzliny. Poslední kampaň pro zmrzlinu Manhattan přitom proběhla před pěti lety prostřednictvím televizní reklamy.

Kampaň je postavena na čtyřech videospotech v šestivteřinových a patnáctivteřinových stopážích. Díky Video Ad Sequencing na YouTube bylo možné tato videa zobrazovat uživatelům postupně v přesně určeném pořadí. To umožnilo představit cílové skupině různé kreativy propagující jednotlivé příchutě zmrzliny tak, aby zákazníci nebyli obtěžováni stále stejnou reklamou.

V průběhu kampaně připravil kreativní tým MarketUP vertikální formát videa pro mobilní zařízení z původní kreativy s poměrem stran 16:9. Vertikální formát videa se díky studiím Google Brand Lift ukázal jako nejúčinnější. Konkrétně vertikální videoreklama ve srovnání s klasickým horizontálním videem zajistila o 30 % vyšší nárůst povědomí o značce a o 33 % větší nárůst v nákupním záměru.

Co možná největší zásah videokampaně byl dále podpořen kanály, jako jsou YouTube Masthead 3.0, outstream video a displejová reklama v obsahové síti Google a reklamní posty na Facebooku. Zákazníci byli aktivováni prostřednictvím spotřebitelské soutěže na webových stránkách, které během letní kampaně zaznamenaly bezmála 50 000 návštěvníků. O třídní zájezd pro dva do New Yorku soutěžilo přes 14 000 uživatelů.

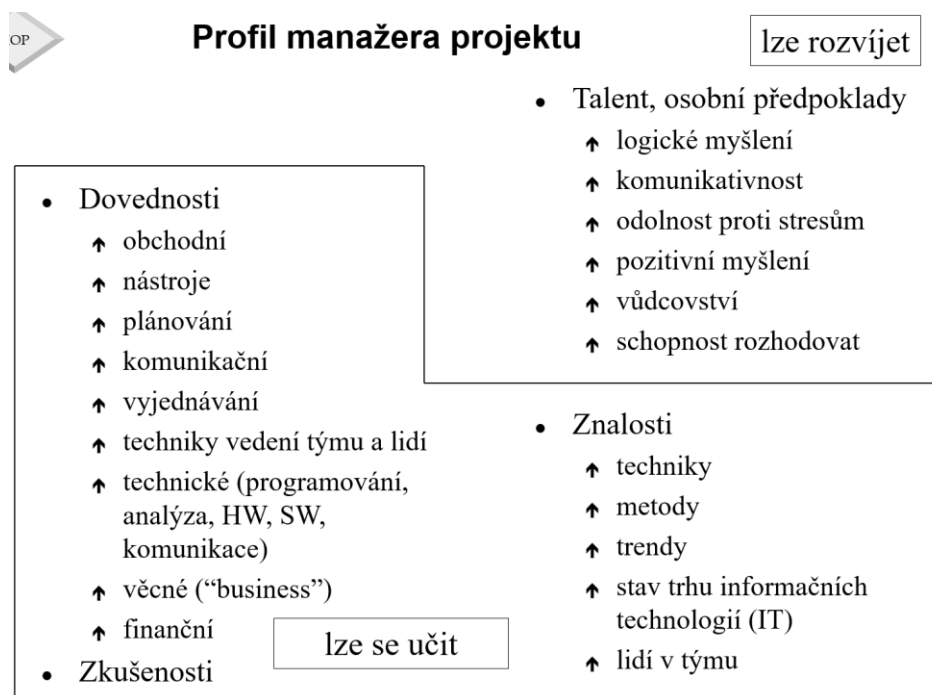
Otázky:

1. Popište obsah a cíl projektu.
2. Kdo je projektový manažer v případové studii a jaká je jeho pozice při tvorbě projektového týmu?
3. Jaká je odpovědnost projektového manažera?
4. Jaké jsou pravomoci projektového manažera v případové studii při plnění projektových úkolů?
5. Jaká je definice řídících komisí v projektu Zmrzlina Manhattan?
6. Jaké jsou nutné předpoklady činnosti a charakteristiky jednotlivých řídících komisí?

Zdroj: Podráská, ©2019

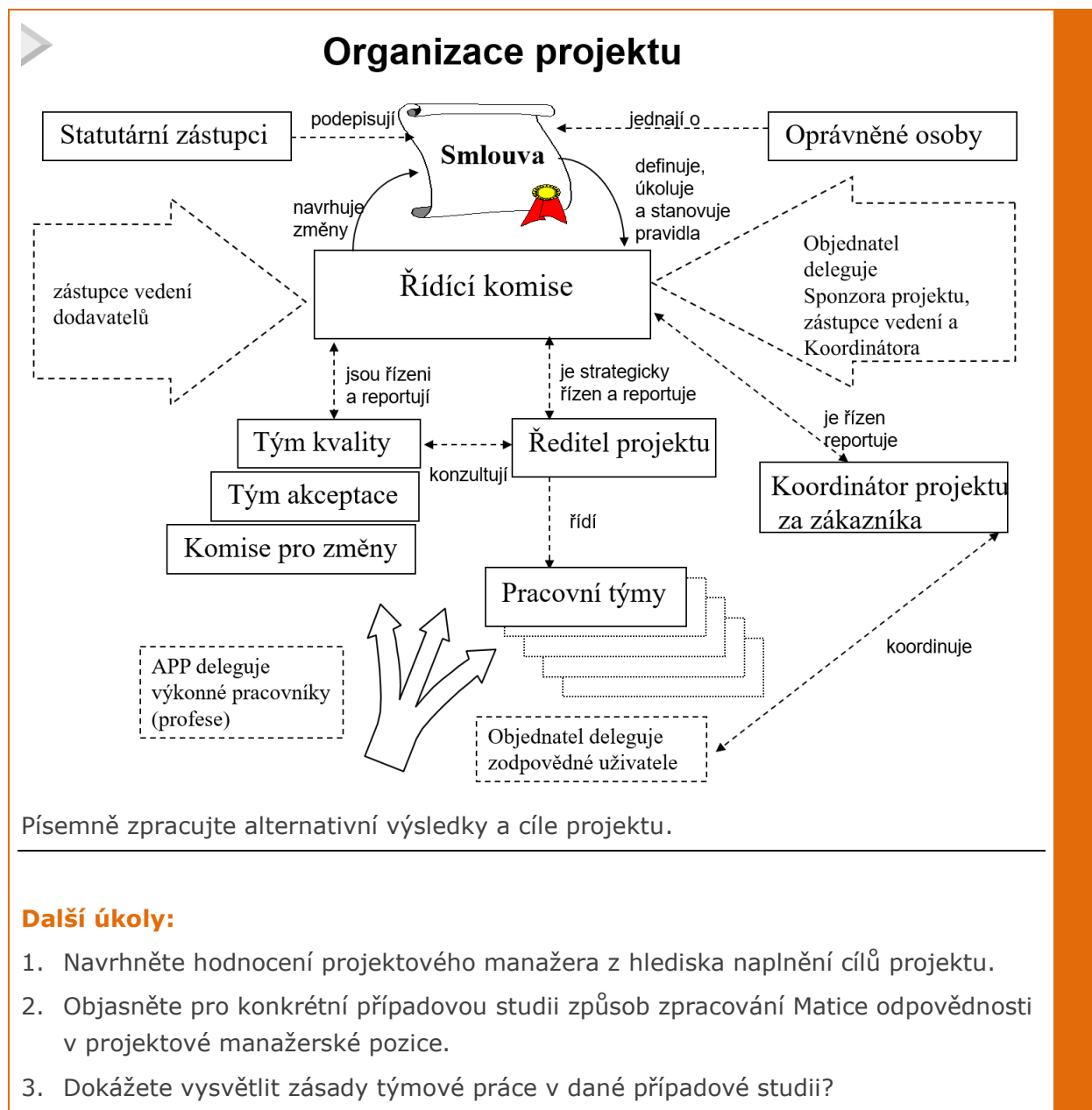
Cvičení: Profil manažera projektu

V případové studii na [www stránce projektu Zmrzlina Manhattan \(Podráská, ©2019\)](#) si pozorně přečtěte zpracovaný popis činností projektového manažera. Dle níže uvedeného schématu zpracujte jeho profil, dovednosti a znalosti.



Organizace projektu a projektové týmy

V popsané případové studii je vymezena obsahová i organizační část projektu. Na základě níže uvedeného schématu navrhnete pro tuto případovou studii projektové týmy.



Zdroj: vlastní zpracování

Konzultantská výzva: Kiwi.com a projekt kanceláří Workplace Design

Lucia Skálová je projektovou manažerkou v Kiwi.com a jejím hlavním zaměřením je workplace design. Její hlavní starostí je to, aby se jak zaměstnanci tak i návštěvníci Kiwi.com cítili v kancelářích dobře.

"V Kiwi.com jsem začala pracovat chvíli potom, co se firma přestěhovala z původní vily z 30. let, která dýchala velkorysou atmosférou první republiky, do současného sídla v business parku na kraji Brna. Náš tým na nových kancelářích spolupracoval se studiem Kaplan Architekti. V tu dobu firma masivně rostla a zároveň došlo ke změně názvu. Měli jsme co dělat, abychom se se všemi změnami dokázali vyrovnat a zároveň si uchovali firemní kulturu. V žádném případě to nebyl jednoduchý úkol, navrhovat kanceláře firmě, která tak rychle rostla, stále roste a růst zřejmě ještě bude. Bylo to o ostrých deadlinech, každodenních změnách a objevování nových a nových požadavků, to všechno způsobené růstem počtu zaměstnanců. Specifikace prostoru se diskutovaly do posledních dnů před stěhováním. Jedním z důležitých požadavků bylo přenést do nových kanceláří onu nezapomenutelnou atmosféru původní vily.

V kancelářích vznikly na řadě míst velké jídelní prostory, které nám umožňují se potkávat, nejen nad pracovními tématy, ale i u jídla nebo kávy. Co si hodně užíváme, jsou prostory pro týmovou práci, které vypadají pokaždé jinak, ale mají jedno společné – pomáhají nám brainstormovat a diskutovat komplexnější problémy. Velmi dobrým pomocníkem jsou i smartwalls – popisovatelné zdi. Prostor pro naše developery poznáte podle větší strukturovanosti. Najdete v něm jak větší, otevřené prostory, tak polouzavřené a uzavřené kanceláře. Chceme si být jisti, že každý najde přesně ten typ pracovního prostředí, který mu vyhovuje."

Otázky:

1. Co poradíte společnosti k realizaci projektu návrhů kancelářských prostor?
2. Kdo je typický projektový manažer projektu dané kategorie a jaké má mít vzdělání a vlastnosti?
3. Jak by měla společnost ověřit koncept projektových kroků k vyřešení kancelářských prostor umožňující sdílení?
4. Porovnejte rozdíly mezi pravomocemi a odpovědnostmi projektového manažera a řídicími komise v první případové studii.
5. Jaké navrhnete hodnocení projektového manažera z hlediska naplnění cílů projektu Workplace Design?

Zdroj: Marcinek, ©2018

Etika v praxi: Etický kodex reklamní firmy

1. Slušnost reklamy

Reklama nesmí obsahovat tvrzení a vizuální prezentace, které by porušovaly hrubým způsobem normy slušnosti a mravnosti obecně přijímané těmi, u nichž je

pravděpodobné, že je reklama zasáhne. Zejména prezentace lidského těla musí být uskutečňována s plným zvážením jejího dopadu na všechny typy čtenářů a diváků. Porušení Kodexu budou posuzována s ohledem na celkový kontext, vztah reklamy k produktu, zvolenou cílovou skupinu a použítá média.

