

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Řízení organizace prostřednictvím projektů - Základní pojmy a procesy řízení projektů v organizaci

Cíl: Studenti rozumí základním pojmům projektového řízení, jsou schopni identifikovat projekt a jeho základní rysy, umí se orientovat ve fázích a životním cyklu projektu, včetně jeho aplikace v rezortu Ministerstva obrany.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte, co rozumíte pod slovem projekt (využijte rysy projektu).
2. Objasněte rozdíly mezi fázemi a životním cyklem projektu.
3. Objasněte, z čeho se skládá projektový tým.

Studijní literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

Obsah:

1. Vývoj projektového řízení
2. Základní pojmy a procesy projektového řízení
3. Hodnocení úspěchu projektu a jeho řízení
4. Závěr

1. Vývoj projektového řízení

Projektové řízení, jako manažerská disciplína, vzniká v první polovině 20. století. Základy této manažerské disciplíny vytvořili Henry Gantt a Henry Fayol. Jejich učitelem byl Frederick Winslow Taylor, který je tvůrcem teorie vědeckého managementu. Zejména s výstupem práce Henryho Gantta se setkáváme velmi často. Ganttovy diagramy jsou používány dodnes, ale ve 20. století se stali východiskem pro tvorbu sítí a sítíovou analýzu (metody CPM, PERT, kritického řetězu). První metody obou zakladatelů byly vytvořeny pro potřebu řízení plánování nerutinních (nestandardních) činností (zejména změn), které následně sloužily i při řízení realizace těchto činností (např. Ganttovi diagramy). Pro soubor těchto činností (řízení plánování s dopadem do řízení realizace) byl zaveden pojem projekt, vycházejí

z latinského slova *projectum* a slovesa *proicere* neboli vrhat, hodit. Znamená to posun (hod) vpřed tak, že se něco naplánuje a následně zrealizuje.

2. Základní pojmy a procesy projektového řízení

Co je to projekt? Publikace uvádějí celou řadu definic, přičemž se sjednocují v následujících rysech:

- jedinečnost produktu – projekt má jedinečný výsledek (produkt), který musí zákazníkovi sloužit po dobu, která je stanovena zákazníkem (formulováno ve specifikaci spolu s kvalitou výstupu);
- dočasnost – trvání projektu je časově omezeno (projekt je časově ohraničen), neboli projekt je dočasný, i když výstup projektu má vliv i po jeho ukončení (realizace následných projektů, dosažení přínosu/nadřazeného cíle s využitím vytvořeného výstupu projektu);
- jedinečnost realizace – jednorázový (neopakovaný) proces realizace požadovaného výstupu (není to opakovaný rutinní proces);
- omezení ve zdrojích – zdroje projektu jsou limitovány pro dosažení cíle s co nejnižšími náklady (optimální využití zdrojů) a dosažení co nejrychlejšího návratu nákladů spojených s projektem;
- nejistota úspěchu projektu – zejména jedinečnost realizace sebou přináší velkou míru nejistoty a množství rizik, které mají vliv na úspěšné dosažení cíle projektu (viz. kužel nejistoty).

Projekt je jedinečný proces, který je časově, nákladově a zdrojově omezen. Projekt je realizován za účelem vytvoření definovaných výstupů formulovaných v rozsahu produktu a naplnění stanoveného projektového cíle vyjádřeného trojimperativem. Výstupy jsou vytvářeny v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky (tato kvalita se vztahuje i na řízení projektu). Tato obsáhlá definice respektuje definice uvedené v ISO ČSN 10006 a standardu Project Management Institution, Inc. z USA.

Za projekt (dosažení cíle a tvorbu výstupu) nese odpovědnost manažer projektu, který pro vytvoření dílčích výstupů má k dispozici projektový tým, na nějž deleguje pravomoc a odpovědnost za jejich tvorbu.

Projekt je realizován pro dosažení specifického cíle, zpravidla jako součást programu, nebo cíle obecného (strategický cíl – strategický projekt), který je součástí projektové portfolia. Stanovení úrovně cíle v hierarchii cílů a tím podřízenost cíle projektu vychází z přístupu dle logického rámce (základ je Stromu cílů).

Co je to program a projektové portfolio? Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které realizovány (postupně i souběžně) za účelem dosažení cíle programu (obecný – strategický cíl). Součástí programu jsou i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty. Mezi tyto činnosti řadíme řízení zdrojů programu, marketing programu, komunikace se zákazníkem a předání výstupů zákazníkovi. Program je stejně jako projekt časově omezen. Přínosy programu jsou dosahovány již v průběhu realizace programu, ale jejich výsledné dosažení lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.

Předmětem řízení programu je program a jeho cílem je úspěšný program (zpravidla úspěšné dosažení strategického cíle).