Reklama nesmí zejména obsahovat prvky snižující lidskou důstojnost.

2. Čestnost reklamy

Reklama nesmí být koncipována tak, aby zneužívala důvěru spotřebitele či využívala nedostatku jeho zkušeností, znalostí či jeho důvěřivosti.

Reklama nesmí využívat podprahové vnímání spotřebitele.

Reklama nesmí být skrytá, zejména nesmí předstírat, že jde o jiné způsoby šíření informací (vědecké pojednání, reportáž apod.), než je reklama.

3. Pravdivost reklamy

Reklama nesmí šířit klamavé údaje o vlastním nebo cizím podniku, jeho výrobcích či výkonech. Klamavým údajem je i údaj sám o sobě pravdivý, jestliže vzhledem k okolnostem a souvislostem, za nichž byl učiněn, může uvést v omyl.

Reklama nesmí na základě klamavých údajů sjednávat vlastnímu či cizímu podniku prospěch na úkor jiného.

Reklama nesmí obsahovat klamavé označení zboží či služeb, které je způsobilé vyvolat mylnou domněnku, že označené zboží nebo služby pocházejí z určitého státu, určité oblasti nebo místa, nebo od určitého výrobce, anebo že vykazují zvláštní charakteristické znaky nebo zvláštní jakost.

Za klamavé označení se pro účely tohoto Kodexu chápe i označení zboží nebo služeb, k němuž je připojen dodatek sloužící k odlišení od pravého původu, a toto označení je přesto způsobilé vyvolat o původu nebo povaze zboží či služeb mylnou domněnku.

Reklama nebude považována za klamavou v případě označení zboží nebo služeb, která jsou všeobecně zažita jako údaje sloužící k označování druhu nebo jakosti zboží, pokud k ní nebude připojen dodatek způsobilý klamat o původu zboží nebo služeb.

Otázky:

1. Stanovte základní požadavky na projektového manažera, který by zpracoval v projektovém týmu etický kodex reklamní společnosti.
2. Jak posoudit jeho potřeby pro vznik projektového týmu s významným akcentem etického podnikání?
3. Je možné vyjmenovat základní etické principy v oblasti společenského chování reklamní společnosti?

Zdroj: Rada pro reklamu, ©2005

Poznatky z aktuálního výzkumu: Teorie efektuace a projektové řízení

V rámci projektu Centrum celoživotního vzdělávání na VŠPP bylo zpracováno dalších osm vzdělacích programů. Jedním z nich je program *Efektuace: podnikatelské a kreativní myšlení*. Program seznamuje s teorií efektuace a v 8. kapitole se zaměřuje i na uplatnění efektuace v organizacích, resp. v projektovém managementu.

Autorkou **teorie efektuace** je Saras Sarasvathy. Hlavní body této teorie se dají shrnout následovně (Sarasvathy, 2008):

- Zkušenosti podnikatelé vycházejí z toho, kdo jsou, co umí a koho znají. Bezprostředně začínají jednat a vstupovat do interakcí s druhými lidmi.
- Zaměřují se na to, co mohou udělat, bez přílišných obav z toho, co by měli udělat.
- Někteří lidé, s nimiž vstupují do interakcí, poskytují a přinášejí určité závazky (commitments), kterými mohou přispět k danému záměru.
- Každý závazek vede k novým prostředkům a novým cílům.
- Postupné shromažďování zdrojů vede k ujasňování cílů, snížení možnosti jejich změny a stanovování, kdo může a nemůže být připuštěn do sítě zainteresovaných osob.
- Cíle a síť se postupně sbližují v nový trh a nové firmy.

Efektuace při řízení projektů v organizacích. Velká pozornost byla a je věnována uplatnění poznatků projektového managementu v podnikání, ale překvapivě málo autorů se zaměřuje na přenos poznatků z podnikání do projektového managementu. Mathiaszyk, Volkmann a Read (2019) doporučují vnímat podnikatele jako superprojektové manažery. Zahájení podnikání zahrnuje řadu dílčích projektů, vyžaduje nový produkt, marketing, finance, lidské zdroje a mnoho dalšího. Zkušenosti podnikatelů je tak vhodné přenést do řízení projektů ve velkých organizacích. Cíle projektu/podniku jsou na počátku nejisté a mohou doznat velkých změn v průběhu realizace projektu/podniku. Nástroje a přístupy, které si osvojili podnikatelé, mohou být mimořádně přínosné pro projektové manažery, kteří čelí podobné míře nejistoty. Výzkum Mathiaszyk, Volkmann a Read (2019) ukázal, že manažeři preferují kauzální strategii v komplexních situacích. Tento výsledek je překvapivý, neboť zkušení podnikatelé, když čelí komplexním situacím s vysokou mírou nejistoty, preferují efektuační logiku.

Manažeři jsou školeni v kauzálních nástrojích a technikách, spoléhají na kauzální logiku i v situacích s vyšší mírou komplexity, kdy by byla vhodnější efektuace. Manažeři v tradiční organizaci dostanou od vedení určitý cíl, kterého mají dosáhnout v určitém termínu. Ohrozit cíl nepřichází v úvahu. Manažeři poté stanoví kroky k získání požadovaných zdrojů, určí pracovní postup a přiřadí úkoly. Tento kauzální přístup je vhodný a účinný při plnění jasných cílů v určitém čase. Projektivní manažeři si tak osvojují metody a postupy typické pro kauzální proces, jako je Six Sigma (soubor technik pro zlepšování procesů). Tento postup je dále posilován tím, jak jsou reportovány výsledky a hledány cesty k zefektivnění procesu. Oceňovány jsou řešení, která optimalizují zdroje a zkracují cyklus.

Otázky:

1. Proč je při řízení projektů preferovaná tzv. kauzální logika?
2. Kdy je vhodné využít efektivní logiku?

Zdroj: Mathiaszyk, Volkmann a Read, 2019, Sarasvathy, 2008, obojí cit. dle Durda, 2021

Otázky k zamyšlení

- Kdo je projektový manažer a jaká je jeho pozice při tvorbě projektového týmu?
- Jaká je odpovědnost projektového manažera?
- Jaké jsou pravomoci projektového manažera při plnění projektových úkolů?
- Jaká je definice řídicích komisí v projektu?
- Jaké jsou nutné předpoklady činnosti a charakteristiky jednotlivých řídicích komisí?

Shrnutí

- Pro komplexní řízení lidských zdrojů v projektech má mimořádnou úlohu projektový manažer. Manažera projektu v obecné podobě můžeme charakterizovat jako plánovače, organizátora, kontrolora, koordinátora a vyjednavatele projektových prací.
- Projektový manažer projektu je tedy osoba pověřená vedením projektu a celkovou odpovědností za jeho realizaci. Řídí práci projektového týmu ve všech informačně-technických problémech, dbá o obecnou organizaci a řízení práce projektového týmu a konečně i odpovídá za komunikaci se zadavatelem projektu, včetně zpracování průběžných a závěrečné zprávy.
- Základnou profilu manažera projektů jsou jeho znalosti techniky a dovednost řízení projektů v obecné rovině, nadstavbou jsou jeho kompetence v rovině znalostí vývojových prostředků. Ideálem je pak vlastní znalost věcné oblasti řešeného projektu.
- Hodnocení projektového manažera se odvíjí od úspěšné implementace projektu v rámci schválených nákladů, časového harmonogramu a ukazatelů specifikujících kvalitu řešení.
- K zabezpečení naplnění projektových úkolů a dosažení výstupů stanovených v projektových balíčcích slouží projektové systémy, definované jako řídicí komise.

7 Řízení rizik a příležitostí

Cíle kapitoly:

- Vymezit riziko a příležitost v řízení projektů.
- Objasnit procesní kroky při řízení rizik a příležitostí.
- Popsat vhodná opatření pro ošetření rizik.
- Demonstrovat řízení rizika příležitostí na praktických příkladech.

Klíčové koncepty:

- riziko
- příležitost
- řízení rizik a příležitostí
- metody pro analýzu rizik
- procesy řízení rizik

V kapitole se studenti seznámí s významem řízení rizik a příležitostí jako neustálého procesu, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu – od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Důležitý je i obsah jednotlivých procesů při řízení rizik a příležitostí, včetně metod vhodných pro analýzu rizik.

7.1 Riziko a příležitost v projektech

Riziko – moderní projektové řízení chápe pod tímto pojmem nejistou negativní událost (ohrožení).

Příležitost – moderní projektové řízení pod tímto pojmem chápe nejistou událost pozitivní (přínos, zisk) (Doležal a kol., 2012, s. 85). Další informace je možné najít ve videu s odkazem na konci kapitoly.

Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů. Kvalitativní posouzení rizik a příležitostí uspořádá rizika a příležitosti projektu podle jejich důležitosti z hlediska jejich dopadu na projekt a pravděpodobnosti jejich výskytu (Doležal a kol., 2009, s. 72).

7.2 Řízení rizik a příležitostí

Procesní kroky při řízení rizik a příležitostí (Doležal a kol., 2009, s. 72–73):

- identifikovat a kvantifikovat rizika a příležitosti,
- vytvořit plán odezvy, nechat plán odsouhlasit a plán komunikovat,
- aktualizovat všechny projektové plány, na které má schválený plán odezvy na rizika vliv,
- vyhodnotit pravděpodobnosti dosažení časových a nákladových cílů a v průběhu projektu tento odhad provádět opakovaně,
- neustále identifikovat nová rizika a znovu vyhodnocovat rizika, plánovat jejich eliminaci a modifikovat plán projektu,

- řídit a kontrolovat plán odezvy,
- dokumentovat získané poznatky a tyto poznatky použít v budoucích projektech.

V průběhu celého projektu musí mít projektový tým na paměti, že hrozí nebezpečí, která mohou být příčinou ohrožení úspěchu projektu (Doležal a kol., 2009, s. 73). Již v předprojektových etapách jsou posuzovány příležitosti a rizika pro realizaci projektu (Studie příležitosti) a následně se posuzují rizika provádění projektu (Studie proveditelnosti). Hledisko rizika je obsaženo i v metodách používaných v předprojektových fázích – SWOT, logický rámec (Doležal a kol., 2009, s. 74).

Kompletní analýza rizik se provádí na začátku řešení projektu, po zpracování podrobného plánu projektu a po ukončení výběrových řízení na dodávky pro projekt, aby se komplexně analyzovala všechna významná rizika pro co nejširší spektrum činností. Sledování rizik je nutno provádět po celou dobu implementace projektu jako součást jeho operativního řízení (Doležal a kol., 2009, s. 74).

Řízení rizik zahrnuje následující procesy (Doležal a kol., 2012, s. 86–89):

- stanovení kontextu,
- identifikaci rizik,
- analýzu rizik,
- vyhodnocení rizik,
- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumávání,
- komunikaci a konzultace.

Případová studie: EURO Program

Banka, která se připravuje na novou měnu, Euro, ve svých pobočkách na Slovensku, nastartovala program, který má za úkol připravit všechny potřebné informační systémy na adopci této měny při zachování striktních pravidel daných Evropskou unií (Centrální Evropskou Bankou) a vnitřními směnicemi banky. Jedná se o režim dvojího zobrazení v době před a po konverzi, konverzi dat s pevným kurzem na konci roku 2008, komunikace informací směrem ke klientům a zaměstnancům banky, přípravu distribuce nových bankovek a mincí, nové definice obchodních podmínek pro klienty.

Program prošel přípravnou fází, při které byl definován rozsah programu, byly definovány jednotlivé projekty, totožné s jednotlivými informačními systémy, kterých se Euro transformace týká, byl definován komunikační plán a rámcový plán konverze a testů. Vedení Euro programu se v průběhu celé akce rozhodlo požádat o kontrolu svého postupu, ideálně pracovníka, který nebyl zapojen do předchozích etap, ale má zkušenosti z jiné Euro transformace. Tento pracovník měl zadání „Podpora Quality Assurance management EURO a SEPA“ a „Administrace a řízení rizik“. Úkolem bylo

rychle zjistit status celého programu, v případě nedostatků se postarat o jejich nápravu a po celou dobu programu udržet jejich kvalitu.

Po úspěšném absolvování výběrového řízení se nový risk manažer s rolí QA soustředil na několik oblastí:

- analýza dostupné projektové/programové dokumentace z hlediska reálné použitelnosti,
- definice formálních rozhraní a použití nástrojů jednotného sledování Euro programu,
- revize komunikačního plánu a jeho aktualizace,
- zlepšení komunikace mezi jednotlivými projekty,
- nastartování správné komunikace mezi IT, obchodní částí a marketingem,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců a definice centrálního úložiště Euro znalostí (Euro portál),
- audit oblastí Euro testování (plán, pokrytí E2E testů, stav nákupu HW a SW, stav zdrojů),
- intenzivní zapojení pracovníků ze Slovenska do přípravy Euro testů.

Otázky:

1. Co je to projekt EURO Program a čím je charakterizován?
2. Jaké aktivity zahrnuje v projektovém řízení role QA a risk manažera popsaného projektu?
3. Proč se vedení banky – Euro programu – v průběhu celé akce rozhodlo požádat o kontrolu svého postupu?

Zdroj: vlastní zpracování

Cvičení: EURO Program – řízení rizik a krizové řízení

V předchozí případové studii si pozorně přečtěte popis uvedených komponent.

Krizový management je řízení naplněných rizik, která jsme buď dopředu odhadli, zmapovali, ocenili, a tudíž očekávali, nebo jde o řízení "katastrof", které se objevily náhle a neočekávaně?

Jak poznáme, že nejde o nevýznamné riziko, ale o krizi?

Zkušený Krizový manažer umí nejen řešit, ale i předvídat a rozeznávat.

Představte si vaši firmu jako autobus, který šplhá do hor. Motor supí, kouří, hřeje se.

Co je v této chvíli důležité? Dostatek pohonných látek, dobré chlazení agregátu, barva karoserie, nebo kvalita podávaných nápojů v kabině?

Máte zkušenosti jako Krizový manažer, který je přivolán když "hoří" a má za úkol "uhasit a rozjet nebo stabilizovat"?

Na výše uvedené případové studii popište konkrétně následující činnosti krizového managementu:

- Identifikace problému
- Identifikace osob/aktérů/obětí
- Identifikace antagonistických stran
- Identifikace impaktů (peníze, vztahy, cíle a plnění projektu)
 - Návrh řešení problému (asap/overnight/after month)
 - Vyčíslení škod
- Nastavení pravidel, aby se problém neopakoval
- Monitorování a prevence pro příště

Další úkoly:

- Jaké jsou procesní kroky při řízení rizik?
- Jaké procesy zahrnuje řízení příležitostí?
- Vyjmenujte a objasněte metody analýzy rizik.
- Jak lze využít metodu SWOT při řízení a hodnocení příležitostí?

Zdroj: vlastní zpracování

Konzultantská výzva: Jednotný FrontEnd Brasil

Banka, která má řadu F/E řešení a na ni navazující mohutný, široce integrovaný B/E, včetně DWH a CRM, řešila implementaci Jednotného F/E, který podpoří BU procesy, zajistí integraci na úrovni obchodních dat, zrychlí obsluhu klientů a jejich spokojenost, se zřejmým pozitivním dopadem na obchodní výsledky banky.

Senior architekt byl zapojen do návrhu Centrálního katalogu produktů. Měl k dispozici malý tým zkušených pracovníků, specialistů z Banky i externistů: BU architekta, specialistu DWH, IT architekta, externího architekta a ICT analytika, se kterými jsem pracoval a které jsem vedl. Naše práce spočívala jak ve vlastním návrhu řešení, tak validaci tohoto řešení s ostatními systémy, principy Integrace v Bance a IT bezpečnosti. Samozřejmostí bylo maximální přepoužití již existujících řešení.

Výstupem práce týmu byl návrh řešení, akceptovatelného jak na úrovni IT (B/E systémy), tak i BU (on-line možnost přístupu k různě obsažným datovým rezům z Centrálního produktového katalogu, který může obsahovat i prodejní hinty, dostupné podle přístupových práv uživatelů). Dodávka obsahovala BU design, Technický design, Model správy (Governance model), Road mapu vlastní implementace a podklady pro RFI (výběr potenciálního dodavatele).

Otázky:

1. Co poradíte společnosti Banka k dosažení aktivního řízení rizik?
2. Za jaké projektové situace by bylo nutné přejít ke krizovému řízení?

3. Zamyslete se nad obsahem jednotlivých procesů při řízení rizik a příležitostí a srovnajte je.
4. Jaká vhodná opatření by měla přijmout Banka pro ošetření rizik?
5. Je možné i na tomto projektu vysvětlit zásady práce s rizikem?

Zdroj: Kovalský, ©2013 a vlastní zpracování

 Video	Risk management
	https://www.youtube.com/watch?v=Cp_XEhexcDw/

Otázky k zamyšlení

- Jak lze definovat riziko a příležitost?
- Jaké jsou procesní kroky při řízení rizik?
- Jaké procesy zahrnuje řízení příležitostí?
- Jaké jsou možné metody analýzy rizik?
- Jak lze využít metodu SWOT při řízení a hodnocení příležitostí?

Shrnutí

- Moderní projektové řízení chápe riziko jako nejistou negativní událost (ohrožení).
- Moderní projektové řízení chápe příležitost jako nejistou událost pozitivní (přínos, zisk).
- Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů.
- Již v předprojektových etapách jsou posuzovány příležitosti a rizika pro realizaci projektu (Studie příležitosti) a následně se posuzují rizika provádění projektu (Studie proveditelnosti). Hledisko rizika je obsaženo i v metodách používaných v předprojektových fázích.
- Kompletní analýza rizik se provádí na začátku řešení projektu, po zpracování podrobného plánu projektu a po ukončení výběrových řízení na dodávky pro projekt.

8 Řízení zdrojů, plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu

Cíle kapitoly:

- Objasnit nezbytné nákladové položky projektu.
- Vysvětlit podstatu řízení zdrojů.
- Naučit odhadovat náklady v předprojektové fázi a sestavovat podrobný rozpočet nákladů ve fázi plánování projektu,
- Objasnit strukturu rozpočtu jako výstupu plánování nákladů.

Klíčové koncepty:

- zdroje (materiálové, lidské, finanční a čas)
- řízení projektových zdrojů
- procesy plánování zdrojů
- řízení nákladů
- rozpočet projektu
- analýza nákladů a přínosů

Zdroje jsou v rámci projektového managementu obvykle vnímány jako vše, co je potřebné jako vstup pro realizaci projektu.

8.1 Řízení projektových zdrojů

Zdroje – zahrnují lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba (Doležal a kol., 2009, 176).

Zdroje dělíme do čtyř základních skupin (Doležal a kol., 2012):

- materiálové zdroje (suroviny, stroje, dopravní prostředky, prostory, zařízení, výpočetní technika včetně software, energetické zdroje atd.);
- lidské zdroje (interní pracovníci, nakupované externí síly);
- finanční zdroje (vlastní prostředky, bankovní úvěry, investice strategického partnera, granty atd.);
- čas (nezbytné technologicky podmíněné lhůty, dokončení projektu nejpozději k danému termínu atd.);

Materiál se činnostmi projektu spotřebovává, na rozdíl od zdrojů, jejichž disponibilita se činnostmi projektu omezuje, ale nespotebovává (Doležal a kol., 2012, s. 193).

Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, identifikaci zdrojů, přidělování zdrojů s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí řízení zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů (Doležal a kol., 2012, s. 193).

Hlavní procesy plánování zdrojů zahrnují (Doležal a kol., 2012, s. 194):

- identifikaci potřeby zdrojů,
- zjištění omezení,
- porovnání,
- vyrovnaní zdrojů, vyřešení konfliktů.

Výstupy kapacitního plánování (Doležal a kol., 2012, s. 194):

- v tabulkové formě, zejména jako číselná sumarizace zdrojů,
- v grafické formě – zejména jako histogramy (sloupcové grafy) potřeby zdrojů nebo Ganttův diagram zdrojů.

Obrázek 7: kapacitní plán

ID	Název úkolu	Práce	Podrob	V. 2003				VI. 2003			
				7.	14.	21.	28.	5.	12.	19.	26.
1	Start	0 hodin	Práce								
2	Materiál	57 hodin	Práce	8h	21h	4h	24h				
3	Výběr materiálu	20 hodin	Práce	8h	12h						
4	Vědecký pracovník 1	20 hodin	Práce	8h	12h						
4	Obstarání materiálu	37 hodin	Práce		9h	4h	24h				
5	Pracovník nákupu	37 hodin	Práce		9h	4h	24h				
5	Laborator	72 hodin	Práce	36h	28h	8h					
6	Příprava laboratoře	36 hodin	Práce	36h							
6	Vědecký pracovník 1	4 hodin	Práce	4h							
6	Technik 1	16 hodin	Práce	16h							
6	Technik 2	16 hodin	Práce	16h							
7	Úprava zařízení	36 hodin	Práce		28h	8h					
7	Technik 2	36 hodin	Práce		28h	8h					
8	Provedení experimentu	48 hodin	Práce				32h	16h			
8	Vědecký pracovník 1	24 hodin	Práce				16h	8h			
8	Vědecký pracovník 2	24 hodin	Práce				16h	8h			
9	Zpracování dokumentace	80 hodin	Práce					32h	40h	8h	
9	Vědecký pracovník 1	80 hodin	Práce					32h	40h	8h	
10	Teoretická část	98 hodin	Práce	16h	34h	40h	8h				
11	Výběr literatury	24 hodin	Práce	16h	8h						
11	Vědecký pracovník 2	24 hodin	Práce	16h	8h						
12	Rešerše literatury	34 hodin	Práce		26h	8h					
12	Vědecký pracovník 1	34 hodin	Práce		26h	8h					
13	Teoretická zpráva	40 hodin	Práce			32h	8h				
13	Vědecký pracovník 1	40 hodin	Práce			32h	8h				
14	Závěrečná zpráva	60 hodin	Práce						48h	12h	
14	Vědecký pracovník 1	40 hodin	Práce						32h	8h	
14	Vědecký pracovník 2	20 hodin	Práce						16h	4h	
15	Prezentace závěrečné zprávy	0 hodin	Práce								

Zdroj: vlastní zpracování

Existuje více způsobů, jak vyřešit konflikt na zdrojích (kdy je alokováno větší množství zdrojů, než které máme k dispozici) (Doležal a kol., 2012, s. 198–199):

- primárním řešením je vždy využít rezerv v časovém plánu,
- využít přesčasovou práci,
- vyměnit zdroj za výkonnější,
- stanovit další možnosti odstranění konfliktů zdrojů – ověřit, zda jde skutečně o konflikt, rozpadnout činnost do další úrovně detailu a vyhledávat optimalizaci, zlepšit produktivitu, najmout další zdroje, posunout koncový termín.