Jaký je rozdíl mezi projektem a programem? Manažer projektu řídí projektový tým na rozdíl od manažera programu, který řídí manažery projektů. Manažer programu, na rozdíl od manažera projektu, neřeší detaily jednotlivých projektů, neboť ty jsou v plné kompetenci manažerů projektů.

Projektové portfolio je souborem strategických projektů a programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady pouze za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Znamená to, že projektové portfolio je časově neohrazené, strategické cíle jsou zde průběžně dosahovány a další postupně doplňovány v souladu s vizí a plánovanými disponibilními finančními zdroji organizace. Zásadní je vzájemný vliv strategických projektů a programů v projektovém portfoliu, projevující se ve sdílených zdrojích a časovém rámci realizace (dosažení jednotlivých cílů). Úroveň projektového portfolia lze přirovnat ke strategickému řízení organizace (vrcholové řízení), kde dochází k formulování strategií rozvoje organizace, formulují se strategické cíle a vize organizace, stanovuje se strategie jejich dosažení.

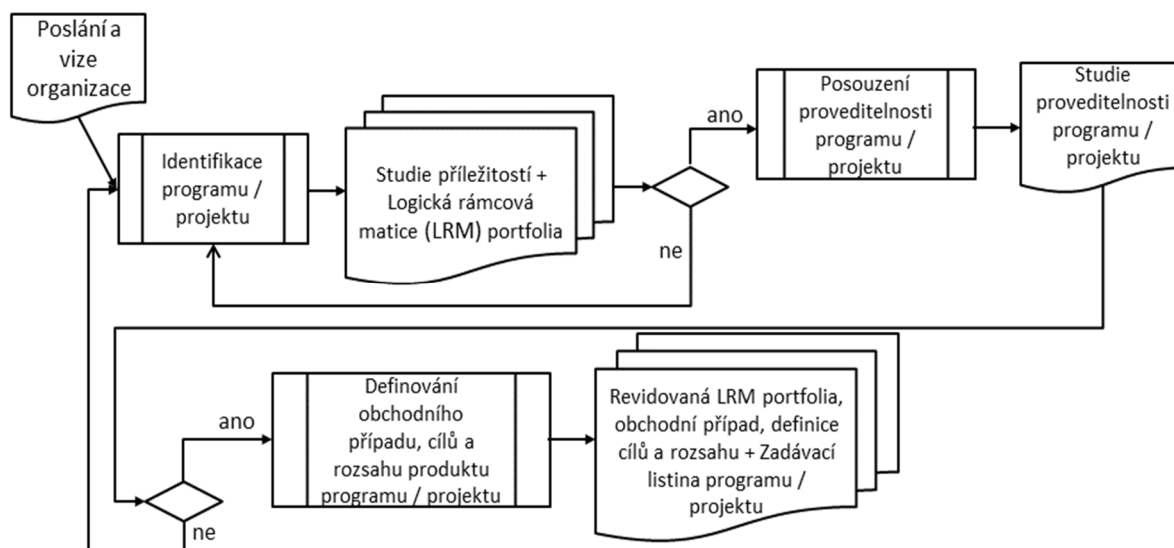
Předmětem řízení projektového portfolia je vize organizace, která je naplňována prostřednictvím definovaných a řízených programů a strategických projektů. Cílem pak dosažená vize a naplňované poslání organizace.

Z výše uvedeného lze tedy odvodit co je projektové řízení (řízení projektů). Projektové řízení se zabývá řízením projektu (nikoli řízením programu nebo projektového portfolia) a projekt je předmětem projektového řízení. Cílem projektového řízení je úspěšný projekt (hodnocený dosaženým výstupem v čase, nákladech a spokojeností klíčových zainteresovaných stran). (Doležal a kol., 2016)

Na projektové řízení je v současnosti nahlíženo jako na aplikaci znalostí, dovedností, metod a nástrojů na činnosti v projektu (jeho životního cyklu) takovým způsobem, aby projekt splnil požadavky na něj kladené (z pozice zákazníka, zadavatele, dodavatelů a dalších dotčených stran). Zahrnuje procesy iniciace, plánování, monitorování a operativního řízení, ukončení projektu a motivaci všech klíčových zainteresovaných stran dosáhnout cíle projektu.

Projekt je realizován jako součást programu nebo projektového portfolia. Nemá-li v organizaci spuštěn program nebo projektové portfolio, tak tuto funkci plní některá z úrovní managementu organizace (vrcholový management nebo senior management). Projekt tak prochází:

- přípravou – realizuje úroveň projektového portfolia řízený manažerem portfolia;
- realizací – zahrnuje životní cyklus projektu řízený manažerem projektu;
- ukončením – realizuje úroveň programu a projektového portfolia.