8.2 Řízení nákladů

Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a odhadu nákladů v počátečních fázích projektu (Doležal a kol., 2009, s. 185).

V rámci řízení nákladů projektu se odhadují náklady na jednotlivé pracovní balíky, subsystémy a na celý projekt, a vytváří se rozpočet celého projektu. Součástí řízení nákladů je porovnávání plánovaných a skutečných nákladů v různých bodech projektu, odhady zbývajících nákladů a aktualizace finálního odhadu nákladů. Náklady jednotlivých výstupů/dodávek musí být měřitelné a spočitatelné. Náklady na jakoukoli změnu musí být vypočteny, odsouhlaseny a zdokumentovány. Součástí nákladů projektu jsou i přidělené poměrné části režijních položek (po rozpuštění režie do těch činností organizace, které vytvářejí výnosy), jako jsou náklady na kancelářské služby a na podpůrné procesy trvalé organizace (Doležal a kol., 2009, s. 185).

Rozpočet projektu musí obsahovat položku, která je držena jako rezerva pro krytí nepředvídatelných výdajů, jako jsou náhodné události, různé nároky třetích stran, reklamace nebo prosté překročení nákladů. Také mají být k dispozici určité fondy na odměny příznivých výsledků, jako je např. úspěšné řízení rizik (Doležal a kol., 2009, s. 185).

Řízení nákladů projektu může přispět k analýze nové situace v nákladech na provoz a údržbu v trvalé organizaci po ukončení projektu. Přidělování nákladových položek k projektu nebo do aktuálních provozních účtů v průběhu životního cyklu projektu bývá často problematické. Množství proplacené práce musí souhlasit s tím, co projekt opravdu dodal a s termíny plateb dohodnutými ve smlouvách (Doležal a kol., 2009, s. 185).

Řízení nákladů projektu aplikuje různé metody pro monitorování, kontrolu a porozumění tomu, jaký je skutečný stav dodávky (výstupu), které práce je třeba vyfakturovat a jak jsou aktuálně využívány zdroje (např. fakturace odpracovaných hodin dle výkazu práce od subdodavatele). Toto tvoří základ vykazování nákladů projektu a projektového controllingu (Doležal a kol., 2009, s. 185).

Finanční řízení projektu zajišťuje, že ve všech fázích projektu jeho vedení ví, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval v projektu. Potřebné finanční zdroje závisí na nákladech projektu, na časovém harmonogramu a na platebních podmínkách stanovených ve smlouvě. Vedení projektu také analyzuje dostupné finanční zdroje a musí zvládat překračování jejich čerpání nebo jejich nedostatečné čerpání (Doležal a kol., 2009, s. 185).

V projektu musí existovat časové či finanční rezervy, které budou k dispozici pro krytí neočekávaných požadavků v průběhu životního cyklu projektu. Budou-li použity zálohové platby, musí být prováděny se zvláštní péčí, neboť bývají často zdrojem problémů. Cash-flow projektu musí být neustále aktuálně počítáno a vyhodnocováno. Příslušné akce reagující na stav cash-flow a systém zpětné vazby završují manažerské aktivity, které jsou na zodpovědnosti vedení projektu (Doležal a kol., 2009, s. 185).

Finanční řízení projektu zahrnuje proces získávání financí tím nejrozměrnějším a nejpříznivějším způsobem. Pro financování projektů, programů a portfolií existují různé možnosti (Doležal a kol., 2009, s. 185–186):

- interní finanční zdroje,
- zdroje z přidružených společností či dceřiných firem,
- bankovní půjčky,
- různá konsorcia pro vybudování, provozování a prodej.

Rozpočet je stěžejní částí projektového plánu, zajímají se o něj všechny zainteresované strany od vlastníků projektu, které zajímá, jaké náklady budou vynaloženy a kolik projekt vydělá, přes koordinátory týmů, kteří chtějí vědět, kolik financí mají k dispozici pro svoje aktivity, až po jednotlivého zaměstnance, pro kterého je v rozpočtu důležitá výše jeho mzdy (Doležal a kol., 2009, s. 209).

Projekty ve firmách jsou realizovány obvykle za účelem dosažení budoucího zisku – projekty jsou investicí, která by se měla v poprojektové fázi přinejmenším navrátit. Máme-li vybrat z více projektů ten, který přináší svému okolí či společnosti jako celku nejvyšší přínos v porovnání s náklady, musíme být schopni přínosy jednotlivých projektů pochopit a změřit, na což se zaměřuje analýza nákladů a přínosů (CBA). CBA bývá zpracována jako součást studie proveditelnosti nebo je samostatnou studií zpracovávanou v předprojektových fázích (Doležal a kol., 2009, s. 207).

Jednou z metod, které jsou ve společensky odpovědném investování používány pro vyhodnocování dopadů projektů, je tzv. společenská návratnost investic (SROI). Vychází z návratnosti investic (ROI), kterou výrazně rozšiřuje o vyhodnocení dopadů projektu na společnost (např. zvýšení bezpečnosti v městské části), ekonomiku (např. úspory státního rozpočtu) a životní prostředí (např. snížení produkce škodlivin). Výsledkem analýzy je kromě popisu dopadů nepřevoditelných na peníze ukazatel SROI, který vyjadřuje přínosy na jednu investovanou peněžní jednotku nákladů, obdobně jako poměr přínosů a nákladů u CBA (Doležal a kol., 2009, s. 207–208).

Případová studie: Modernizace informačního systému ve společnosti MEIBES s.r.o.

MEIBES s.r.o. je dceřinou společností Meibes Holding GmbH. Od května 2001 je společnost Meibes Holding součástí koncernu Aalberts Industries. Dodává stavebnicové systémy pro rychlou montáž u středně velkých a velkých otopných systémů a další sortiment z oblasti topení a regulace.

Výchozí situace

S nárůstem objemu práce přestal původní způsob práce stačit, mnohé práce byly dělány duplicitně. Vedle ekonomického software Kostka byl provozován také nepropojený CRM software, nabídková řízení se dělala ručně v excelu, pro přípravu výroby nebyla funkčnost software optimalizována.

Cíle

Cílem modernizace informačního systému ve společnosti MEIBES s.r.o. byla zejména integrace dříve nepropojených softwarových řešení. Nové řešení využívající podnikový informační systém TWIST INSPIRE mělo za úkol pokrýt všechny oblasti ERP (řízení obchodu, financí a management), CRM, nabídkové řízení projektů a jednoduchou výrobu v jediném informačním systému.

Řešení

Pro podpoření svého rozvoje se společnost rozhodla investovat do informačního systému TWIST INSPIRE, který nabízí ucelené podnikové řešení s integrovaným s CRM. Pracovníci obchodních oddělení tak mají propojené svoje úkoly, zápisy z jednání a plánované aktivity s již skutečnými realizacemi, informacemi o platební bilanci a plnění zakázek každého zákazníka. Další oblastí, dosud nepropojenou, bylo nabídkové řízení stavebních projektů, které bylo řešeno v rámci excelu. Také tato agenda byla začleněna do TWIST INSPIRE a v rámci implementace byla doplněna několika funkcemi, které jsou specifické pro přípravu nabídek v oblasti stavebních projektů. Pro přípravu jednoduché výroby byla připravena speciální funkce, která snižuje pracnost na minimum a zaručuje maximální přesnost dat.

Potřebné reporty jsou generovány automaticky a obsahují potřebné rozpady na detaily až na úroveň položek jednotlivých dokladů.

Otázky:

1. Co je to podstatou projektu a čím je charakterizován ve smyslu projektových zdrojů?
2. Objasněte nezbytné nákladové položky projektu a kapacitní plán.
3. Vysvětlete podstatu řízení zdrojů v daném projektu.
4. Odhadněte náklady v předprojektové fázi a sestavte podrobný rozpočet nákladů ve fázi plánování projektu.

Zdroj: MEIBES, s.r.o., ©2005

Cvičení: Techniky odhadování pracnosti projektu

V uvedené případové studii využijte zpracovaný kapacitní plán, nákladové položky projektu a podrobný rozpočet vyjádřený ve finančním plánu.

S využitím níže uvedeného schématu sestavte přehledně východiska k výpočtu pracnosti projektu, rozpracujte nákladový trojúhelník řízení a metriky pro pro odhady měření pracnosti.



Techniky odhadování pracnosti

- Východiska

- ↑ pracnost (Work)

- ◆ člověkodny
 - ◆ člověkohodiny

- ↑ trojúhelník řízení

- ◆ price boxing
 - ◆ time boxing
 - ◆ output boxing

- dva základní přístupy

- ◆ expertní odhad
 - ◆ porovnání a statistika (sledování průběhu)

- ↑ metriky

- ◆ systém proměnných a jejich hodnot používaných pro odhady a měření pracnosti



Dle dalšího schématu vyčíslete náklady na jednotlivé fáze, činnosti a projektové kroky.

- fáze (etapy)

- ↑ činnosti

- ◆ kroky
 - ☒ úkoly
 - ☒ úkol
 - ☒ ...

- ◆ krok

- ☒ úkol
 - ☒ úkol
 - ☒ ..

- ↑ činnost

- ◆ krok
 - ☒ úkol

- ↑

- ◆

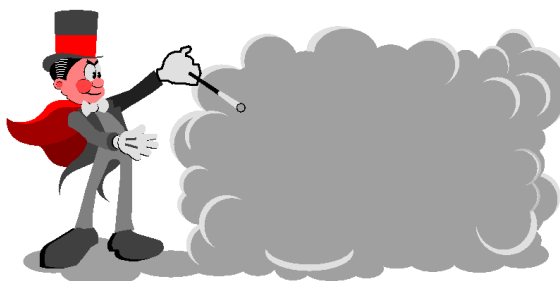
- fáze

- ↑ činnost

- ◆ krok
 - ☒ úkol

WAVE

vážený průměr optimistického, realistického a pesimistického odhad každé činnosti na zvolené úrovni



Zdroj: vlastní zpracování

Konzultantská výzva: HOLLYWOOD C.E., s.r.o.

Společnost Hollywood C.E., s.r.o. patří mezi přední filmové distributory v ČR a SR. Vzhledem k široké paletě provozovaných činností byla firma nucena používat několik různých systémů: účetní systém, skladový systém, systém pro filmovou distribuci DisFilm a v kavárně Atlas pokladní systém. Tyto systémy mezi sebou nebyly vzájemně provázány, výstupy z jednotlivých systémů se tiskly a ručně zadávaly se jako vstupy do účetního systému.

Účetnictví HCE vede externí účetní firma, takže bylo nutné pravidelně dělat uzávěrky a předávat nová účetní data této firmě. Statistické informace, které firma musí zpracovávat a předávat svým dodavatelům, byly získávány z více zdrojů a zpracovávány ručně pomocí aplikace MS Excel.

Cíle nasazení podnikového informačního systému:

Základním požadavkem bylo vytvořit informační systém, který bude komunikovat se všemi aplikacemi, které firma potřebuje ke své činnosti a ve kterém budou soustředěny a vyhodnocovány veškeré informace o všech činnostech firmy. Dalším požadavkem byla dostatečná rychlost informačního systému, neboť původní systém se i přes velice dobré hardwarové vybavení firmy s přibývajícím objemem dat začal neúnosně zpomalovat, a dále rychlý přechod na nový systém s převodem dat z původního systému. V neposlední řadě firma kladla důraz na zajištění kvalitní a dostupné podpory IS.

Otázky:

1. Co poradíte společnosti ve fázi přípravy projektu informačního systému?
2. Co je možné považovat za zdroje společnosti, jaké navrhnete zásady řízení zdrojů?
3. Co by bylo podstatou finančního řízení projektu podnikového IS HOLLYWOOD C.E., s.r.o.?

Zdroj: Hollywood C.E., ©2006 a vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

- Co je považováno za zdroje?
- Jaké jsou zásady řízení zdrojů?
- Jak je možné řešit konflikty a vyrovnávání zdrojů?
- Co je podstatou finančního řízení projektu?
- Co je obsahem rozpočtu projektu?

Shrnutí

- Zdroje – zahrnují lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba.

- Zdroje dělíme na maateriálové, lidské, finanční a čas.
- Řízení zdrojů spočívá v plánování zdrojů, identifikaci zdrojů, přidělování zdrojů s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí řízení zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů.
- Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a odhadu nákladů v počátečních fázích projektu.
- V projektu musí existovat časové či finanční rezervy, které budou k dispozici pro krytí neočekávaných požadavků v průběhu životního cyklu projektu.
- Máme-li vybrat z více projektů ten, který přináší svému okolí či společnosti jako celku nejvyšší přínos v porovnání s náklady, musíme být schopni přínosy jednotlivých projektů pochopit a změřit, na což se zaměřuje analýza nákladů a přínosů (CBA).

9 Řízení komunikace a změn projektu

Cíle kapitoly:

- Popsat základy projektové komunikace a její formy.
- Vysvětlit procesní kroky v rámci řízení komunikace v projektu.
- Seznámit s body komunikační strategie.
- Popsat důležitost a způsoby řízení změn.
- Specifikovat vnější a vnitřní podněty vyvolávající změny.

Klíčové koncepty:

- projektová komunikace a její formy
- komunikační aktivity
- komunikační strategie
- komunikační nástroje
- změny
- řízení změn
- vnější a vnitřní podněty

Komunikační dovednosti jsou obvykle chápány a vysvětlovány jako umění jednat s lidmi. Komunikace je jednou ze základních činností manažera projektu a jeho týmu. Projektová komunikace vychází z interpersonální komunikace (viz video na konci kapitoly).

9.1 Projektová komunikace a její formy

Mezi základní typy komunikace podle podoby informační sítě mezi účastníky komunikace patří (Doležal a kol., 2012):

- kruhová komunikace,
- řetězová komunikace,
- ohnisková komunikace,
- vertikální (svislá) komunikace,
- horizontální (vodorovná) komunikace.

Umění jednat s lidmi zahrnuje (Štěpáník, 2005, s. 9):

- umění mluvit, sdělovat,
- umění naslouchat,
- umění mlčet.

Mezi formy lidské komunikace patří (Linhartová, 2000, s. 214):

- přímé předvedení sdělovaného,
- neverbální vyjádření,
- zobrazení předávané informace,
- symbolická komunikace.

Základní druhy komunikačních aktivit jsou (Doležal a kol., 2012, s. 269):

- rétorika,
- dialektika,
- dialektická rétorika,
- reakce partnera,
- technika jednání,
- prezentace.

Komunikační strategie by měla pokrývat minimálně následující body (Doležal a kol., 2012, s. 273):

- popis projektu,
- cíle komunikace,
- zainteresované strany,
- klíčová sdělení,
- komunikační nástroje,
- rozpočet,
- harmonogram,
- rizika spojená s komunikací,
- vyhodnocení.

9.2 Komunikační nástroje, změny a podněty

Komunikační nástroje používané při komunikaci se zainteresovanými stranami (Doležal a kol., 2012, s. 274):

- mediální komunikace,
- komunikace s odbornou veřejností,
- komunikace se širokou veřejností,
- interní komunikace uvnitř projektu.

Změnu lze definovat jako odchylku implementovanou do plánu projektu. Změny jsou vzhledem k neočekávatelným událostem v projektu nevyhnutelné. Musí být sledovány a neustále porovnávány s původními záměry a cílem projektu, které byly vytyčeny na začátku řešení problému. Při startu projektu musí být všemi zainteresovanými stranami odsouhlasen proces řízení změn. Řízení změn identifikuje, popisuje, třídí, hodnotí, schvaluje či zamítá, realizuje a potvrzuje změny (Vacek a kol., 2017, s. 59).

Každá změna je aktivní reakcí na podnět, který je vyvolán z okolí projektu (vnější) nebo projektem samým (vnitřní).

Vnějšími podněty vyvolávající změny mohou být (Vacek a kol., 2017, s. 61):

- požadavky zákazníka,
- požadavky vlastníka projektu,
- přijetí nových (novelizovaných) zákonů, směrnic a nařízení, které svým obsahem mají vliv na řízení projektu, použitou technologii, kvalitu výstupu atd.,
- změny na trhu (finanční krize, vstup nového konkurenta na trh).

Vnitřními podněty mohou být (Vacek a kol., 2017, s. 61):

- nejistota v projektu (nejasnost cíle, nepřesnost odhadu projektového plánu, jiné reálné podmínky atd.),
- nedostatečně naplánované nárazníky času, zdrojů a nákladů.

Změny je též možné rozlišit na ovlivnitelné (většina výše uvedených) a neovlivnitelné (výkopové práce – počítali jsme s jílovitým podložím a na místě zjistíme, že kopeme do skály, musíme upravit svůj postup, původní zkratka použít nejde) (Doležal a kol., 2012, s. 230).

Řízení změn identifikuje, popisuje, třídí, hodnotí, schvaluje či zamítá, realizuje a potvrzuje změny oproti právním a jiným dohodám. Změny musí být sledovány a neustále porovnávány s původními záměry a cíli projektu, které byly vytyčeny v počátku řešení problému. Při startu projektu musí být všemi zainteresovanými stranami odsouhlasen proces řízení změn, aby mohl být v průběhu projektu užíván – dáváme přednost normalizovanému proaktivnímu procesu řízení změn, který změny předvídá, před procesem, který pouze reaguje na situaci, až je potřeba změny zjevná (Doležal a kol., 2012, s. 225).

Změny rozsahu projektu nebo specifikací dodávek/výstupů se provádí formalizovaným (oficiálně schváleným) proaktivním procesem, součástí tohoto procesu je (Doležal a kol., 2012, s. 225):

- odsouhlasení procesu rozhodnutí o změně,
- odsouhlasení o potřebě změny,
- rozhodnutí o přijetí změny,
- rozhodnutí o realizaci změny.

Všechny zainteresované strany musí být o změnách patřičně informovány, je třeba vzít v úvahu přímé a nepřímé důsledky změny na celý projekt, program nebo portfolio a jejich kontexty. Dopad změn na dodávky/výstupy projektu, konfiguraci výsledných produktů, časový harmonogram, náklady, finanční plán a rizika projektu je stanoven porovnáním změn se směrným plánem projektu – jeho úprava po akceptování změny (Doležal a kol., 2012, s. 225).

Případová studie: Komunikace a týmový práce

Vedoucí pracoviště Halík potřeboval, aby někdo vypracoval určitý projekt, zpracoval veškerou související agendu a související akce (obhajobu apod.), v případě úspěchu získání dotace také realizaci celé věci po stránce organizační. Usmyslel si, že na svém pracovišti vytvoří tým, který všechno dostane za úkol. Týmová práce je přece tak moderní a všude se říká, že je také efektivní. Vlastně jen chtěl, aby se té práce pár lidí ujalo.

Halík zašel za podřízeným Bílkem. Rozumí si s ním, Bílek ho podporuje a nejsou s ním žádné problémy. Nestěžuje si pořád na něco jako ostatní, nevtvá do všech rozhodnutí, nechová se jako opozice. Rád by, aby se Bílek té věci ujal. Ale koho mu dát k ruce? Snad by to šlo s Mikešem a Polákovou. Proti další práci většinou neprotestují.

Vedoucí se domluvil s Bílkem a rozhodl se pověřit prací na projektu také Mikeše a Polákovou. Všichni tři dostali také stejné písemné pověření. Bílek si domluvil s Mikešem a Polákovou první pracovní setkání. Sešli se, formulovali zadání, rozdělili úkoly a domluvili termíny.

Bílek byl nadmíru spokojený a tak nelenil a poinformoval vedoucího. Popovídali si o všem a přitom je ledacos napadlo. Bílek to bral trochu jako pokyn – představa vedoucího je rozhodující.

Na další schůzce týmu se Bílek vytasil s novou vizí. Mikeš a Prokešová byli překvapeni. Začínali zase od začátku a jejich týdenní práce byla zbytečná. „To použijeme,“ uklidňoval je Bílek. Teď ale musíme vyjít z toho, co se žádá v centru. To víte, tyhle zprávy nejsou oficiální.“

Všechno se opakovalo. Každý měl své úkoly, ale Bílek vždycky udělal další rozhodnutí mimo společnou schůzku, často při neformálních rozhovorech s vedoucím. Svoje kolegy občas informoval, často jim neřekl všechno. Něco zapomněl, něčím si nebyl jist, některé informace od vedoucího si chtěl nechat pro sebe. Dávalo mu to pocit důležitosti.

Mikeš a Poláková začali být nervózní. Na čem vlastně pracujeme? Ptali se sami sebe nebo jeden druhého. Občas měli dilema: věnovat čas standardním pracovním úkolům nebo projektu, o jehož směřování neměli jasno. Dělat zbytečnou práci se jim nechtělo. Ztráceli také pocit spoluúčasti. Jejich názor se jim nedařilo uplatnit.

Mikeš byl se vším hotov rychleji. Přestal si se vším dělat hlavu, dílčí úkoly nechával plavat a vlastně se nic nedělo. Občas něco přinesl nebo řekl, měl nějaké návrhy, ale tím to končilo. Zodpovědnost měl podle něj výhradně Bílek, takže si nehodlal dělat starosti.

Poláková byla také zneklidněná, ale stále cítila kus zodpovědnosti za výsledek a opakovaně se snažila práci posunout dopředu. Byla stále frustrovanější, nespokojená, podrážděná. Spolupráce byla pro ni už spíš utrpením. Musela trochu ubrat ve svých vlastních úkolech, už nebyla tak pečlivá.

Kolegové na pracovišti začali trojici považovat tak trochu za spiklence bez výsledků práce. Často rokovali, dohadovali si o formálních postupech, kopírovali, stahovali,

konzultovali. Výsledky však žádné a některé jejich úkoly museli převzít jiní. Atmosféra houstla. Kdo za co bere peníze? Kdo je za co odpovědný?

Mikeš s Polákovou se začali domlouvat také s vedoucím. Chtěli se ujistit o jeho záměrech, o jeho rozhodnutích a o některých informacích. Obvykle však dostali jen neurčitá ujištění, obecná tvrzení, ale žádné konkrétní direktivy, parametry. Brzy zjistili, že vedoucí vše hned také probírá s Bílkem. Kterým směrem mají putovat informace, nebylo vůbec jasné. Samozřejmě docházelo k nedorozumění vinou zkreslení nebo zatajování.

Mikeš i Poláková nakonec docela rezignovali. Vedoucímu to ani nevadilo, Bílek s ním dál neformálně konzultoval a obvykle našli společnou řeč. Bylo to nejsnazší. Vedoucí nakonec dospěl k názoru, že nejlepší je všechno si udělat sám, protože na druhé se nedá spoléhat a jsou s nimi jen potíže.