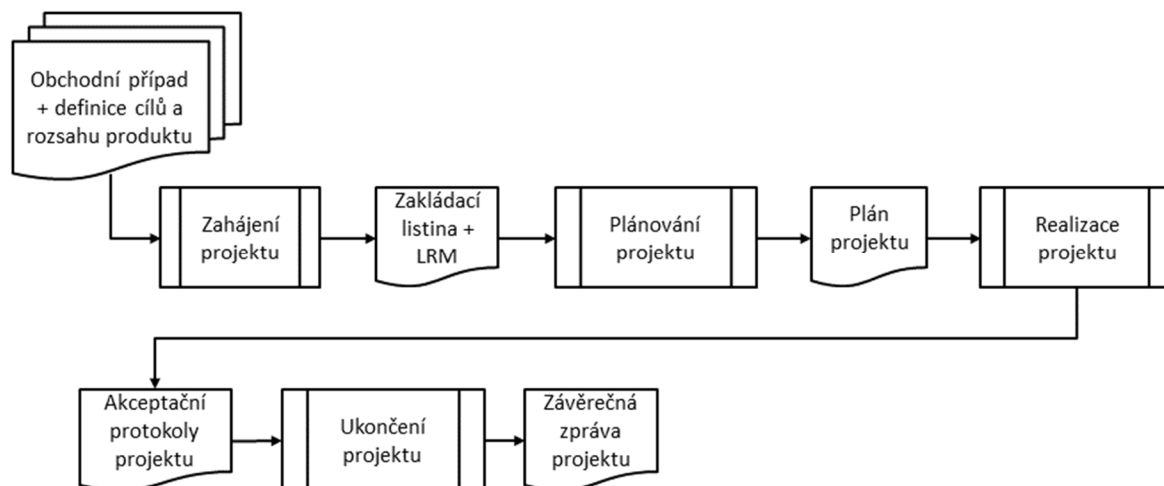


Obrázek 1 Proces přípravy programu a projektu

Zdroj: Pitaš (2016)

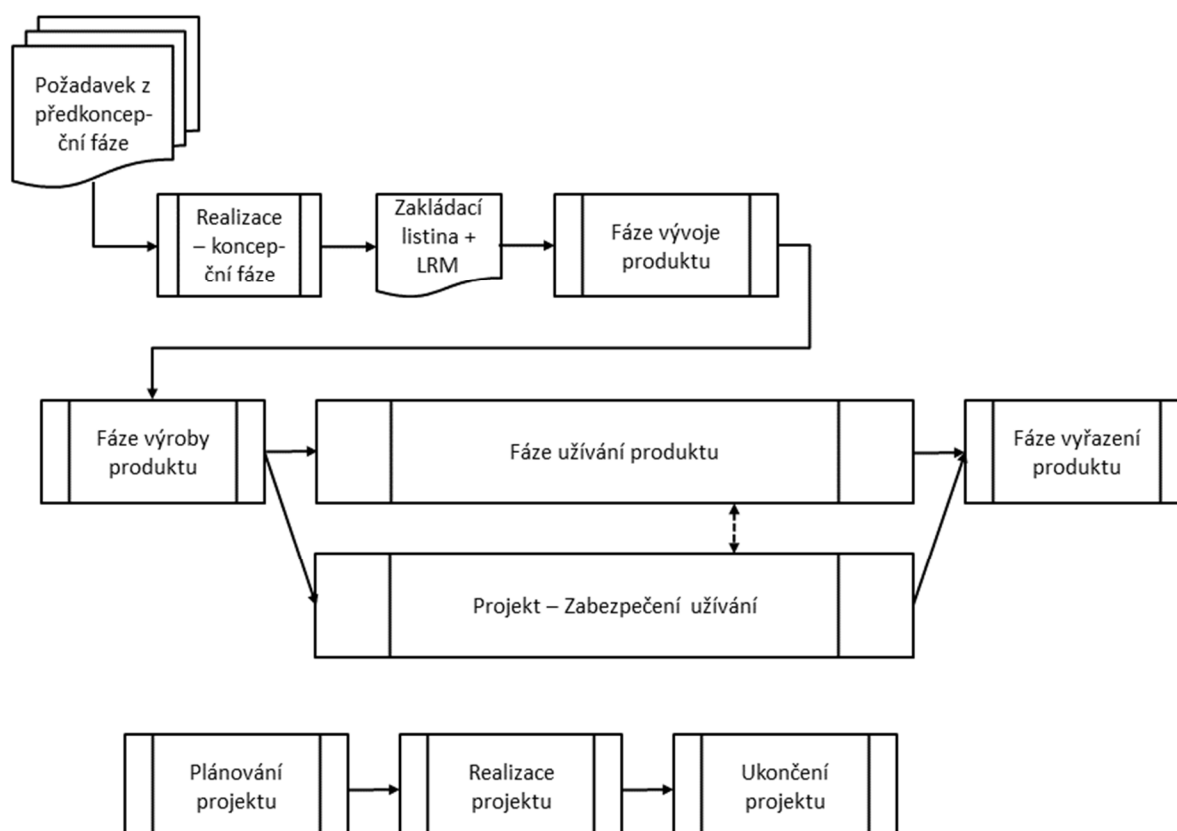
Příprava projektu z úrovně portfolia úzce souvisí se strategickým řízením organizace. Jako první se vytváří Studie příležitostí, případně Logická rámcová matice projektového portfolia. Management organizace definuje strategie (na základě SWOT analýzy), stanovuje cíle i cíle projektů (stanovuje, k jakému cíli bude cíl projektu přispívat). Dále management rozhoduje o přidělení finančních zdrojů na projekt, identifikuje a analyzuje rizika cíle projektu a nadřazeného cíle (přínosu, kterého má být dosaženo). Po schválení studie příležitostí přistupuje k posouzení proveditelnosti projektu. Možným výstupem je studie proveditelnosti,