Otázky:

1. O jaký typ projektu a s jakým obsahem se popsané případové studii jedná?
2. Dokážete vysvětlit body, které by měla obsahovat každá komunikační strategie v uvedeném projektu?
3. Vytvořte si účelovou projektovou poradu za účelem nastavení komunikace v týmu a zpracujte zápis z porady projektového týmu.
4. Vysvětlíte obsah a zpracujte Změnový požadavek na uvedenou projektovou situaci.
5. Vysvětlíte pojmy sdělování, naslouchání, komunikační mapa, diskuse, porada a jejich užití v týmových poradách.

Zdroj: Exnerová, ©2010

Cvičení: Chyby v projektové komunikaci

Ve výše uvedené případové studii si pozorně přečtete popis uvedených komunikačních komponent a vyjádřete se k níže uvedeným tvrzením:

Už na samém počátku stála chybná úvaha o týmové práci. Na jednodušší úkoly stačí prostě skupina a není třeba týmu. V každém případě bylo chybou pokoušet se týmovou práci uplatnit, ale nepromyslet její předpoklady a samozřejmě je také neuskutečnit.

Je jistě příjemné, když lze s někým bez problémů vycházet. Potud se Halíkovi nedivíme, že se obrátil na Bílka. Jaké kvality však učinily z Bílka vedoucího týmu? Podpora vedoucího, žádné stížnosti, žádné výhrady, žádné oponování? Je to zarážející, že? Na vedení týmu to opravdu není pravý typ. Nic nevíme o odborných kvalitách.

Dalšími členy týmu byli jmenováni ti, kteří neprotestují proti další práci. Tak to opravdu někteří vedoucí dělají. Je to snadnější, než vybírat podle nějakých kritérií souvisejících s řešením problému a týmovou prací. Je to však většinou velmi neefektivní. Tým byl špatně sestaven.

Všichni tři dostali stejné pověření. Vedoucí se ani nenamáhal se všemi třemi současně promluvit a domluvit se s nimi na tom, kdo bude tým vést. Mohl také jednoho sám jmenovat. Je to nutné pro organizaci práce týmu a jde samozřejmě také o míru odpovědnosti.

Vedoucí se neměl nechat strhnout a neměl zasahovat do práce týmu svými nápady. Pokud chtěl uplatňovat svoje nápady, mohl to přece učinit už dříve a bez komplikací s jmenováním lidí a jejich pověřováním. Pokud je pověřil, měl přenechat práci jim. Někteří vedoucí nejsou schopni delegovat úkoly a pravomoc. Výsledkem je jejich přepracovanost, chybná rozhodnutí, menší motivovanost podřízených.

Havlík si také měl povšimnout toho, že Bílek vlastně ani tak nereferuje o práci týmu, jako spíš přenáší od vedoucího do týmu informace prezentované jako pokyny. Nevšiml si, že Bílek začíná fungovat jako cenzor pro obě strany – vedoucího i tým. Když se začali Mikeš s Polákovou obracet rovnou na vedoucího, bylo už leccos ztraceno (přinejmenším čas pro práci).

Výsledkem chaosu v práci týmu byla silná demotivace Mikeše i Polákové. Každý situaci řešil po svém, ale výsledek byl podobný: zhoršení v práci, frustrace, ztráta motivace, zhoršení vztahů atd.

Zdroj: vlastní zpracování

Konzultantská výzva: Komunikace vedoucího projektu

Přečtěte si pozorně níže uvedenou komunikaci.

Vedoucí: *Paní Perná, potřebuji ten výkaz. Ráno jste mi ho měla dát. Kde to máte?*

Perná: *Jejda, ono to ještě není!*

Vedoucí: *Cože? A co se stalo? To je nepříjemné. Ten výkaz potřebuji nejpozději do půlhodiny.*

Perná: *Ona je ta porada už dnes nebo až zítra?*

Vedoucí: *Je zítra, ale potřebuji si to promyslet a připravit prezentaci. Odpoledne nebudu mít čas, chci se zastavit na obchodním.*

Perná: *Tak zítra, to se mi ulevilo. To víte, včera přišly ty tabulky a ono to není lehké. Kdybyste věděl, jak s tím zápasíme, to máte pořád něco nového! Na nás nikdo ohled nebere. No, ale po obědě na to sednu. Sousedka by mi mohla zase vyzvednout Jeníčka ze školky. Kdybych vám to tady nechala navečer nebo hned ráno. Vždyť vy se ani připravovat nemusíte, na vás nikdo nemá!*

Vedoucí: *No jo, no jo... Ale trochu se na to podívat potřebuji. Radši bych už to měl v ruce.*

Perná: *Stejně se jdete taky najíst. Co by z vás zbylo, kdybyste nejedl? Vypadáte tak unaveně!*

Vedoucí: *Já už ani nemám chuť. A nedivte, při těch starostech s vámi? Nic není včas!*

Perná: *Já si pospíším, uvidíte. Dám vám to hned ráno na stůl.*

Otázky:

1. Co poradíte vedoucímu k zajištění správné komunikace?
2. Vyjádřete se k následujícím tvrzením: Vedoucí by si zjednodušil situaci, kdyby v podobných případech postupoval asertivně. Nemusí to znamenat tvrdou a bezcitnou komunikaci. Empatická asertivita počítá i s city druhých. V tomto případě by se rozhodně vyplatilo použít alespoň něco z „poškozené gramofonové desky“.
3. Je vedoucí není povinen vysvětlovat, proč potřebuje podklady?
4. Je ve společnosti nastaven systém řízení komunikace?
5. Jak by měla společnost ověřit existenci komunikačního plánu?

Zdroj: Exnerová, ©2010 a vlastní zpracování



Video

Elements of Interpersonal Communication

<https://www.youtube.com/watch?v=SM7qVw9K2HM>

Etika v praxi: Etika a komunikace v obchodním vztahu, příklad Tomáš Baťa

Pravda a skutečnost je jediná základna, na níž se dá vybudovat slušný obchod.
(Tomáš Baťa)

Moderní podnikání je čím dál tím více zakládáno na dlouhodobých vazbách a etických vztazích. Dodavatelé součástí budují svůj závod v areálu automobilky, logistické firmy dodávají materiál až ke stroji zákazníka. Dodavatel tepla vám zabuduje výměňkové zařízení. Je zřejmé, že v těchto případech nelze dát najevo nespokojenost se službami nebo výrobky tím, že půjdete jinam. Něco jiného je nakupování rohlíku a něco jiného nakupování uhlí do elektrárny. Bez dlouhodobých vztahů se tedy neobejdeme a bude jich čím dál tím více přibývat. Proto roste význam etického jednání.

Jako příklad eticky korektního podnikatele bývá uváděn Tomáš Baťa. Jeho etické chování vůči zaměstnancům i zákazníkům a dodržování zásad „služby pro zákazníka a společnost“ z Baťovy společnosti učinilo největší obuvnickou firmu na světě.

Doba „pánů továrníků“ je nicméně již dávno pryč a dnes se na jejich časy spíše nostalgicky vzpomíná. Říká se, že dnešní doba přeje dravým a bezohledným, těm, kteří mají ostré lokty a nebojí se jít přes mrtvolu. Přesto čím dál více živnostníků i podnikatelů zjišťuje, že přijetí a důsledné dodržování zásad podnikatelské etiky se jim vyplácí.

Někteří obchodníci se ptají, zda je etické nedostatky svého zboží ne sice zatajovat, ale nemluvit o nich. Mají totiž pocit, že když zdůrazní přednosti, koupí si zákazník zboží kvůli nim a není tedy nijak podveden. To je sice pravda, ale zákazník si kupuje zboží jako celek a dostane ho tedy i s těmi "nezmíněnými" nedostatky. Co mu je pak platné, že si koupil levně bundu působivého střihu, když se na ní při prvním čištění rozpustí knoflíky? Má-li tedy vaše zboží devadesát devět předností a jeden nedostatek, je vaší povinností zmínit i tu jedinou chybu.

Otázky:

1. Jaké jsou základní typy etické komunikace mezi účastníky obchodního vztahu?
2. Jaké jsou základní formy etické komunikace?
3. Co by měla zahrnovat komunikační strategie založená na dlouhodobých vazbách a etických vztazích?
4. Jaké etické principy dodržuje Baťa?

Zdroj: Jeníková, ©2003 a vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

- Jaké jsou základní typy komunikace mezi účastníky komunikace?
- Jaké jsou základní formy komunikace?
- Co by měla zahrnovat komunikační strategie?
- Jaké jsou komunikační nástroje pro komunikaci se zainteresovanými stranami?
- Co zahrnuje řízení změn?
- Jaký je obecný postup řízení změn?

Shrnutí

- Komunikační dovednosti jsou obvykle chápány a vysvětlovány jako umění jednat s lidmi. Komunikace je jednou ze základních činností manažera projektu a jeho týmu. Projektová komunikace vychází z interpersonální komunikace.
- Podle podoby informační sítě mezi účastníky komunikace rozlišujeme např. kruhovou, řetězovou či ohniskovou komunikaci.
- Komunikační strategie by musí obsahovat celou řadu oblastí, od popisu projektu až po jeho vyhodnocení.
- Při komunikaci se zainteresovanými stranami je nutné používat vhodné komunikační nástroje.
- Změnu lze definovat jako odchylku implementovanou do plánu projektu. Změny jsou vzhledem k neočekávatelným událostem v projektu nevyhnutelné. Musí být sledovány a neustále porovnávány s původními záměry a cílem projektu.
- Každá změna je aktivní reakcí na podnět, který je vyvolán z okolí projektu (vnější) nebo projektem samým (vnitřní).

- Změny rozsahu projektu nebo specifikací dodávek/výstupů se provádí formalizovaným (oficiálně schváleným) proaktivním procesem.

10 Kontrola, kritéria úspěšnosti, ukončení a vyhodnocení projektu

Cíle kapitoly:

- Popsat a vysvětlit procesní kroky související s kontrolou, řízením a podáváním zpráv.
- Objasnit použití vybraných metod při porovnání plánu se skutečností.
- Vysvětlit způsoby ukončení fází projektu i celého projektu.
- Vymezit kritéria úspěšnosti projektu.

Klíčové koncepty:

- kontrola projektu
- reporting
- metody sledování projektu
- změnová řízení v projektu
- krize projektu
- ukončení projektu
- kritéria úspěšnosti projektu

Kontrola, kritéria úspěšnosti, ukončení a vyhodnocení projektu patří mezi závěrečné projektové fáze. Na kvalitě jejich zpracování závislý celkový projektový výsledek.

Vyhodnocení ukončeného projektu je nezbytným předpokladem ke zpracování návrhů, které mají odstranit zjištěné nedostatky. Závěry často doporučují vytvořit speciální skupinu, která má vyřešit zjištěný problém, jindy skupina předkládá přímo návrh vedoucí k nápravě (Doležal a kol., 2012).

10.1 Kontrola projektu

Kontrola projektu vychází z cíle, plánů a smluv projektu, měří skutečný postup a efektivitu projektu, porovnává projekt s plánem a v případě potřeby činí nutná korekční nebo nápravná opatření. Kontrola měří skutečný postup a efektivitu na projektu, porovnává projekt se směrným plánem a v případě potřeby činí nutná nápravná opatření. Podávání zpráv poskytuje informace o stavu prací na projektu a předpovídá budoucí vývoj až do ukončení projektu či programu. Komunikuje tyto informace a předpovědi všude tam, kde je potřeba. Podávání zpráv také zahrnuje finanční audity a přezkoumání (Doležal a kol., 2012, s. 233).

Integrovaná kontrola a řízení a podávání zpráv o projektu zahrnuje veškeré projektové cíle a související kritéria úspěšnosti pro příslušné fáze projektu, a rovněž požadavky na všechny zainteresované strany (Doležal a kol., 2012, s. 233).

Jestliže byl stanoven cíl projektu a podmínky k jeho dosažení (termín, rozpočet, zdroje) a projektový tým si zpracoval plán k dosažení cíle projektu, je dalším úkolem projektového manažera a celého projektového týmu, aby podle plánu stanoveného cíle dosáhl (Doležal a kol., 2012, s. 234).

Podávání zpráv o průběhu jednotlivých činností projektu bývá často označováno pojmem reporting. Pro efektivní podávání zpráv je potřeba při zahajování projektu přesně stanovit (např. formou plánu komunikace projektu) (Doležal a kol., 2012, s. 237):

- kdo bude podávat zprávy,
- komu se budou podávat zprávy,
- jaký bude obsah zpráv,
- jaká bude forma zprávy,
- kdy budou zprávy podávány,
- jakým způsobem budou zprávy předávány.

Vyhodnocení stavu projektu se provádí v projektu jednotně, podle dohodnuté metody (Doležal a kol., 2012, s. 238):

- metody procentuálního plnění,
- metody stavové (0-50-100),
- metody řízení dosažené hodnoty EVM,
- milníkové metody MTA,
- různé specializované firemní rozpočtové metody,
- metody určené pro specifické projekty (např. metody softwarového inženýrství pro vyhodnocování stavu projektů vývoje programového vybavení).

10.2 Změnová řízení v projektu

Jakmile projektový tým vyhodnotí zjištěné odchylky, může přistoupit k hledání možností, jak je odstranit. Najít potřebné opatření není často jednoduché, obvykle je nutno zvážit několik variant a nalézt náhradní možnosti alternativních řešení. K tomu může projektový tým použít řadu metod k řešení problémů. Velmi výhodné je použít metodu modelování a simulace pro analýzu možných následků případných rozhodnutí (Doležal a kol., 2012, s. 249).

Při procesu přípravy rozhodnutí o možných zásazích do projektu je nutno vzít v úvahu řadu okolností a omezujících podmínek. Právě zde se významně uplatňuje celý projektový tým, který má být složen z různých odborníků, kteří by měli uplatnit hlediska svých profesí. Kromě přípravy rozhodnutí bychom si měli všimnout i náhodných vlivů, které odchylku způsobily, a měli bychom si promyslet, zda je není možno pro budoucnost nějak eliminovat nebo je příště alespoň zahrnout do analýzy rizik (Doležal a kol., 2012, s. 249).

V průběhu vyhodnocování zjištěných odchylek je nutno zkontrolovat, zda není zapotřebí plán opravit s ohledem na cíle projektu, které se změnily, nebo s ohledem na přijaté změny projektu (Doležal a kol., 2012, s. 249).

Krise projektu. Pro potřeby projektového řízení můžeme pojmem krize projektu označit situaci v průběhu projektu, kdy projektový tým již nemůže negativní proces v projektu zvrátit a řídit projekt nadále běžnými postupy a prostředky. Obrovské překročení rozpočtu,

velmi velký časový skluz, absolutní nedostatek disponibilních zdrojů, souběh několika mimořádných událostí, skutečný výskyt kritického rizika, úplný rozpad projektového týmu, který v důsledku vnitřních konfliktů není schopen řídit projekt apod., to vše jsou skutečnosti, které charakterizují, že projekt je v krizi (Doležal a kol., 2016, s. 294).

10.3 Ukončení projektu

Ukončení projektu je možné (a vhodné) pojmut jako definovaný proces. Principiálně jde o skončení prací na projektu po dosažení cíle projektu nebo po konstatování jeho nedosažitelnosti.

Mimořádné ukončení projektu je někdy označované jako předčasné ukončení projektu. Projekt je ukončen, aniž by byla splněna podmínka řádného ukončení projektu. Pravomoc mimořádně ukončit projekt má obvykle vyhlášovatel projektu, který podepsal listinu zakládající projekt. Jestliže je projekt předmětem smluvního vztahu, musí s mimořádným ukončením projektu souhlasit smluvní strany a musí být dodržena sjednaná pravidla pro jeho mimořádné ukončení, resp. vypovězení (Doležal a kol., 2016, s. 302).

Důvody pro mimořádné ukončení projektu jsou (Doležal a kol., 2016, s. 302):

- pominul důvod dosáhnout cíl,
- rozhodnutí vedení,
- cíl projektu a podmínky jeho realizace byly nesprávně stanoveny a jsou třeba nereálné apod.
- ve výzkumných a vývojových projektech mohou řešitelé dospět k závěru, že zvolili neperspektivní, resp. nesprávný způsob řešení,
- z vyšší moci,
- zásadně se změnil cíl nebo podmínky cesty k cíli,
- příčinou je nějaká katastrofická událost,
- v průběhu projektu nastala tak hluboká krize, že se ji nepodařilo odstranit apod.

Pozastavení projektu. Projekt není ukončen, ale je dočasně přerušeno jeho provádění. Po určené době nebo při splnění určitých podmínek pak dochází k pokračování projektu. Takové přerušování projektu může být vyvoláno různými okolnostmi, jako např. změna legislativních podmínek, nevyjasněnosti v plánu projektu, mimořádná událost, řešení požadavku na mimořádnou změnu apod. Pozastavený projekt musí být opět aktivován. Hovoří se o provedení aktivizace pozastaveného projektu, při níž může dojít často i k úpravám některých skutečností v Zakládací listině projektu (posun plánovaného termínu ukončení, navýšení rozpočtu, přeplánování některých akcí, změny ve složení projektového týmu apod.) (Doležal a kol., 2016, s. 303).

10.4 Kritéria úspěšnosti projektu

Kritéria úspěšnosti projektu jsou měřítkem, podle kterého posuzujeme poměrný úspěch, nebo neúspěch projektu. Hlavním požadavkem je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a

měřitelnost. Kritéria se mohou v průběhu projektu, zejména při změně rámcových podmínek, upravovat (Doležal a kol., 2016, s. 107).

Tři základní soubory kritérií (Doležal a kol., 2012, s. 35):

- kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy,
- tradiční kritéria konečného provozovatele (v čase a nákladech dle specifikace),
- zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů.

Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud (Doležal a kol., 2016, s. 108):

- je projekt funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání všech zúčastněných (zainteresovaných stran),
- je výstupní produkt projektu na trhu včas,
- je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně,
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,
- je vliv na životní prostředí a okolí obecně v normě.

Pro úspěšnost projektu jsou důležitá i tzv. „měkká kritéria“, např. (Doležal a kol., 2016, s. 108):

- vyřešení konfliktů s okolím (dotčené strany),
- kvalifikační připravenost obsluhy,
- motivace projektového týmu apod.

Cílem vyhodnocení projektu je zjistit, co jsme v projektu dělali chybně a co dobře. Vyhodnocení projektu by mělo být provedeno objektivně tak, aby se dosáhlo účelu vyhodnocení, kterým je získání poznatků pro další zlepšování úrovně řízení budoucích projektů (Doležal a kol., 2012, s. 44).

Při vyhodnocení projektu nesmíme zapomenout vyhodnotit (Doležal a kol., 2012, s. 43–44):

- časové skluzu,
- překračování, resp. nečerpání plánovaných nákladů,
- odchylky od předpokládaných návazností v činnostech,
- odchylky v potřebě zdrojů na jednotlivé činnosti,
- důvody provádění různých změn,
- účinnost a vhodnost používaných metod a různých pomůcek (normativy, pomocné tabulky, kontrolní seznamy, šablony apod.),
- práci projektového týmu jako celku i jeho jednotlivých členů a vedoucího projektu, ale i spolupráci s liniovými vedoucími firmy, projektové kanceláře a ostatními pracovníky firmy,
- efektivitu a funkčnost používaných programů pro podporu projektového řízení,

- působení směrnic a jiných firemních metodických pokynů, které se vztahují k řízení projektů,
- konflikty, krize a různé mimořádné události, které negativně ovlivnily průběh projektu,
- úroveň a strukturu dokumentace,
- schopnost a činnost subdodavatelů atd.

Případová studie: Stama, s.r.o.

Společnost Stama s.r.o byla založena v r. 2003 jako 100% dceřinná společnost velké stavební firmy. Předmětem podnikání je velkoobchodní prodej stavebních materiálů s teritoriem působnosti Praha a Středočeský kraj.

K dispozici jí byly dány skladovací plochy a komplexně vybavený areál na okraji Prahy (vlečka, venkovní skladovací plochy s portálovým jeřábem a mechanizací pro manipulaci, hala se skladovacím systémem – nebyly nutné další investice).

Podnikatelský plán byl vypracován v r. 2020 a základními východisky bylo:

- předpokládaný růst stavební výroby do r. 2030,
- vyšší objem stavebních investic v Praze než v ostatních teritoriích ČR,
- těsná spolupráce s mateřskou firmou a předpoklad zajištěného odbytu ve výši nejméně 50 % (mateřská firma spotřebovává cca 500 mil. Kč materiálu ročně).

Na základě reportovaných údajů bylo zjištěno, že společnost nedosahuje plánovaných výsledků a že činnost firmy je, zejména v posledním období, ztrátová. Pokračující způsob hospodaření by mohl vést až k likvidaci firmy.

Projevem špatného fungování je zhoršování finanční situace, pokles podílu na trhu stavebních materiálů v Praze, klesající marže a stoupající provozní náklady.

Na základě uvedené situace společnosti navrhněte účinnou kontrolu projektu a způsob efektivního podávání zpráv. Konkrétně:

- kdo bude podávat zprávy,
- komu se budou podávat zprávy,
- jaký bude obsah zpráv,
- jaká bude forma zprávy,
- kdy budou zprávy podávány,
- jakým způsobem budou zprávy předávány.

Otázky:

1. Jaké metody lze použít při porovnávání plánu a skutečnosti v daném projektu?
2. Co je příčinou krize projektu?
3. Jaké mohou být důvody mimořádného ukončení nebo pozastavení projektu?

Zdroj: vlastní zpracování

Cvičení: Ukončení projektu a jeho vyhodnocení - CRM systém ve společnosti

Společnost LMC je lídrem na českém trhu práce a vzdělávání. Provozuje známé kariérní portály Jobs.cz a Práce.cz. Prostřednictvím širokého portfolia produktů a služeb pomáhá desítkám tisíc českých firem nalézat ideální zaměstnance.

Obchodní oddělení LMC pro plnění všech svých úkolů a poskytování služeb zákazníkům od roku 2004 využívalo CRM systém. Ten však byl schopný pokrýt jen základní potřeby a při rychlém růstu firmy již nedokázal účinně a efektivně podporovat společnost ve zvládání jejích úkolů. LMC se proto v roce 2011 rozhodla, že CRM systém změní a rozhodla se pro SugarCRM.

Na základě www stránky projektu CRM zpracujte základní popis a vlastnosti produktu Sugar CRM a navrhnete cíle projektu.