obchodní případ (smlouva se zákazníkem), dokument definice cílů a rozsahu nebo zadávací listina projektu. Uvedené dokumenty tvoří vstup do životního cyklu projektu.



Obrázek 2 Životního cyklu projektu

Zdroj: Pitaš (2016)



Obrázek 3 Životního cyklu projektu a životní cyklus materiálu vyzbrojování

Zdroj: Autor

Životní cyklus projektu zahrnuje 4 fáze a 4 procesy, které řídí manažer projektu (Pitaš a kol., 2012, Doležal a kol., 2012):

- zahájení projektu – proces zahájení;
- plánování projektu – proces plánování;
- realizace projektu – proces monitorování a operativního řízení;
- ukončení projektu – proces ukončení.

Životní cyklus materiálu vyzbrojování zahrnuje:

- předkoncepční fázi – nalezení potřeby (dosažení schopnosti, udržení schopnosti atd.);
- fázi koncepce – formulace specifikace;
- fáze vývoje – výroba zaváděcí série a její testování (rozhodnutí o zavedení);
- fáze produkce – výroba produktu a kontrola dodržení kvality;
- fáze užívání produktu a souběžná fáze zabezpečení užívání;
- fáze vyřazení.

Kromě předkoncepční fáze, každá fáze životního cyklu materiálu vyzbrojování prochází zahájením, plánováním, realizací a ukončením.

3. Hodnocení úspěchu projektu a jeho řízení

Úspěšnost projektu je hodnocena podle tvrdých a měkkých kritérií. Objektivně ověřitelná kritéria jsou tvrdá kritéria a zahrnují:

- konečný produkt projektu (výstup) je zákazníkovi dodán ve stanoveném termínu, požadované ceně a kvalitě;
- vliv projektu a jeho produktu na životní prostředí je v souladu s normami a směrnicemi;
- jsou splněny všechny odsouhlasené požadavky zákazníka (např. na funkčnost produktu);
- je uspokojeno očekávání klíčových zainteresovaných stran;
- je dosahováno požadovaného přínosu využitím produktu projektu (zahrnuje i návratnost vložených prostředků do realizace projektu).

Oproti tomu měkká (subjektivní) kritéria nelze objektivně měřit:

- vyřešení konfliktů s okolím (zainteresovanými stranami);
- uspokojení projektového týmu (motivace);
- zvýšená kvalifikační připravenost pracovníků podílejících se na realizaci projektu.

Příčiny neúspěchu lze nalézt v:

- nezdravém základu projektu, kdy zadavatel nejasně formuluje konečný produkt, cíl a přínos projektu, který očekává, jsou vybráni nevhodní lidé do projektu, motivace zapojených lidí je nízká a projektový tým nemá dostatečné kompetence;
- nedostatečné podpoře vedení organizace realizátora projektu;
- nejasně/nereálně definovaném cíli z pohledu času realizace (začátek a konec);
- chybách plánování (použití špatných plánovacích technik) a v řízení projektu (nevhodný manažer projektu);
- nedostatečné přizpůsobivosti projektu měnícím se podmínkám (zákony a směrnice, technologický pokrok atd.);
- nedostatečné pozornosti věnované lidskému faktoru (vliv zainteresovaných stran);
- chybějících odborných znalostech;
- drastických změnách v průběhu projektu (změna manažera, cíle).

4. Závěr

Pod pojem projekt nelze nazvat jakýkoli soubor činností, stejně jako nelze projekt realizovat rutinními činnostmi bez použití projektového řízení. Pro použití projektového řízení je jmenován manažer projektu s projektovým týmem, který obdrží odpovídající kompetence a zadání toho co má být projektem / fází projektu dodáno.