Přechod na nový CRM systém

LMC zvolila systém SugarCRM, který podle produktových informací i prezentace dodavatele měl veškeré potřeby společnosti pokrýt. Realita však byla odlišná. Projekt se zpozdil, dodavatel navíc nezvládl správně migrovat data ze starého na nový systém. Po spuštění systém dokonce ani neodpovídal požadavkům a nepokrýval základní požadované agendy. Dvoutýdenní paralýzu obchodního oddělení společnosti LMC tak vystřídal rychlý návrat k původnímu CRM systému.

Úkoly:

1. Co mohlo být příčinou krize projektu?
2. Co bylo obsahem předávky řešení?
3. Jaké mohou být další důvody mimořádného ukončení nebo pozastavení projektu?
4. Jaká navrhnete tvrdá a měkká kritéria úspěšnosti projektu?
5. Kdy považujeme konkrétní projekt za ukončený a nerealizovaný?
6. Jaký bude cíl návazného projektu?
7. Co se při vyhodnocení neúspěchu projektu hodnotilo?

Zdroj: vlastní zpracování

Konzultantská výzva: Návrh ERP systému a vyhodnocení projektu

Na základě neúspěšného projektu zavedení CRM ve společnosti se zamyslete nad zavedením kompletního ERP řešení. Vycházejte z následujících úvah:

Bylo však zřejmé, že se firma bez nového CRM systému neobejde. Pro management bylo nezbytné a životně důležité získat účinné nástroje řízení obchodního týmu, především kvalitní a okamžitý reporting, detailní kategorizaci klientů, nástroj pro správu obchodních příležitostí a přímé propojení s call centrem, které se staralo o desítky tisíc zákazníků. Tentokrát však stanovila podstatně přísnější kritéria volby systému i dodavatele. A především kompletní řešení na úrovni ERP.

Rozsáhlá implementace ERP zahrnovala kompletní redesign původních procesů, přímé propojení s ERP systémem a pokrytí desítek nových agend. Proto začínala téměř

dvouměsíční procesní analýzou, v jejímž průběhu byly přesně definovány požadavky klíčových uživatelů i členů vedení společnosti. Původní požadavky byly v této fázi ještě rozšířeny, protože ERP musel řešit podstatně více požadavků a funkcionalit.

Otázky:

1. Co poradíte společnosti k dosažení kompletního řešení?
2. Navrhněte a vysvětlete procesní kroky související s kontrolou, řízením a podáváním zpráv, které jsou nezbytné pro zajištění úspěšnosti projektu.
3. Objasněte použití vybraných metod při porovnání plánu se skutečností.
4. Zpracujte možné způsoby ukončení fází projektu i celého projektu.
5. Navrhněte obsah a formy zpracování Předávacího protokolu a Akceptačního protokolu.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

- Co je obsahem pojmu reporting?
- Jaké metody lze použít při porovnávání plánu a skutečnosti?
- Co je obsahem pojmu krize projektu?
- Co je obsahem předávky?
- Jaké mohou být důvody mimořádného ukončení nebo pozastavení projektu?
- Jaká jsou tvrdá a měkká kritéria úspěšnosti projektu?
- Kdy považujeme projekt za ukončený?
- Jaký je cíl vyhodnocení projektu?
- Co se při vyhodnocení projektu hodnotí?

Shrnutí

- Kontrola, kritéria úspěšnosti, ukončení a vyhodnocení projektu patří mezi závěrečné projektové fáze. Na kvalitě jejich zpracování závislý celkový projektový výsledek.
- Kontrola projektu vychází z cíle, plánů a smluv projektu, měří skutečný postup a efektivitu projektu, porovnává projekt s plánem a v případě potřeby činí nutná korekční nebo nápravná opatření.
- Integrovaná kontrola a řízení a podávání zpráv o projektu zahrnuje veškeré projektové cíle a související kritéria úspěšnosti pro příslušné fáze projektu, a rovněž požadavky na všechny zainteresované strany.
- Podávání zpráv o průběhu jednotlivých činností projektu bývá často označováno pojmem reporting.
- V průběhu vyhodnocování zjištěných odchylek je nutno zkontrolovat, zda není zapotřebí plán opravit s ohledem na cíle projektu, které se změnily, nebo s ohledem na přijaté změny projektu.

- Pro potřeby projektového řízení můžeme pojmem krize projektu označit situaci v průběhu projektu, kdy projektový tým již nemůže negativní proces v projektu zvrátit a řídit projekt nadále běžnými postupy a prostředky.
- Mimořádné ukončení projektu je někdy označované jako předčasné ukončení projektu. Projekt je ukončen, aniž by byla splněna podmínka řádného ukončení projektu.
- Při pozastavení projektu není projekt není ukončen, ale je dočasně přerušeno jeho provádění. Po určené době nebo při splnění určitých podmínek pak dochází k pokračování projektu. Takové přerušení projektu může být vyvoláno různými okolnostmi.

Použité zdroje

Bočková, K. (2016). *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou. ISBN: 978-80-7512-431-9

Buchalceová, A. (2005). *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-1075-7.

Doležal, J. & kol. (2012). *Projektový management podle IMPA*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4275-5.

Doležal, J. & kol. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5620-2.

Doležal, J., & kol. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4631-9.

Doležal, J., & Krátký, J. (2016). *Projektový management v praxi. Naučte se řídit projekty!* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5693-6.

Durda, L. (2021). *Efektuace: podnikatelské a kreativní myšlení*. Praha: Vysoká škola podnikání a práva.

Easy Project. (© 2020). Kompletní řízení životního cyklu projektů v bankovním sektoru. *Řízení projektů vizuálně a jednoduše - Easy Project CZ* [online]. Dostupné z: <https://www.easypoint.cz/projektove-rizeni-online/snadne-projektove-rizeni-pripadove-studie/73-references/912-kompletni-rizeni-zivotniho-cyklu-projektu-v-bankovnim-sektoru-ppf-banka>

Exnerová, S. (© 2010). Případová studie - Týmová práce. *Testovací server CDV* [online]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5995&chapterid=6413>

Exnerová, S. (© 2010). Případová studie: Kdo je tu vedoucím?. *Testovací server CDV* [online]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5993&chapterid=6407>

Hollywood C.E. (© 2005). Hollywood Classic Entertainment. *Twist Inspire - ERP informační systém na míru* [online]. Dostupné z: <https://www.twist-erp.cz/hollywood-classic-entertainment>

Mathiaszyk, L., Volkmann, C., Read, S. (2019). Effectual Project Management: Thinking Like an Expert Entrepreneur, *PM World Journal*, Vol. VIII, Issue III (April)

Jeníková, M. (© 2013). Etika v podnikání: Podle jakých pravidel bychom se měli chovat a má to vůbec smysl?. *MladýPodnikatel.cz - magazín o podnikání na internetu* [online]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/etika-v-podnikani-t6340>

Kovalský, T. (© 2013). Případové studie, reference. *Tibis.eu* [online]. Dostupné z: <http://www.tibis.eu/pripadove-studie-reference.html>

Kunstová, L. (© 2018). Příklad dobré praxe v sociálním podnikání ze zahraničí. *České sociální podnikání* [online]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/clanky/2865-priklad-dobre-praxe-v-socialnim-podnikani-ze-zahranici>

Kvapil, Z. (2018). *Digital capability management model*. Brno. Q4IT. ISBN: 978-17-2357-192-3

Linhartová, D. (2000). *Psychologie pro učitele*. Brno: MZLU v Brně 2000. ISBN: 80-7157-476-7.

Lukač, Ľ. (2011). *IT management*. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-3378-1.

Marcinek, M. (© 2018). *Workplace design: Co přinese budoucnost*. Jobs at Kiwi.com [online]. Dostupné z: <https://jobs.kiwi.com/workplace-design-co-prinese-budoucnost/>

MEIBES, s.r.o. (© 2005). Meibes. *Twist Inspire - ERP informační systém na míru* [online]. Dostupné z: <https://www.twist-erp.cz/meibes>

Návoj, M. (© 2014). Případové studie: Zhodnocení přínosů projektu „Podnikání jako flexibilní forma uplatnění na trhu práce“. <https://www.esfcr.cz> [online]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/9049>

Newton, R. (2008). *The Project Manager's book of checklists*. London: Prentice Hall, Pearson Publishing The Limited. ISBN: 0273715585.

Pitaš, J. (2010) *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1: National standard competences of project management version 3.1*. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-214-4058-6.

Podráská, A. (© 2019). Případová studie: Dáte si někdo zmrzku? *Marketing & Media - Nejlepší web o komerční komunikaci* [online]. Dostupné z: <https://mam.cz/extra/2019-10/pripadova-studie-date-si-nekdo-zmrzku/>

Pokorný, L. (© 2001–2018a). Jak jsme e-shopu pomohli zvýšit tržby o 140 % za rok [online]. *RobertNemec.com. Strategická reklamní agentura* [online]. Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec. Dostupné z: <https://robertnemec.com/pripadova-studie/zvyseni-trzeb-brand-vykonnostni-marketing/>

Pokorný, L. (© 2001–2018a). Jak jsme e-shopu pomohli zvýšit tržby o 140 % za rok [online]. *RobertNemec.com. Strategická reklamní agentura* [online]. Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec. Dostupné z: <https://robertnemec.com/pripadova-studie/zvyseni-trzeb-brand-vykonnostni-marketing/>

Pokorný, L. (© 2001–2018a). Jak jsme e-shopu pomohli zvýšit tržby o 140 % za rok [online]. *RobertNemec.com. Strategická reklamní agentura* [online]. Full service reklamní

agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec. Dostupné z:
<https://robertnemec.com/pripadova-studie/zvyseni-trzeb-brand-vykonnostni-marketing/>

Pokorný, L. (© 2001–2018b). Případová studie: PPC reklama pro DámeJídlo se statistici klíčových slov [online]. *RobertNemec.com. Strategická reklamní agentura* [online]. Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec. Dostupné z:
<https://robertnemec.com/pripadova-studie/damejidlo-statisticke-klicovych-slov/>

Procházka, J., & Klimeš, C. (2011) *Provozujte IT jinak*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7294-3.

Rada pro reklamu. (© 2005). Jaké má RPR cíle?. Metodický portál RVP.CZ - unikátní prostor pro učitele, sdílení zkušeností a spolupráci [online]. Dostupné z:
<https://www.rpr.cz/cz/profil.php>

Řepa, V. (2006). *Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, a.s. ISBN: 80-247-128-4.

Schwalbe, K. (2011) *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-2882-4.

SMIT Services s.r.o. (© 2021). Reference: ZFP akademie, a.s. *Přehledné srovnání CRM systémů, Vyber CRM* [online]. Dostupné z:
https://www.d3soft.cz/_user_data/dokumenty/reference/sluzby/zfp.pdf

Staníček, Z. & Hajkr, J. (2005). Řízení projektů zavádění IS do organizací TUTORIAL. In: Hruška, T. (ed.). *DATAKON 2005*, Brno, 22.–25. 10. 2005, s. 1–25.

Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3611-2

Svozilová, A. (2016). *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0075-0.

Špicar, R. & kol. (2017). *Projektový management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0756-9.

Štěpáník, J. (2005). *Umění jednat s lidmi 2*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0844-2.

Štogr, J. & kol. (© 2012). Sborník dobré praxe inovativních projektů: Evaluace implementace principu inovativnosti v OP LZZ. <https://www.esfcr.cz> [online]. Dostupné z:
<https://www.esfcr.cz/file/8487>

Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN: 9788072612000.

Registrační číslo projektu: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_031/0011579

Název projektu: Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva

Projekt Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva je spolufinancován Evropskou unií.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY